

# HSBC Holdings plc 滙豐控股有限公司

環境、社會及管治報告

2019年4月



HSBC  
滙豐

# 緊密聯繫客戶 助握無限商機

滙豐致力把握市場增長機遇，推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

本文件載列的資料，連同滙豐控股有限公司《2018年報及賬目》中有關環境、社會及管治（「ESG」）事宜的詳情，旨在提供截至2018年12月31日止年度，與滙豐業務相關的主要環境、社會及管治資料和數據。在此背景下，我們亦已考慮集團在《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄二十七《環境、社會及管治報告指引》（簡稱「ESG指引」）項下的責任。

若我們沒有遵守 ESG 指引中有關「不遵守就解釋」的條文，乃因我們考慮本身業務性質後，選擇重點提述我們認為對相關群體意義重大的事宜。此舉符合 ESG 指引所載的重要性匯報原則。有關我們如何釐定哪些事項對相關群體意義重大的詳情，請參閱第 5 頁「評估重要性」一節。我們將根據投資者及其他相關群體的回饋意見，並根據我們在 ESG 指引下的責任，繼續制訂和完善有關環境、社會及管治事宜的報告和披露。

**香港股份代號：5**

於 1959 年 1 月 1 日根據英國《公司法》  
在英格蘭註冊成立之有限公司

英格蘭註冊編號：617987

## 目錄

### 概述

概述集團業務及營運所在地、環球影響力、策略及相關群體，由集團行政總裁介紹，並闡釋我們的環境、社會及管治方針。

- 2 集團行政總裁之回顧
- 3 滙豐概覽
- 4 我們的策略
- 5 我們的相關群體
- 6 我們的方針

### 客戶

詳述我們如何聆聽客戶的聲音，回應客戶的意見並在事情出錯時採取行動。本節匯報了我們四大客戶群體的情況，即：零售客戶；大中型客戶；環球和機構客戶；以及資產豐厚客戶。本節亦重點闡述操守及我們的科技、網絡保安和數據私隱方針。

- 7 概覽
- 8 零售銀行及財富管理業務客戶
- 12 工商金融業務客戶
- 14 環球銀行及資本市場業務客戶
- 16 環球私人銀行業務客戶
- 18 各環球業務的客戶服務發展

### 員工

詳述我們如何聆聽員工聲音和認可良好操守，並列載我們的舉報政策。本節亦包括滙豐的多元共融方針，以及我們建立業內最健康的人力資源制度的抱負。

- 20 概覽
- 22 聆聽員工聲音
- 24 健康及多元的員工團隊
- 25 僱員福祉及培養人才

### 支持可持續增長

詳述我們管理可持續發展金融、向低碳經濟轉型、供應商及滙豐自身營運的方針。本節亦包含了依照氣候相關財務資料披露工作小組（「TCFD」）建議作出的第二次披露，以及我們於業務所在社區的合作項目。

- 26 概覽
- 27 可持續發展金融
- 29 氣候風險管理方針
- 30 氣候相關財務資料披露工作小組
- 31 供應商
- 32 可持續營運
- 34 對社區的承諾

### 負責任的企業文化

詳述滙豐企業管治、稅務政策及人權方面的資料。本節亦載有就過往操守問題所採取行動的最新情況，並匯報了我們如何打擊金融犯罪。

- 36 概覽
- 37 重建信任
- 40 確保穩健的企業管治
- 41 保護金融系統
- 42 秉持負責任的稅務政策
- 43 尊重人權
- 44 支持普惠金融

### 補充資料

有關環境、社會及管治方針的重要資訊，載有本文件所討論其他內容、政策及事項的相關連結。與其他行業及公司一樣，我們有一套內部簡稱及用語，因此特設專頁說明所用簡稱。主要用語的詞彙表可在 [www.hsbc.com/investors](http://www.hsbc.com/investors) 查閱。

- 46 前瞻性陳述／非公認會計原則財務資料
- 47 簡稱／若干界定用語
- 48 實用連結／圖片來源

## 滙豐價值觀

滙豐的價值觀明確說明其作為一家金融機構的背景，並使滙豐獨具特色。

### 穩妥可靠

我們穩妥可靠、堅持正道並且實現承諾。

### 坦誠開放

我們坦誠開放地接納不同的理念和文化，尊重不同觀點。

### 重視聯繫

我們與客戶、社區、監管機構及員工緊密聯繫，關心個人及其發展。

## 提示

### 列賬貨幣

我們以美元為列賬貨幣。

除另有註明外，於2018年12月31日所有數字均屬準確。

### 經調整衡量指標

我們以管理層內部使用的替代表現衡量指標來補充 IFRS 數字。該等衡量指標以下列符號標示：◆

# 集團行政 總裁之回顧

如能踐行更廣泛的社會責任，相信將可全面大幅提升滙豐的表現，並為集團的長遠未來保駕護航。



集團行政總裁 范寧

踐行更廣泛的社會責任，向來是滙豐文化和認同的一部分。滙豐在過去 154 年以來取得的成功，有賴我們與客戶以及集團在世界各地所服務的社區及其他相關群體，建立密切互信的關係。

我們承認，有些時候，特別是在近年，我們未能達致預期標準。

「滙豐在過去 154 年以來取得的成功，有賴我們建立密切互信的關係。」

社會的期望不斷轉變，投資者日益重視企業對人類及地球所產生的廣泛影響。因此，在過去數年來，我們採取了各項措施，務求全面提升非財務表現，以及履行我們今天對所有相關群體肩負的審慎責任。

本報告是我們編製的第四份《環境、社會及管治報告》，介紹了有關工作的進展，內容涵蓋經常討論的議題，包括企業管治和環境影響，乃至客戶滿意度及行為操守方針。我們亦繼續履行聯合國全球契約條款下的申報責任，並更新我們對該契約十大原則所作出的承諾。

我們取得了不少值得自豪的成績。員工滿意度上升，反映我們改進了與員工溝通及支援員工的方式。我們亦改善了聆聽客戶意見的方式，並因應回饋意見採取行動。我們精簡企業管治架構，令權責更加清晰鞏固。此外，我們還加快支持向低碳轉型的工作。

然而，儘管我們大有進步，但仍有能夠且必須做得更好的地方。我們高級領導層團隊的多元化水平有待改善。不少客戶依然覺得使用滙豐的銀行服務過於複雜。操守方面，我們仍需努力適應日益變化的社會期望。

改進這些方面的表現需要時間，不可能一蹴而就。但是，一旦需要採取行動，我們必將迅速、堅決、目標明確地付諸實施。

作為集團行政總裁，我的首要任務是加強與所有相關群體的關係——這是我們實現目標，即建立業內最健康的人力資源制度的其中一項工作。如能做到這一點，並踐行更廣泛的社會責任，相信將可全面大幅提升滙豐的表現，並為集團的長遠未來保駕護航。

這份報告的讀者都是實現上述目標的一環。你們的回饋意見對我們至關重要。滙豐將一如既往地重視你們的看法，認真聆聽學習，並以實際行動作出回應。希望本報告能為您提供有用資訊。



集團行政總裁  
范寧

# 滙豐概覽

## 關於滙豐

我們持有

2.6 萬億美元

資產

逾

3,900 萬名

客戶使用我們的銀行服務

我們聘有約

235,000 名

員工於世界各地工作（等同全職僱員）

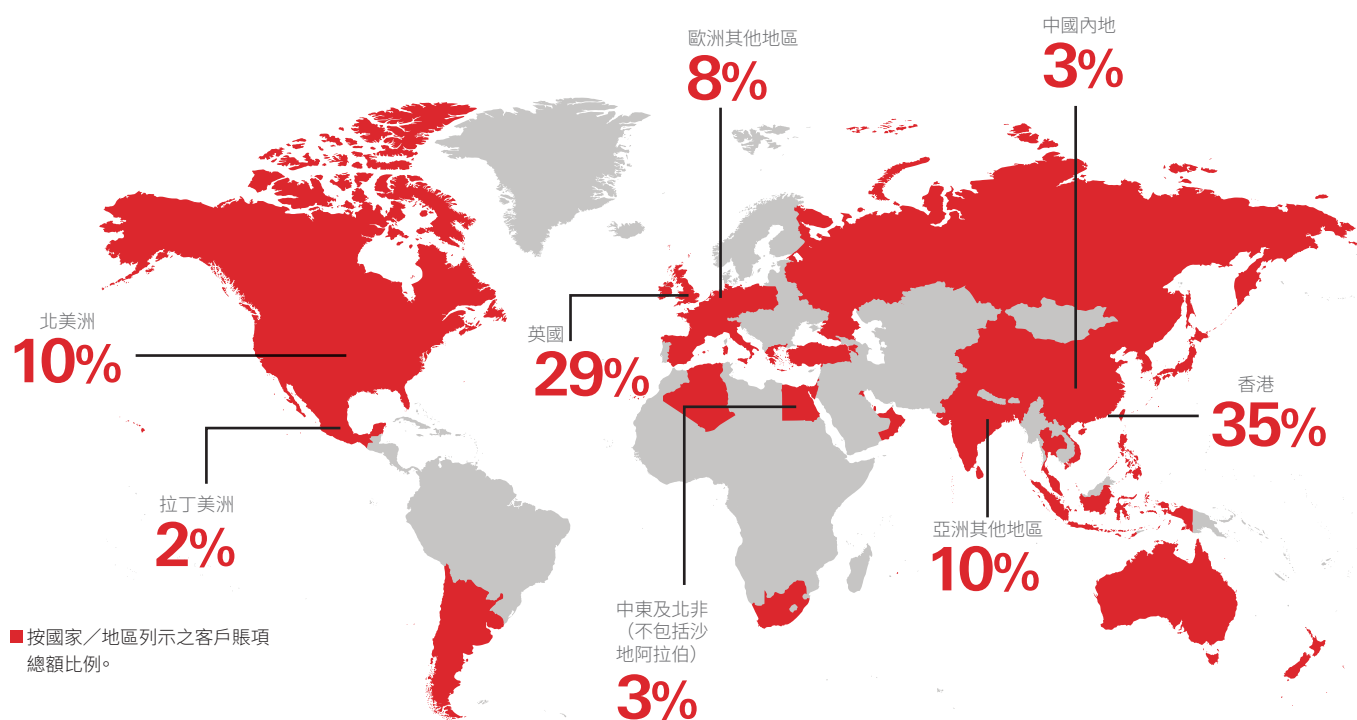
我們擁有約

200,000 名

股東，遍及 130 個國家和地區

## 我們的環球影響力

滙豐是全球規模最大的銀行和金融服務機構之一。作為與快速增長市場聯繫緊密、資產負債實力穩健的領先國際銀行和金融服務機構，我們的策略優勢因《2018 年報及賬目》第 10 頁所述的長遠趨勢而進一步加強。下列地圖表示於 2018 年 12 月 31 日按國家／地區列示之客戶賬項。



有關客戶及地區資料處理方式的詳情，請參閱《2018 年報及賬目》第 46 頁。

## 環球業務

我們的營運模式包含四大環球業務及一個企業中心，由滙豐營運、服務及科技部以及風險管理、財務、合規、法律事務、市場推廣和人力資源等 11 個環球部門提供支援。環球業務的概覽載於第 7 頁。

# 我們的策略

滙豐具備龐大的國際網絡、與高增長市場的密切連繫，以及強勁的資產負債表，有助我們為各相關群體帶來長期價值。各項策略優勢的強勁組合為我們的策略提供支持，使滙豐能夠緊密聯繫客戶，助握無限商機。

## 重拾增長、創造價值

我們已於 2018 年進入下一策略階段，重點是達致增長及為各相關群體創造價值。我們於 2018 年 6 月的策略簡報會上提出八項優先策略，力求達致增長、提升回報、充分發揮員工專長，以及提升客戶體驗。每項優先策略均設有一個或一組應於 2020 年底前達成的目標成果。

	優先策略 <sup>1</sup>	至 2020 年底之目標
 <b>善用業務優勢 達致增長</b>	<b>1</b> 加快亞洲的業務增長；成為推動全球最大型投資項目（例如中國「一帶一路」倡議，以及過渡至低碳型經濟）的業界領袖	亞洲業務收入錄得高個位數年增長 在八個具規模市場 <sup>10</sup> 擴大份額 成為「一帶一路」倡議的頂尖國際銀行 完成 1,000 億美元可持續發展融資及投資 <sup>11</sup>
	<b>2</b> 完成在英國設立分隔運作銀行的工作及提高市場份額	擴大市場份額
	<b>3</b> 透過國際網絡擴大市場份額並實現增長	來自國際網絡的收入 <sup>14</sup> 錄得中至高個位數年增長 擴大交易銀行業務的市場份額
 <b>提升低回報業務的盈利能力</b>	<b>4</b> 扭轉美國業務的弱勢	美國業務有形股本回報率達 6% 以上
	<b>5</b> 提高資本效益	提高資產收益率
 <b>建立一家著眼未來、以客為本的銀行</b>	<b>6</b> 藉提升效率創造條件，增加對業務增長及科技的投資	在每個財政年度均達致經調整收入增長率高於支出增長率
	<b>7</b> 加強以客為本的理念及服務	在八個具規模市場 <sup>10</sup> 提高客戶滿意度 <sup>17</sup>
 <b>充分發揮員工專長</b>	<b>8</b> 精簡架構，同時投入資源提升日後的業務能力	提升僱員投入度 環境、社會及管治評級：「領先同儕」 <sup>21</sup>

## 實現集團財務目標

詳情請參閱《2018 年報及賬目》第 17 頁。

### 有形股本回報率<sup>2</sup>

8.6%

目標：2020 年底前 >11%  
(2017 年：6.8%)

### 經調整收入增長率與支出增長率之差

(1.2)%

目標：正數

### 2018 年每股普通股股息

0.51 美元

目標：維持

1. 有關我們優先策略最新進展的完整內容，載於《2018 年報及賬目》第 13 頁。

2. 有形股本回報率的計算方式為列賬基準之普通股股東應佔利潤減去商譽及有效長期保險業務現值變動，再除以平均有形股東權益。2020 年的列賬基準有形股本回報率目標為高於 11%，大致等於 10% 的列賬基準股本回報率（假設集團普通股權一級比率高於 14%）。

\* 註釋 10、11、14、17 及 21 請參閱《2018 年報及賬目》第 67 頁。

# 我們的相關群體

與相關群體建立穩固的關係有助我們按照長期價值觀實施策略，並以可持續的方式經營業務。

## 與相關群體溝通

滙豐的相關群體包括我們的員工、客戶、投資者、監管機構、所服務社區的居民以及我們所居住的這個星球的所有人。這些人際關係錯綜複雜且互相重疊。許多員工是滙豐的客戶和股東，我們的商業客戶又往往是供應商。我們的宗旨是提供服務，為客戶和股東創造價值。滙豐規模龐大，具有環球影響力，這意味著我們的行動會產生巨大影響，因此我們希望建立金融服務業內最健康的人力資源制度，藉此推動實現業務策略。



## 評估重要性

我們透過多種方式聆聽相關群體的聲音，如員工及客戶意見調查和客戶會議。在年度環境、社會及管治投資者調查及投資者會議上的定質評估中，投資者將他們重視的事項告訴我們。我們亦會參考香港、英國及美國的證券交易所上市和披露規則。

我們根據本身業務性質，利用這些資料確定對相關群體屬重要的事項。根據 ESG 指引的條文，當有關事項對投資者及其他相關群體產生足夠重要的影響，應作出匯報時，該事項即被視為重要。

管理層於環境、社會及管治督導委員會及其他相關管治會議上提出重要事項以供討論。我們會以這些主題和關切作為《環境、社會及管治報告》的指引。有關環境、社會及管治督導委員會的詳情，請參閱本報告第 40 頁「確保穩健的企業管治」一節。

我們明白重要事項會隨著時間的推移而演變，因此將持續對其進行評估，確保我們的方針與溝通與時俱進。

# 我們的方針

公開透明地匯報重要事項，是滿足相關群體期望的關鍵。

## 我們的環境、社會及管治方針



### 環境



– 我們透過自身的可持續營運及對客戶轉型的支持，協助全球向低碳經濟過渡。



– 我們積極進行氣候相關風險管理，涵蓋能源、棕櫚油和林木業等敏感行業。

### 示例：

– 我們的目標是在 2025 年前提供 1,000 億美元可持續融資、融通和投資，而 2017 年以來已累計提供 285 億美元。此數字由 PwC 按照國際鑑證委聘準則 3000 進行外部鑑證，完整的鑑證聲明載於第 28 頁。

– 我們是金融穩定理事會氣候相關財務資料披露工作小組的簽署方。第二年的披露載於第 30 頁。



### 社會



– 我們的目標是透過以客為本的方式實現增長。



– 我們希望建立業內最健康的人力資源制度，努力創造合適的環境，讓所有人都能發揮潛能。

– 我們關注員工隊伍的多元共融情況，努力做到凡事以客戶為中心。

### 示例：

– 本報告發布了各環球業務的客戶資訊，包括對操守的重點關注。內容涵蓋加強控制措施、為客戶提供公平公正的服務，以及文化。

– 員工意見調查為我們提供了解員工想法的寶貴信息。2018 年的結果顯示，74% 的員工表示在看到自己認為錯誤的行為時能夠直言不諱。

– 我們著力建立多元的員工隊伍，並設立 2020 年前高級領導層職位有 30% 由女性擔任的目標。目前，高級領導層中有 28% 為女性。因此，儘管我們取得了進步，但亦明白仍有改善空間。



### 管治



– 我們矢志在所有地區的管治上秉持高標準。



– 我們致力透過金融犯罪風險管理和網絡保安盡職審查來保護客戶和社區。



### 示例：

– 2018 年內，我們專注完成環球標準計劃的最後一步。該計劃旨在確保將金融犯罪合規管理貫徹到日常管理和管治當中。

– 我們致力實踐各業務所在地的法律條文與精神。

## 我們的操守方針

我們認識到，滙豐有責任透過公平待客及保障金融市場穩健的行為方式，維護良好操守。因此，我們推行行為操守架構，該架構闡述了必須在集團內實現的結果，也是滙豐風險管理架構的關鍵組成部分。這意味著我們的決策應當考慮對客戶和市場

的影響。此外，有否按要求實踐集團價值觀和操守行為，繼續是集團管理員工表現的考量因素。我們的操守由各業務、部門以及滙豐營運、服務及科技部的高級風險管理委員會和執行委員會進行監督。董事會通過集團風險管理委員會監督操守事宜。





# 客戶

我們的目標是維持金融犯罪風險管理標準的同時，憑藉增強電子銀行服務提升表現，秉持以客為本的方式實現增長。

## 概覽

### 我們的關係

滙豐的目標是把握市場增長機遇，緊密聯繫客戶，助握無限商機。我們致力推動企業茁壯成長和經濟繁榮發展，幫助客戶達成夢想，實現抱負。

我們創造價值的方式是提供客戶需要的產品和服務，並致力在此過程中完全融入客戶的生活。此舉有助我們與客戶建立長久的關係。我們致力保護客戶數據和資料，以及公平待客，

藉此保持客戶的信任——當事情出錯時，需要及時處理有關投訴。在業務營運中秉持崇高操守，是我們確保客戶服務能力並取得長遠成功的基礎。

本節匯報我們四大客戶群體的情況，即：零售客戶；大中型客戶；環球和機構客戶；以及資產豐厚客戶。這些群體分別由四大環球業務提供服務：

### 零售銀行及財富管理業務

我們協助全球 3,800 萬名客戶管理財務、購置物業，以及為未來儲蓄和投資。

滙豐卓越理財及運籌理財服務以重視國際聯繫的中上階層及新興富裕階層為目標客戶。對於需要簡單銀行服務的客戶，我們亦因地制宜，提供全面的產品及服務。

### 工商金融業務

我們在 53 個國家和地區為約 150 萬名企業客戶提供服務，當中涵蓋專注本地市場的小型公司，以至業務遍及全球的大型企業。

我們的服務包括營運資金、有期貸款、付款服務和國際貿易融資，以及併購專業知識與獲取金融市場資源的途徑。

### 環球銀行及資本市場業務

我們在超過 50 個國家和地區服務約 4,100 名客戶，為全球主要政府、企業及機構客戶提供支持。

我們的產品專家持續以全面的交易銀行、融資、顧問、資本市場和風險管理服務支持客戶。

### 環球私人銀行業務

我們為擁有高淨值及豐厚資產的人士及家族（包括需要國際銀行服務的客戶）提供服務。

我們提供的服務包括投資管理（當中包括顧問及經紀服務）以及旨在保障及傳承財富的私人滙財策劃（當中包括信託及遺產規劃）。

# 零售銀行及財富管理 業務客戶

## 我們如何聆聽客戶的聲音

我們透過多種渠道聆聽客戶的聲音，包括與客戶交流、意見調查、社交媒體及客戶投訴等。我們利用這些資料改善客戶服務。

### 客戶推薦度

我們於 2018 年對逾 200 萬客戶開展意見調查，了解客戶向別人推薦滙豐的意願，以及對我們服務的滿意度。我們取得了一定的進展，大多數市場的推薦度評分均有所提高。有更多推薦滙豐的客戶認為我們的產品方便易用、提供優質電子服務以及客戶服務整體表現良好。不過，儲蓄戶口方面仍然未能令人滿意，要求我們提高費率和收費競爭力的客戶有所增加。在英國，First Direct 品牌於 2018 年競爭及市場管理局排名（由客戶對銀行的服務質素評分）中，取得流動理財服務排名第一、整體排名第二的成績。

2018 年，我們更改了匯報客戶推薦度的方式，擴大受訪客戶範圍，並全面審視評分。相信此舉能就滙豐的客戶服務相對整體市場的表現，提供更具代表性的全面觀點。

### 客戶滿意度

網上理財的客戶滿意度在去年大幅下滑之後，於 2018 年在部分主要市場出現回升。2017 年滿意度下降乃由於推出新的網上理財系統以及增強保安功能。新平台有助我們更快推出新的電子服務，同時保障客戶安全。不過，在客戶學習使用新服務的過程中，滿意度卻有所下降。透過聆聽客戶意見，我們改進了傳達變更訊息的方式，並修復讓客戶最為不滿的問題（如登入及支付）。2018 年，受影響最大的五個市場中，英國、加拿大、

### 客戶滿意度及推薦度調查結果

	客戶滿意度 <sup>1</sup>				客戶推薦度評分 <sup>2</sup>
	分行	聯絡中心 <sup>1</sup>	客戶經理	網上理財	
英國	▲ 88% (2017 年：86%)	▲ 76% (2017 年：70%)	▲ 80% (2017 年：79%)	▲ 80% (2017 年：71%)	▲ 75% (2017 年：72%)
香港	▶ 87% (2017 年：87%)	▲ 93% (2017 年：90%)	▲ 74% (2017 年：71%)	▼ 47% (2017 年：49%)	▼ 71% (2017 年：72%)
法國	▲ 78% (2017 年：74%)	▲ 69% (2017 年：68%)	▲ 76% (2017 年：70%)	▼ 70% (2017 年：72%)	▼ 73% (2017 年：74%)
美國	▲ 88% (2017 年：87%)	▼ 54% (2017 年：72%)	▶ 80% (2017 年：80%)	▲ 64% (2017 年：57%)	▲ 67% (2017 年：65%)
加拿大	▲ 84% (2017 年：82%)	▲ 76% (2017 年：66%)	▶ 85% (2017 年：85%)	▲ 68% (2017 年：34%)	▲ 68% (2017 年：66%)
墨西哥	▼ 89% (2017 年：90%)	▼ 80% (2017 年：82%)	▼ 78% (2017 年：91%)	▼ 78% (2017 年：81%)	▲ 91% (2017 年：90%)
新加坡	▲ 74% (2017 年：73%)	▼ 87% (2017 年：88%)	▲ 71% (2017 年：62%)	▲ 47% (2017 年：46%)	▲ 75% (2017 年：69%)
馬來西亞	▲ 76% (2017 年：71%)	▲ 65% (2017 年：64%)	▼ 72% (2017 年：73%)	▶ 61% (2017 年：61%)	▼ 78% (2017 年：83%)
中國內地	▲ 94% (2017 年：93%)	▼ 92% (2017 年：94%)	▲ 74% (2017 年：73%)	▲ 54% (2017 年：46%)	▲ 84% (2017 年：82%)
阿聯酋	▲ 74% (2017 年：70%)	▲ 68% (2017 年：66%)	▲ 67% (2017 年：66%)	▶ 69% (2017 年：69%)	▲ 87% (2017 年：84%)

1. 客戶滿意度根據評 8 分或以上（滿分 10 分）的客戶所佔比例計算。而聯絡中心 2017 年美國、加拿大和新加坡的評分以及 2018 年新加坡的評分則例外，其滿意度顯示評 4 分或以上（滿分 5 分）的客戶所佔比例。
2. 指數採用 0 至 10 作為客戶推薦度問題的評分標準，得出合共 100 點的指數。該調查由一家獨立環球市場研究機構進行。於匯報方式變更後，2018 及 2017 年的數字已經重列，以聚焦於客戶的全部評分。

美國及中國內地這四個市場的客戶滿意度都止跌回升。然而在香港，客戶對我們基於瀏覽器的理財體驗滿意度較低。我們採取新舉措改善體驗，例如增加實時客戶協助功能，並計劃繼續提升我們的服務。2018 年，我們致力提升流動理財體驗，而該領域的客戶使用量增長最高。詳情請參閱第 18 頁。

與去年相比，大多數市場的客戶對滙豐分行、聯絡中心和客戶經理的滿意度持平或

有所提升。我們專注改善客戶服務培訓，並透過增強電子銀行服務簡化業務流程。我們還在五個市場推出財務策劃主任計劃，培訓員工掌握數碼知識，讓他們能夠獨立解決更多疑問。我們現有逾 4,000 名員工擔任財務策劃主任。不如人意的是，美國聯絡中心的滿意度評分下降，整體投訴量增加，原因是理財平台進行重大翻新，導致來電數量和客戶等待時間增加。我們增加人手並擴展聊天機器人功能，解決了這一問題。

## 回應客戶的意見

焦點問題	行動
令銀行服務簡易便捷	<p>我們進一步推展簡化登入程序的工作。蘋果公司 Touch ID 現已在 18 個市場推出，而滙豐語音認證也推廣至 5 個市場。去年，八成客戶交易透過流動或網上渠道進行。逾三成貸款、銀行卡及存款銷售經由電子渠道。</p> <p>在英國，我們培訓前線員工熟悉電子銀行服務。無論在分行或通過電話，他們均可指導客戶通過電子途徑辦理各種銀行業務。去年，有 85% 的新客戶在協助下通過電子銀行服務開立賬戶。</p>
令業務流程更簡單方便	<p>在英國，我們正簡化按揭申請程序。通過自動估值系統、優化信貸政策及加派按揭審核人員，按揭申請可於 10 日內完成審批。</p> <p>為了方便客戶投資，我們為香港、中國內地及新加坡分行職員配備平板電腦，並推出網上財務健康狀況檢查系統。客戶如今毋須預約客戶服務專員，亦可隨時自行了解個人投資選擇。有關增強電子銀行服務的詳情請參閱第 18 頁「我們的科技投入」。</p>
令手續費及收費更易理解	<p>在新加坡，我們簡化按揭申請表格及貸款批核書，以便客戶清楚了解還款安排、條款及條件、手續費及收費。</p> <p>在英國、香港、法國及美國，我們通過發送電子訊息提醒客戶留意透支情況。在英國，我們於 2017 年首次推出透支提示服務，並於 2018 年擴大發出提示的規模，合共發出超過 2,600 萬條提示訊息，為客戶節省費用。過半數 (56%) 收到提示的客戶及時還款，從而避免收費。為幫助更多客戶避免收費，我們還推出 Connected Money 應用程式等服務，協助客戶追蹤支出 (參閱第 11 頁)。</p>

## 當事情出錯時

我們致力確保記錄並理解客戶的投訴，務求識別問題及原因，然後再根據客戶的意見採取行動。我們會監察投訴，並向管治會議匯報，同時會考核高級行政人員處理投訴的表現。

對我們和客戶而言，處理投訴的方式及回應速度都很重要。2018 年，於同一天或下一個工作天解決的投訴，佔全部投訴的 77%，在五個工作天內解決的佔 86% (不包括有關英國還款保障保險的投訴)。這些投訴主要涉及流程與程序 (39%)、服務 (25%)，以及費用與收費 (9%) 等主題。

2018 年，我們接獲來自大型市場 (見表格) 零售客戶的投訴約 120 萬宗，較 2017 年增長 16%，主要來自英國和墨西哥。英國投訴增加主要與還款保障保險 (和英國全行業一致) 及電子註冊問題相關。2018 年推行非還款保障保險投訴改進計劃，令第四季投訴量下降。墨西哥業

務的投訴量上升，是由於網上詐騙交易頻發，導致服務中斷。我們向客戶退款並加強詐騙監控措施，並推出銀行卡控制應用程式，方便客戶管控銀行卡的網上使用。截至 2018 年 9 月，在墨西哥金融服務消費者保護局的消費者關懷表現指數中，滙豐的投訴處理及服務質素位列七大銀行之首。阿聯酋業務的投訴量減少 18%，但相對而言仍處於高位。投訴原因主要是人工流程繁複、服務延遲、員工知識不足以及與客戶溝通不清晰。我們繼續透過客戶體驗計劃解決此類問題。

1. 「投訴」定義為「由過去、現在或潛在客戶 (或其代表) 就提供或未能提供特定產品或服務活動表達的任何不滿 (不論堅持與否)」。

### 零售銀行及財富管理業務投訴量

	每月每千名客戶投訴量 <sup>1</sup>	
	2018 年	2017 年
英國	▲ 4.0	3.3
香港	▼ 0.5	0.7
法國	▼ 4.7	6.0
美國	▲ 3.9	3.4
加拿大	▲ 3.1	2.7
墨西哥	▲ 5.3	4.5
新加坡	▼ 1.4	1.6
馬來西亞	▼ 0.4	0.5
中國內地	▶ 0.7	0.7
阿聯酋	▼ 5.6	6.8

## 焦點：操守

我們明白滙豐有義務為零售客戶提供公平公正的服務，以維護金融市場穩健的方式行事。為此，我們採取了一系列的措施，包括從致力確保產品設計公平，到努力滿足客戶的財務需求。

滙豐制訂了明確的政策、框架和管治規則來保障客戶。我們的行為操守和風險管理架構描述了必須在整個集團內實現的成果。在表現管理中，我們會考慮員工行為是否符合滙豐價值觀。操守由高級風險管理委員會和執行委員會進行監督，而董事會通過集團風險管理委員會監督操守事宜。

### 產品設計及公允價值

良好的產品設計有助我們為客戶提供公正的服務。我們透過產品管理學院提供培訓，迄今已有上千名員工完成培訓，涵蓋客戶觀點、以客為本的設計、簡化溝通、產品開發、管理監督和管治等主題。

客戶觀點是設計過程的基礎，因此我們與客戶意見調查團隊合作，共同設計解決方案，包括在整個過程中與客戶小組和用戶實驗室溝通，以了解客戶的回應，從而積極調整設計，滿足客戶不斷變化的需求。

在墨西哥，我們推出 Stilo 理財服務，當中包括一款資金管理技巧應用程式，填補了客戶向我們反映的服務缺口。在香港，我們與 3,000 多名客戶合作，在推出 PayMe 服務和功能之前對其進行設計和測試，包括面向客戶和非客戶的點對點支付。2018 年，PayMe 用戶數量達約 150 萬。

我們對各個市場上提供的產品系列進行全球統一管理。任何新開發產品都要通過審核流程，對特別或複雜的產品進行全球監督。在此過程中，我們會對產品進行測試，確保其適當並且能為客戶提供公允價值。

持續監控也是我們產品管治計劃的重要組成部分。定期的深入檢討表明，產品或服務可能在一段時間後變得不再適當（無論是在出現重大事件之後還是在累積多次變更之後）。

#### 產品設計主要原則：

我們提供的產品應與所在國家／地區相關。

我們提供的產品是一致、簡單並經過審慎挑選的。

我們回應客戶的意見，提供更優質、更易用的產品／服務。

不再符合我們的嚴格標準或客戶需求的產品會被淘汰。

我們還於經營所在的每個市場定期進行產品檢討和公允價值評估，以確保我們公平地為客戶提供價值。

#### 訂價主要原則：

所有產品及服務必須符合最低設計標準。

我們定期比較滙豐的訂價與當地競爭對手的訂價以及自身的公允價值標準，並考慮產品的總收費和特點。

我們檢討產品特點的使用程度，評估客戶的行為和回應是否表明他們獲得了價值。

公允價值評估和產品安全的監察和管治由環球財富管理監察委員會（由環球財富產品主管擔任主席）和零售銀行管理委員會（由環球零售產品主管擔任主席）負責。零售銀行及財富管理環球激勵委員會向零售銀行及財富管理行政總裁匯報，負責監察前線員工的激勵措施。

### 滿足客戶需求

為了有效滿足客戶需求，我們對銷售流程進行有力監察，包括檢討產品的適當性、監察銷售質素以及激勵員工的方式。

我們會考慮客戶的財務需求和個人情況，據此提供適當的產品推薦。我們透過以下方式實現這一目標：

- 制訂全球一致的投資產品風險評估方法，並根據當地監管要求作調整；
- 採用有效的客戶風險狀況分析方法，幫助評估客戶的財務目標、風險取態、承擔投資風險的財力以及知識和經驗；
- 使用目標預測工具和計算器，幫助客戶按照自身的總體投資目標規劃未來；及
- 向客戶提出建議時，遵循全球一致的諮詢標準，同時兼顧當地監管規定。

從服務的角度來看，我們的目標是為員工授權賦能，讓他們能夠自行解決問題。在英國，我們推行一個計劃，給予前線員工提出和幫助解決客戶問題，以及將重大問題上報行政管理層的渠道。自計劃於 2017 年底推出以來，員工已提出了 8,000 多項問題，而在 2018 年，超過 6,500 項問題得到解決。

## 焦點：操守（續）

### 銷售質素

為確保各個市場的銷售流程和員工行為質素良好，我們會實施暗訪計劃或銷售質素計劃，或雙管齊下，過程中發現的問題將嚴肅處理。我們會採取適當行動，讓客戶得到公平服務。

一旦發現問題，我們會聯繫客戶進行解釋和補救。視乎問題的嚴重性，相關員工須接受強化培訓以改善行為，並可能失去獲發獎金的資格。若出現不當行為，或會採取紀律處分，有可能導致解僱。

### 前線員工獎勵

2013年，我們改變前線獎勵措施，建立特別獎勵架構，而非根據獎勵與銷售掛鈎的直接公式進行獎勵。現時，實踐滙豐價值觀和行為，以及提供滿足客戶需求的產品和服務的員工，均會受到認可。該架構旨在獎勵為客戶竭盡所能、提供公平服務，以及支持業務可持續增長的員工。

獎勵架構配合客戶體驗標準，評估員工如何傾聽客戶需求，為他們提供適當的解決方案。若員工行為違背滙豐核心價值觀，則會進行紀律處分流程，同樣會影響獎勵。

### 提升理財能力

要為客戶提供公平服務，還需要提供工具和內容，幫助客戶提升善用資金的信心和能力。2018年，我們致力提升公眾的理財能力，採取了一系列行動來實現承諾：

- 在英國，我們推出滙豐 Connected Money 應用程式，用戶可在程式內查看所有理財業務關係，並追蹤自己的開銷。程式下載次數已達 24 萬次。最新推出的功能讓用戶可使用虛擬錢罐記錄儲蓄目標的進展。
- 我們在英國、香港和墨西哥推出銀行卡控制功能，客戶可控制銀行卡消費金額，並實時接收賬戶活動提醒。在墨西哥，客戶可設定消費限額，攔截某些消費類別（如網上購物和娛樂，包括賭博）。

▶ 有關我們如何支持提升理財能力和普惠金融的詳情，請參閱第 34 及 44 頁。

### 管控詐騙

詐騙活動對客戶構成風險，備受客戶關注。我們採取一系列措施，包括新的防詐騙系統、改進內部流程和程序，以及進行溝通以提高意識，努力減低和減小詐騙活動的影響。我們在 2018 年下半年運用雙向訊息技術，推出自動客戶聯繫解決方案。推出以來，每天約有 4,000 名客戶能夠立即回覆我們的防騙查詢，對銀行卡進行解鎖或舉報詐騙行為。目前約有半數銀行卡詐騙相關的查詢毋須電話交談即可解決，每月減少大約 8.7 萬次通話。我們計劃在 2019 年向更多客戶推廣這項服務。

### 營運復元力

滙豐投放資源提升系統的可靠性及復元力，以防止為客戶提供的服務遭受干擾。2018年，我們繼續升級資訊科技系統、簡化服務流程並更換陳舊資訊科技基礎設施和應用程式。這些改善措施推動全球客戶與僱員的服務可用性水平持續上升。

▶ 有關我們如何致力維持及持續提升營運復元力的詳情，請參閱第 19 頁。

# 工商金融業務客戶

## 我們如何聆聽客戶的聲音

我們致力提升所有企業客戶（從初創企業到大型企業）的滿意度。

我們引入額外管治方式，將客戶主導的方法融入決策當中。2018年，我們設立環球客戶體驗主管的新職務，並在關鍵業務領域任命客戶權益代表 (customer champion)。

我們啓用多種有助了解客戶的新工具，其中包括客戶體驗過程配對，採用整體方法評估客戶當前的體驗，並設計出理想體驗。全球已有超過 350 名員工接受了使用該工具的培訓。研究和分析團隊使用新的人工智能工具，也讓我們能夠快速準確地審閱更多客戶所提供的開放式回饋意見。

### 客戶滿意度

我們使用聯合研究、社交媒體意見和營運數據確定客戶最重視的範疇，以及我們可以改進的方面。重點關注領域包括開戶流程的速度和便捷程度、處理查詢的效率以及我們的產品範圍。

我們與目標仍有一定差距，但與競爭對手比較，我們在八個主要市場中的客戶滿意度排名，有七個與去年持平或有所提升。<sup>1</sup>

### 「真相時刻」

2018年，我們全面推行「真相時刻」計劃，這些調查讓我們持續採集客戶意見，了解客戶如何看待我們認為對其重要的互動。我們調查了 40 個市場逾 1.8 萬名客戶，並因應有關意見採取了上百項措施，以作出改進。2018年，所有關鍵事項（例如開戶、致電聯絡中心、設定網上理財、申請信貸或更換客戶經理）的關鍵績效指標都有所改善。我們積極檢討調查中衡量的互動，確保持續關注客戶最重視的問題。

### 案例分析：以客為本的付款檢討

為提高亞太區處理付款的效率，我們進行了以客為本的檢討。我們以短訊將一次性密碼發送給客戶，讓認證過程更順暢，免去回答三條認證問題的麻煩（客戶反映這很不方便）。我們放寬員工訪問付款系統的權限，因此現在可以更快處理客戶查詢。這些改進措施令付款相關投訴量由 2017 年的峰值減少七成，平均來電處理時間由 11 分鐘縮短至 7 分鐘。

1. 八個主要市場：香港、英國、珠江三角洲、新加坡、馬來西亞、墨西哥、沙地阿拉伯及阿聯酋。珠江三角洲的客戶滿意度指標將由 2019 年起公布。就香港、新加坡、馬來西亞、墨西哥及阿聯酋而言，2017 年工商金融業務表現的比較基準是客戶界定為主要銀行的銀行，而 2018 年則是客戶界定為最重要的銀行。調查聚焦於具代表性的相關細分市場組別。數據由 Rfi Group、凱度及另一第三方機構提供。

## 回應客戶的意見

聆聽客戶的聲音、回應他們的意見，有助我們改善客戶體驗。以下為提出的部分主要問題以及我們的回應。

焦點問題	行動
提升開戶的便利性和速度	在英國，我們為小型企業設計了新的開戶體驗，提高了客戶滿意度和自助電子工具的使用頻率。在法國，我們透過簡化手續，加快了開戶過程。在新加坡，我們指派單一聯繫人為新客戶提供協助，並度身製作短片向客戶介紹服務團隊，幫助他們開始使用網上理財。
處理客戶查詢	我們希望確保員工有充足的知識，能夠高效、有效地回答客戶的問題。我們對新加坡和香港環球貿易及融資業務的客戶服務經理以及滙豐財資網電話團隊進行額外培訓，提高他們的技術能力和軟技能。在英國，我們引入查詢上報流程，提高快速準確解決問題的能力。
便捷的反映意見渠道	為確保產品和服務滿足客戶需求，我們設有網上客戶小組，在英國、香港、中國內地、澳洲、阿聯酋、墨西哥及美國有 200 多名客戶是小組活躍成員。小組能快速提供回饋，讓我們直接與客戶測試改動。2018 年，網上客戶小組幫助我們重新設計了網上理財平台，並就整合第三方會計軟件的開發工作建言獻策。

## 當事情出錯時

我們為員工提供支持（包括為所有相關員工提供培訓課程），確保他們有效處理客戶投訴。新的全球投訴管理程序於2019年第一季開始實施，保證我們繼續及時和公平地處理投訴，為客戶提供有效公平的結果。

2018年，我們共解決了77,892宗企業客戶投訴，按年增加35%，其中81%來自英國客戶，3%來自法國，2%來自美國。

由於監管機構加大審查力度，我們加強了金融犯罪防範程序，但相關的客戶投訴亦隨之增加，佔投訴總量的四分之一以上（27%）。客戶不滿的原因通常是我們要求提供額外的個人和企業資料，但這些資料能幫助我們防範欺詐和洗錢。若不提供這類資料，服務有時會受到限制，在某些情況下更會關閉戶口。在檢視與客戶的溝通之後，我們改進了信件的內容和排版，使流程更清晰簡單。

投訴數量第二多的是營運類投訴（佔投訴總量的25%），反映最常見的客戶交易。在亞太區，我們改進支付流程和處理查詢的方式，大大減少了投訴量。我們努力從這些事件中汲取教訓，改善其他市場的客戶體驗。

開戶投訴數量排名第三（佔投訴總量的7%）。在英國，啓用新系統帶來種種挑戰，導致投訴增加。在法國，2018年初業務快速增長，開戶申請數量多於預期，

增加了開戶所需時間。我們投入額外資源並實施改革以簡化流程，從而減少了年內稍後時間的投訴。

### 工商金融業務年度投訴量

	投訴量 (千宗) <sup>1</sup>	
	2018年	2017年
英國	▲ 62.8	43.1
香港	▲ 4.9	4.1
亞太地區	▼ 0.9	1.1
歐洲	▼ 3.0	4.8
中東及北非	▼ 1.5	1.8
拉丁美洲	▲ 2.3	1.2
美國	▲ 1.8	1.2
加拿大	▲ 0.7	0.4

1. 英國的客戶投訴量是符合金融業操守監管局現行報告規定的合資格投訴人發起的投訴。其他市場的投訴量基於已解決投訴的總量。

### 投訴量最多的類別

	投訴類別	
	2018年	2017年
流程與程序	▲ 27%	12%
營運	▼ 25%	26%
開戶	▲ 7%	5%
聯絡中心	▼ 6%	12%
費用、費率及收費	▼ 6%	7%
網上理財	▼ 4%	6%
分行	▼ 4%	8%
其他	▼ 21%	24%

## 焦點：操守

我們定期檢討向企業客戶出售的所有產品清單，確保它們仍然適合客戶並與之相關。為確保我們所有的產品都符合客戶需求，我們對任何新產品或現有產品的重大變更採用嚴格的管治及審批程序。我們於12個主要市場進行銷售結果測試，確保客戶已了解其選擇的產品的特徵，如訂價、機制、風險及優點。2018年，我們透過工商金融業務結果測試項目確認了132個問題，如文件、銷售流程及訂價問題。我們已採取措施進行處理。

我們深明以公允的價格和透明的方式提供產品是很重要。自2017年底起，訂價督導執行委員會一直改善我們現有的訂價框架，協助確保我們的產品及服務訂價公道、

通訊透明並設有穩健的監控機制。在我們專注的努力下，過去兩年有關費用及收費的投訴已減少20%。

我們高度重視就應有的行為處事方式而與員工進行的溝通。我們播放高級領導層談論其對操守的看法及重要性的影片。我們在環球員工通訊中重點論述員工作出符合客戶利益的正確決策的示例。各個國家、地區及集團環球業務都舉辦了以操守為主題的研討會、非正式交流會以及員工大會，大大提升我們對員工想法和疑慮的理解，讓領導層能夠制訂其操守計劃和通訊。有關滙豐交流論壇詳情，請參閱第22頁「員工」一節。目前在前線員工的評分紀錄中，與表現掛鈎

的評分已調整至最高佔50%。我們目睹越來越多的員工行為達到樹立榜樣的實例，促使浮動酬勞從2015年的1%上調至2017年的8%。

詐騙問題日益嚴重，我們致力保障客戶免受金融犯罪影響。我們於墨西哥為客戶經理推出關於商業電子郵件入侵和惡意程式碼詐騙的培訓，這樣客戶經理可將相關知識傳達給客戶，並在客戶受影響時採取正確的行動。

# 環球銀行及 資本市場業務客戶

## 我們如何聆聽客戶的聲音

我們為全球各地的政府、企業及機構客戶提供金融服務及產品。聆聽客戶意見並回應訴求是我們改進業務的最重要方式之一。年度客戶問卷調查是我們聽取客戶意見的其中一個主要途徑。

### 客戶滿意度

在此次問卷調查中，94% 的客戶認為，我們 2018 年的整體服務及對他們的業務承諾有所提升或維持水平。該調查的各方面經過認真審閱，以考慮採取哪些行動來提高客戶對滙豐及我們的服務的觀感。

其中一項客戶不滿意的地方，就是開戶的要求以及更新客戶資料的方式。部分客戶認為有關程序過於繁瑣費時。

作為改善服務的第一步，我們的信貸團隊正推出一個數碼信貸平台，此乃一項能為客戶提供標準化、自動填寫及支援電子簽署信貸文件的服務。這項服務現已在英國可供使用，為客戶節省獲取融資的時間。

我們簡化了「認識你的客戶」調查問卷，並與合規部合作，精簡了客戶開戶的「認識你的客戶」流程。這改善了我們的風險管理流程，並使核實時間縮短了 25%。我們也在簡化收集和儲存「認識你的客戶」資料的方式、技術解決方案以及資料存取程序。截至 2018 年底，我們也為企業客戶縮短了 8% 的開戶時間。我們仍需進行大量工作，目標是於 2020 年之前將開戶時間進一步縮短 20%。

### 客戶問卷調查結果

**63%**

的客戶認為滙豐是其於 2018 年的三大首選銀行之一 (2017 年：64%)

**94%**

的客戶認為我們 2018 年的服務維持水平或有所提高 (2017 年：96%)



**46%**

的客戶認為我們的員工比 12 個月前更有可能主動提起具策略意義的對話

**95%**

的客戶認為他們與環球銀行及資本市場業務的關係良好或優良

## 回應客戶的意見

就客戶的意見及投訴作出快速有效的回應有助於建立信任。我們時刻高度重視這點，並對為環球銀行及資本市場所有業務部門客戶訂立的正式投訴程序進行檢討，以提升效益。

我們採用了新工具，以更好地記錄投訴並追蹤解決的情況。2018 年 11 月，我們建立了全新的環球團隊，專責處理客戶體驗事宜。該團隊的職責廣泛，專注仔細分析客戶意見及迅速處理投訴。

團隊的首要任務之一，就是整合各業務部門、區域和產品的客戶意見及投訴。這應該會有助於改善客戶體驗，物色任何合作領域或提早發現潛在問題。

現已定期安排該團隊與最高管理層舉行客戶體驗會議。會議召集高管成員，共同密切關注客戶所關注的問題，並制訂適合整個業務的一致性解決方案

### 案例分析：改進付款處理方式

2018 年，一名潛在客戶向我們表示正在物色一家新銀行，以助解決其所面對延遲付款的問題。由於銀行為遵守規定而必須執行一項篩查程序，導致員工的薪酬多次被延遲發放。這使該公司的聲譽風險日增。當我們仔細研究他們的問題時，我們將焦點放在關注現有客戶所面對的類似問題。我們不僅贏得這家公司成為我們的新客戶，還建議為現有客戶採取積極的方式篩查付款，這種方式會在延遲付款時通知客戶，並獲取所需的額外資料，以在目標 48 小時內識別和解除被凍結的款項。透過確保我們預先收集常用收款人的相關資料並有效使用該資料，客戶獲延遲付款的情況大幅減少。



## 當事情出錯時

整體而言，2018 年的投訴數量有所增加，增幅主要由於環球資金管理業務年內進行數項重大系統升級及連串問題所致。環球銀行及資本市場旗下其他大多數業務的投訴數量較 2017 年減少或保持穩定。在環球資本市場業務方面，因營運團隊的人為錯誤及處理問題而引起的投訴有所減少。在環球銀行業務方面，投訴紀錄數量減少，

部分由於我們改善了記錄客戶意見的方式。之前，不少與滙豐提供的產品及服務範圍相關的投訴皆由管理著整體客戶關係的環球銀行業務記錄。2018 年，我們盡可能對應特定的產品線（如環球資金管理業務和環球貿易及融資業務產品），記錄有關產品及服務的具體投訴。

1. 「投訴」定義為由過去、現在或潛在客戶（或其代表）就提供或未能提供特定產品或服務活動表達的任何不滿（不論成立／合理與否）。
2. 環球資本市場業務亦包括研究。
3. 環球資金管理業務不包括與支付業務有關的投訴。

## 焦點：操守

隨著我們持續追求業務各方面的最高操守標準，改善員工操守表現仍然是環球銀行及資本市場業務的核心要務之一。我們經營業務的方式有助我們在堅守價值觀的同時，達到緊密聯繫客戶、助握無限商機和推動經濟繁榮發展之目的。客戶依靠滙豐的融資、顧問及研究專長，明白我們能夠接通環球債務、股票、貨幣和大宗商品市場。我們為客戶管理流動資金、確保資產安全、為交易提供融資，客戶的信任至關重要。

2018 年，我們重新審視了如何為客戶提供公平公正的服務，並確保不會擾亂金融市場的有序、透明運行。為提高我們的操守，我們與第三方專家合作，找出需改進的地方，並據此制訂了一項全面的新方案。其重點關注的範疇載列如下：

### 文化及環境

- 我們在擴大關於操守的討論，幫助確保支持員工於日常的境況中作出符合價值觀的判斷，並且讓員工安心地提出疑慮。2018 年上半年，有 5,200 多名員工參加了 650 次交流會，探討我們的操守及文化。我們在 2018 年餘下時間繼續舉辦了交流會。
- 我們已建立一個覆蓋整個業務的卓越操守網絡，幫助提高員工操守意識，讓一群熱心擁護良好操守的人士成為在自身所在地倡導行為改變的先驅。我們針對特定地區舉辦「操守周」，強調各業務在工作中的

操守實例，並編製和更新針對特定國家／地區的操守手冊。

- 我們業務廣泛複雜，遍及不同的業務、國家／地區和部門，因而導致多種文化交集的現象——某些文化可能產生有待解決的問題。2018 年，我們開展了一系列的先導計劃，深入探討員工及團隊行為的根本原因，並協助制訂干預措施。有關工作將於 2019 年持續。
- 我們為管理人員推出全新招聘指引，幫助其評估及甄選應聘者，並透過納入更廣泛的價值觀及行為衡量指標，加強面試流程。
- 管理層及員工希望有更多關於操守及其如何適用於自己和自己職務的培訓。為滿足此需求，我們繼續改進操守課程，涵蓋行為驅動力、衝突、灰色地帶和具體技術培訓等內容。

### 將操守納入核心業務流程中

- 我們已設立環球資本市場業務產品風險管理部門，並委任環球資本市場業務的產品管治聯席主管負責提高產品管治。整個環球銀行及資本市場業務採用的產品盡職審查模版經已優化，努力確保業務操守得到更仔細的考量。我們已為環球銀行業務及機構客戶組員工制訂銷售適當性程序，並已開始向環球資本市場銷售人員提供相關培訓。

## 環球銀行及資本市場業務年度投訴量<sup>1</sup>

		2018 年	2017 年
環球資本市場 <sup>2</sup>	▼	201	273
環球銀行	▼	330	417
證券服務	▲	360	349
環球資金管理 <sup>3</sup>	▲	1,251	474
總計	▲	2,142	1,513

- 於 2018 年舉辦的操守及文化交流會上，員工曾表示，他們希望得到更多能輔助他們理解如何訂價的資料，以便與客戶溝通，並確保訊息一致。有關訂價及透明度的新指引於此後商定並發布。

### 加強監控架構

- 於 2018 年間，我們的各項業務採取多項措施，鼓勵員工加深對投資銀行業務中可能發生的利益衝突的理解。這些活動更細緻地捕捉員工需要注意並積極管理的潛在境況。我們舉辦了 100 多次研討會，列出環球銀行及資本市場業務（包括各個業務部門及地區）內可能產生的利益衝突詳細清單。
- 我們檢討了全部環球銀行業務地點，以評估在資料監控及利益衝突管理方面，這些地點是否獨立於其他業務部門。
- 在我們的工作環境中，我們會接觸到客戶交託的特權資料，因此我們負有保護這些資料的重要責任。設立高級別的資料監控措施至關重要。於 2018 年，我們對監控措施及程序作出改善。環球銀行及資本市場業務各個辦事處的 31,000 多名滙豐員工完成了資料監控程序專項培訓課程。

▶ 有關我們的操守方針及已採取措施的詳情，請參閱第 37 至 39 頁。

# 環球私人銀行 業務客戶

## 我們如何聆聽客戶的聲音

我們為擁有高淨值及豐厚資產的人士及家族提供服務，幫助他們增長、管理及保存財富，使之得以世代相傳。

與客戶建立牢固的個人關係對私人銀行業務至關重要。我們的客戶服務團隊由客戶經理、投資顧問、產品及信貸專責人員以及財富策劃師組成，他們每日與客戶交流，聆聽並回應客戶的意見。

### 客戶滿意度

除上述方式之外，我們還進行年度客戶問卷調查。2018年，超過800名客戶分享了他們對滙豐員工、產品及服務的看法。我們的整體滿意度分數從8.4分降至7.6

# 7.6 分

整體滿意度，受到客戶對物有所值觀感下跌的不利影響（2017年：8.4分）

分（按1至10的標準進行評分），未達到我們的標準目標8分。此項分數下跌與客戶是否認同我們的產品及服務是否物有所值的觀感下跌（從91%降至76%）一致。

但是，客戶仍對我們的客戶關係管理團隊感到滿意，給予8.4分（滿分為10分），而86%的客戶強烈認同我們的投資組合檢討可滿足其財務需求，給予4或5分（按-5至5的標準進行評分）。

從是次問卷調查中得出我們需解決的三個主題是：

- 我們需改善客戶對投資建議及產品質量的觀感，目前尚未達到預期。
- 我們需緊貼客戶不斷提升的期望。我們在實施環球電子服務提案方面的速度較慢，客戶對我們提供的服務感到煩擾或失望的個案數量超出可接受範圍。
- 我們需要修改過時的程序。部分客戶認為，我們的流程及程序繁瑣，導致和我們進行業務往來不太方便。

## 回應客戶的意見

由於我們的客戶可直接聯絡其客戶經理，問題通常都能迅速解決。然而，客戶問卷調查顯示，部分客戶認為其意見未獲妥善處理。對此，我們正在改善記錄客戶意見的方式，確保以更系統的方式來應對相關問題。

我們目前正在實施三項環球策略投資計劃，專注於提高客戶參與度以及支持可持續業務增長。這些計劃受環球私人銀行業務執行委員會監督，內容如下表所示：

焦點問題	行動
顧問服務	我們正在透過投資可提供更先進的投資組合構建及風險分析能力的技術，來優化我們的顧問提案。這有助於幫助我們完善投資流程，並提供更積極、有見地的建議。為此，2018年我們將前線投資專業人士及產品專責人員數目增加了17%，並計劃於2019年加大投資，包括一項綜合培訓計劃。
數碼服務	我們自知在數碼財富管理能力方面的投入落後於競爭對手。這對客戶滿意度造成不良影響。2018年，我們開發了網上及以應用程式為基礎的服務功能，於2019年2月在英國首次啟用，並將於年內在所有主要市場推出。持續改進的計劃將有助於確保上述服務能在市場上保持競爭力。
環球平台更換	我們正在促使資訊科技平台的數量合理化，以包含一系列策略解決方案的核心系統更換既有系統。這將促進客戶在全球各地獲取我們的旗艦產品及提案，在各主要交易記賬中心為客戶提供一致的體驗。此核心平台已於四個營運地點（包括瑞士和英國）啟用，計劃於2019年底在亞洲推出。

## 當事情出錯時

鼓勵員工記錄所有投訴或負面意見，對於確保我們識別並處理客戶關注事項以及改進所提供服務至關重要。為此，我們正在更新培訓課程，強調有效處理投訴的積極效益，並將準確記錄投訴的要求納入員工個人目標。

2018年，我們接獲550宗投訴，較2017年減少5%。當中絕大部分(77%)與服務及行政事宜有關，包括投資報告、延遲或未能處理客戶指示、對郵遞或網上服務不滿意以及紀錄更新。我們意識到我們的投資報告能力有待改善，並計劃在2019年作出多項調整。我們正在努力降低因額外要求更新個人或業務資料而可能導致的人為錯誤及不滿。

有9%的投訴是關於產品及表現問題。這方面的投訴數量是2017年的兩倍，若將數字與市場基準比較，可能是受到個別基金及投資的表現的較大影響。第三大最常見的投訴與訂價有關(8%)。此問題常見的根本原因，就是難以對若干客戶貫徹執行特別的訂價條款，我們正在採取措施盡可能減少人為錯誤的範圍。

2018年，我們解決了504宗投訴，當中219宗為成立的個案。

### 環球私人銀行業務年度投訴量<sup>1</sup>

		2018年	2017年
英國	▼	46	70
香港	▲	22	8
歐洲、中東和非洲 其他地區	▼	276	294
亞洲其他地區	▲	13	10
美國	▼	193	196

1.「投訴」定義為客戶或其代表以口頭或書面方式就提供或未能提供金融服務或投訴裁定表達的任何不滿(不論合理與否)。

## 焦點：操守

我們的主要目標之一是達致公平的操守結果。高級領導層已就此設定方向，近期亦支持為歐洲交易記賬中心的員工舉辦的一系列研討會。其內容包括高級領導層及督導人員與團隊探討操守議題的實際案例研究，活動將於2019年持續，以維持我們現時對相關議題的關注度。

### 加強監控措施

自2015年以來，我們發布了多項與操守相關的政策，包括處理利益衝突、最佳執行守則、銷售適當性、訂價、產品管治、監督框架及易受影響的客戶等政策。

我們繼續專注於確保這些政策納入整個業務並獲貫徹執行。正在進行的加強監控工作包括：

- 銷售適當性：我們於2017年建立了銷售質素保證團隊，使我們能夠專注提升投資建議質素及一致性。2018年，我們抽查了3,200多筆交易，其中93%提供了符合我們標準的建議，同時發現存在一些問題，並就此採取了補救措施(包括必要時聯絡客戶)。銷售質素保證團隊亦執行專題檢討，專注高風險境況。如有發現偏離標準的情況或問題，則進行上報，並在必要時採取糾正措施。
- 監督框架：我們於2018年確定了一個新框架，為負責監督前線員工的個人制訂明確的標準及指引。
- 產品管治及訂價：我們於2018年透過增加環球監督措施加強對產品的管治。

我們的產品訂價原則依據環球訂價政策及特定資產類別的公平價值交換標準制訂，目前於所有交易記賬中心執行。

### 透過培訓協助員工取得公平成果

透過持續推出基於職位所需的學習課程，2018年所有前線團隊均按照其職位要求完成了操守培訓。在此基礎上，我們為人事經理及督導人員制訂了具體的培訓課程。這項培訓可培養監督、指導及栽培環球私人銀行業務客戶經理、投資顧問及客戶服務主任的能力。

有關我們的操守方針及已採取措施的詳情，請參閱第37至39頁。

# 各環球業務的 客戶服務發展

## 我們的科技投入

我們致力於透過科技投入改善客戶體驗。本節論述我們 2018 年間重點關注的範疇。

### 改善客戶體驗

我們正在加大科技投入，以便進一步了解客戶，並利用這些見解協助客戶了解自己的財務狀況。我們採用電子訊息，協助面對財困的英國客戶管理債務，包括在網上獲得債務重組服務及接觸慈善機構。自 2018 年 11 月推出這項新服務以來，訪問量已達 17,000 餘次。

2018 年，我們成為首批在全球範圍為環球及機構客戶推出人臉識別登入服務的銀行之一。目前，滙豐財資網的在線通訊服務可供六個國家的 56,000 多名客戶使用。其客戶滿意度評分一直很高，於 2018 年 7 月達到 89%。我們亦是中國內地首家讓客戶可以透過微信獲取服務的外資銀行。

### 流動理財服務體驗

我們注意到，零售客戶採用流動理財服務的比例顯著增加，流動理財服務活躍用戶所佔比例於 2018 年增加了近 50%。我們已推出新的流動應用程式功能，例如，於英國及加拿大推出遙距存入支票功能，於英國推出流動理財通訊功能，並於中國推出留學匯款解決方案，讓客戶可透過手提電話為子女支付留學費用。

PayMe 流動應用程式使滙豐客戶及非客戶都能即時、免費匯款和收款。PayMe 現有大約 150 萬用戶，每月處理 200 多萬宗付款交易，根據香港金融管理局數據，PayMe 已成為香港首屈一指的點對點支付應用程式。

2018 年，我們在五個市場推出了具備優化功能的新流動應用程式，如生物識別登入以及暫時封鎖銀行卡的功能。我們在繼續

推出新應用程式的過程中，約 20% 的流動理財活躍客戶仍在使用舊應用程式，而舊應用程式缺乏用戶期望的若干功能。這一點從舊應用程式在 Apple App 商店的評分較低可以看出，它僅獲評 1.9 分（滿分為 5 分），而新應用程式在英國及香港分別獲評 4.8 和 4.7 分。

我們新的 Business Express 流動應用程式幫助工商客戶隨時隨地掌握企業的財務狀況。主要功能包括透過指紋或人臉識別使用生物識別認證登入，快速準確地追蹤近期收支款項及所有貿易交易，並可獲得聊天機械人 Ask Amy 的全天候即時協助。我們將新增通知及快速支付流程等功能。

### 機器學習／人工智能

我們透過採用雲端運算、開源框架及商業解決方案，使人工智能及機器學習變得更易使用。人工智能可用於更好地細分客戶，以便偵查金融犯罪，並可提高調查潛在犯罪的速度和質素。

機器學習是我們以情報為主導的金融犯罪模型的核心，我們在這些模型中對機器學習進行試驗，以提高即時偵查率並減少誤報。人工智能在零售銀行及財富管理業務的應用日益增加，可用於確定客戶需求，並使我們能夠適時為客戶提供相關服務。

我們在中國內地、香港及美國為零售客戶推出了具學習能力的聊天機械人，協助處理基本問題，從而使客戶毋須等待在線客戶服務主任提供服務。

就環球及機構客戶而言，我們的虛擬助理利用機器學習來回答客戶問題。現時有五種語言可供選擇。

## 投資數碼措施



**45%**<sup>1</sup>

的零售客戶是活躍的數碼服務用戶  
(2017 年：41%)



**60%**

的工商金融業務客戶使用我們的網上理財服務

1. 數碼指標包括以下市場：英國（馬莎銀行及 John Lewis Finance 客戶除外）、香港（恒生客戶除外）、墨西哥、馬來西亞、新加坡、阿聯酋、中國內地、加拿大、澳洲、美國、法國、印度、印尼、土耳其、埃及、阿根廷和台灣。活躍的數碼服務用戶被定義為在過去 90 日內曾登入滙豐電子服務途徑至少一次的客戶。

## 保護客戶資料

### 網絡保安

我們在一個愈趨複雜和不利的網絡威脅環境中經營業務。因此，我們正在加大對業務及技術監控的投入，以助防範、偵查並應對這些網絡威脅

我們正在加強監控措施，以助防禦高級惡意程式碼、資料洩露、支付系統入侵及阻斷服務攻擊，亦在增強我們偵測及應對網絡攻擊的能力。我們防禦策略的重要一環，就是確保員工保持網絡意識，並懂得報告事件。我們不斷評估網絡威脅環境中最常見的攻擊類型及其潛在後果，從而確定最有效的監控措施。

我們設有與營運風險管理架構相匹配的三道防線模型，用以識別、呈報及管理企業內的網絡風險。第一道防線為環球業務及部門風險負責人，負責識別、承擔及管理網絡風險。他們與監控負責人合作，幫助確保實施相關監控措施，以緩解問題、預防風險事故發生並在事故發生時解決問題。這些監控措施按照第二道防線資訊安全風險團隊編製的政策執行，並受第三道防線的獨立審核部監督。

網絡風險及監控成效經由非執行董事層面的機構（包括董事會、集團風險管理委員會及集團監察委員會）進行了 11 次檢討。我們向各大環球業務、部門及地區報告檢討結果，以確保風險及其緩解監控措施獲適當關注及管治。

我們加入若干行業機構及工作小組，探討網絡風險，包括：

- 參與各地區主要銀行業協會網絡工作小組，包括歐洲金融市場協會及香港銀行公會管理的工作小組；
- 參與英國國家網絡安全中心的項目，尤其是透過「網絡安全資訊共享夥伴關係倡議」(Cyber Security Information Sharing Partnership initiative) 合作；
- 成為金融服務資訊共享及分析中心三個分會的成員，分別為美國、英國及歐洲以及亞太地區分會；
- 成為國際金融協會網絡工作小組的成員；
- 參與網絡安全行業組 (Cyber Security Industry Group) 的項目，該行業組是英國一個由金融服務行業領導的資訊交流平台；以及
- 成為英國、美國及香港等主要市場中政府領導的電腦網絡應急團隊成員。

### 營運復元力

營運復元力是指在情況發生變化時（而非假如情況發生變化），使業務能夠繼續運轉的能力。我們從三方面進行考慮，制訂明確的營運復元力策略方針，同時，在考慮時將對客戶和同事的影響放在中心位置，三大方面包括：我們如何架構、設計和建立系統及服務；我們如何操作、營運和監控控制環境；以及在出現干擾時我們如何應對和恢復。

### 資料私隱

我們致力於根據營運所在地的相關法律法規，保障我們所持有及處理的資料私隱。我們專注營建可確保公司上下均重視資料私隱的文化。

2018 年，歐盟對資料私隱法作出重大修改，於歐盟區全面實施《一般資料保護規例》，而部分非歐盟司法管轄區開始實施新的資料私隱法律。我們藉推行《一般資料保護規例》的契機，在整個集團檢討並鞏固我們的資料私隱政策及監控措施，讓客戶、員工及相關群體了解我們如何使用及管理其資料，為其提供更大的透明度及控制權。我們已啟動一項專責工作計劃，在《一般資料保護規例》實施前於滙豐內部執行及推行有關規定。我們繼續在保障措施、私隱影響及風險評估、員工培訓、教育及提高意識等範疇培養並關注私隱保護能力。

我們在多個集團層面管治論壇（包括出席董事會層面的會議）就資料私隱作定期匯報，協助確保高層相關群體進行適當質詢及關注。此外，我們已在集團內建立資料私隱管治架構。我們繼續努力在所有業務及部門落實資料管治的權限及責任，以期確保有效管理風險。

全球的資料私隱法律愈趨複雜、資料本地化需求的最新發展以及數據驅動的新科技興起，繼續對銀行業構成挑戰，同時亦提供機遇，促使我們更好地服務客戶。我們認識到，資料私隱及相關概念（如「貫徹私隱保護的設計」）是實現此目標的根基。我們繼續與世界各地的資料私隱監管機構、行業機構及外部相關群體密切合作，了解該方面監管發展的最新情況。



# 員工

我們在 66 個國家和地區共有 235,000 名全職及兼職員工。我們正在努力創造良好的環境，幫助每名員工發揮潛能。

## 概覽

### 我們的關係

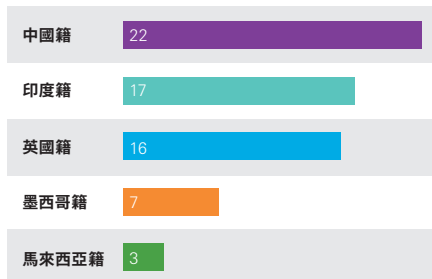
滙豐的員工跨越多個文化、社區及地域。我們希望建立互信的關係，讓員工在自己的職位施展才能，並激勵他們成長。我們聆聽員工的聲音，重視他們工作上的行為舉止及成果，以此協助領導層訂立互信基礎。

我們明白建設多元與共融的員工團隊、重視員工個人及其貢獻十分重要。這使我們能更好地代表客戶和我們服務的社區。我們透過世界各地員工的對談，確定建立最健康的人力資源制度的方式。

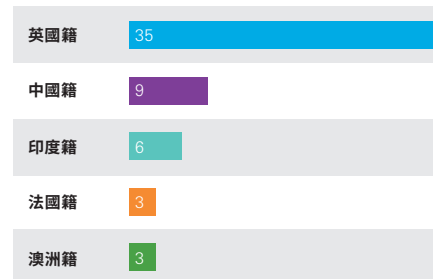
### 員工概況

#### 員工數目排名前五位的國籍<sup>1</sup>

全體員工 (%)



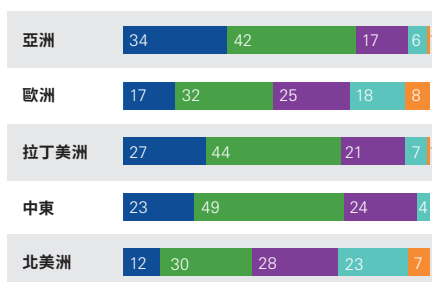
高級領導層 (環球職級0-3) (%)



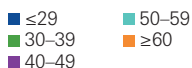
1. 數據不包括不明的國籍。

### 年齡多元化

按地區列示 (%)



說明



### 員工任期

全體員工



55%

0-5 年

17%

6-10 年

19%

11-20 年

6%

21-30 年

3%

≥31 年

高級領導層 (環球職級0-3)



51%

0-5 年

17%

6-10 年

21%

11-20 年

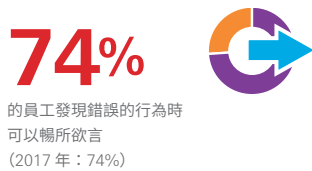
8%

21-30 年

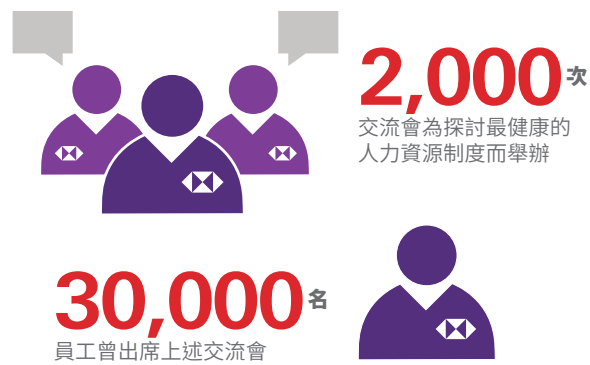
3%

≥31 年

### Snapshot 調查結果

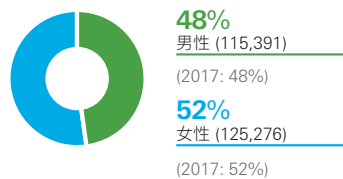


### 交流會結果

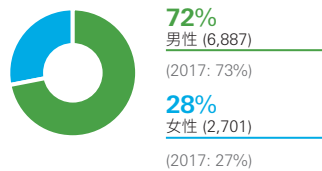


### 多元與共融

#### 性別比例—全體員工



#### 性別比例—高級領導層



#### 獎項

滙豐員工獲得以下嘉許：

《金融時報》  
**卓越榜**

《金融時報》  
**影響力榜**

《金融時報》  
**卓越女性榜**



### 培養人才

#### 滙豐培訓相關統計數字



# 聆聽 員工聲音



## 我們如何聆聽員工聲音

了解員工對滙豐的觀感很重要，有助我們確保向他們提供合適的支持以便發揮潛力，並為客戶提供良好服務。

我們透過員工調查 Snapshot，了解員工對一系列議題（如我們的策略、文化及工作環境）的意見。調查結果會提交集團管理委員會及有關執行委員會。這使我們可以根据員工意見採取行動。我們 2018 年的部分調查結果載於右方的列表。

### Snapshot 調查

我們透過詢問員工會否推薦滙豐為理想的工作地點，追蹤員工支持度。現時，我們 66% 的員工表示會推薦滙豐，較 2017 年的 64% 有所上升。我們知道還有需要改善的地方，並計劃到 2020 年將該指標每年增加三個百分點。2018 年的分析顯示，對領導層的信任、職業發展以及肯定員工的行為表現有助於積極應對此問題。

2018 年底，我們擴大了 Snapshot 的調查範圍，透過詢問員工是否注意到同事展示滙豐價值觀，來探討員工的行為。此意見讓我們能夠找出需要改進的地方，並於 2019 年採取有意義的行動。

我們看到，74% 的員工認為發現錯誤的行為時可以直言不諱。這說明我們的溝通渠道在發揮有效作用，但亦知道我們還可以做得更好。

2018 年，我們

# 50%

以上的員工參與了交流會

### 交流會

我們的交流論壇是員工可以坦誠分享觀點的地方。這些會議一般不設議程，意味著員工能討論自己最關注的議題。我們明白，員工在參與交流會時，更願意

暢所欲言，對領導層更有信心，而且反映福祉也有所提升。2018 年，我們有半數以上的員工參與了交流會。

我們安排了 2,000 多次交流會，探討我們建立業內最健康的人力資源制度的抱負。有 30,000 名員工參與當中，分享他們對此的看法。我們從他們的意見明顯看出，我們需從與員工開誠布公地討論他們對於在滙豐工作的感覺方面著手。我們將根據此意見，制訂 2019 年的行動計劃，並確保採取必要措施務求帶來正面的轉變。

### Snapshot 調查結果（節錄）：

		2018 年	2017 年
我注意到滙豐策略的正面影響	▲	67%	65%
我對滙豐的未來充滿信心	▲	75%	72%
我信任我所在區域的高級領導層	▼	64%	66%
我相信我所在區域的高級領導層作出決策時考慮了我這樣級別的員工	▶	53%	53%
我對在滙豐工作感到自豪	▶	76%	76%
我會推薦本公司為理想的工作地點	▲	66%	64%
我工作的環境讓我能夠盡情發揮工作效率	▲	65%	58%
我發現錯誤的行為時可以直言不諱	▶	74%	74%
我認為滙豐實踐了鼓勵同事暢所欲言的承諾	▲	74%	70%

### 聚焦：員工認可

貫徹認可員工優良行為的文化對我們很重要。我們的環球同儕認可計劃「卓越自我嘉許計劃」鼓勵員工推許實踐滙豐價值觀的同事。員工可使用同事贈送的認可積分兌換豐富獎品。2018 年我們收到 720,000 餘次推舉，為此發放獎賞總價值達 840 萬美元。2018 年，我們專注於滙豐可持續發展，共收到 65,000 餘次員工推舉。相關事跡已載於滙豐內聯網 HSBC NOW 作為模範案例，其中包括員工如何擁護更環保的營運方式、加強對環境保護的支持及參與當地社區義務工作。



## 當事情出錯時

擁有一種讓員工能暢所欲言的文化很重要。我們鼓勵員工透過一般舉報和上報渠道，反映對不當做法和不道德行為的顧慮。但我們明白，有些情況下，員工會選擇以更慎重的方式表達顧慮。

### 舉報

HSBC Confidential 是一個全球適用的平台，除一般上報渠道之外，員工亦可透過此平台反映意見，而且一切資料嚴格保密，舉報人毋須擔心遭到報復。此平台可供所有現任及前任僱員使用，涵蓋各環球業務、部門及實體機構。

我們在此平台設有多個提出問題的途徑，包括熱線電話、網站及電郵，每年處理各種不同嚴重程度的個案。我們亦監控外部電郵地址，了解有關會計、內部財務監控或審計事宜 (accountingdisclosures@hsbc.com) 的問題。2019 年，我們計劃擴大對獨立第三方供應商的使用範圍，由其管理我們的全天候舉報熱線，並確保以集團的主要當地語言提供服務。

所有舉報問題均須經由受過處理敏感個案培訓的團隊進行獨立調查。調查團隊包括人力資源、合規、法律事務、資訊保安及審核部。我們根據所提出的問題對個案進行分配。2018 年，74% 的個案與人事有關，12% 涉及保安及詐騙，11% 涉及合規，剩下的 3% 屬於其他類別。經過調查之後，我們會在必要時採取適當行動，包括紀律處分或調整浮動酬勞和／或表現及行為評級。我們從中汲取教訓，並在必要時改變流程。

滙豐絕不縱容或姑息任何針對舉報人的報復行為，並且我們嚴格執行相關政策。有關指稱報復的個案，以及指控結果或所採取的行動將上報至高級管理層。惡意或造謠中傷的行為有違我們的價值觀，我們將予以嚴肅對待。

集團監察委員會負責監督舉報的安排，並會定期省覽最新報告，了解舉報個案的數量、主題及結果。

已舉報的個案數量：

**2,068 宗**  
(2017 年：1,585 宗)

證明屬實並了結的個案佔所有個案的比例：

**34%**  
(2017 年：30%)

## 焦點：操守

我們依賴員工為客戶提供公平公正的服務，並確保我們在金融市場正直行事。秉持崇高的個人操守是確保我們能夠履行承諾並為員工提供一個健康的工作環境的關鍵。我們採用一切必要的行動（最嚴重者包括解僱），積極管理不當行為。我們監察不當行為的情況，並定期向管理委員會匯報。2019 年，我們將就涉及的主題及所採取的行動制訂報告及分析。

滙豐絕不容忍欺凌及騷擾行為，我們設有管理此類行為的嚴格流程。2018 年底，滙豐集團行政總裁直接與高級領導層就此議題進行討論。2019 年，我們的目標是集中監察任何欺凌及騷擾的情況。

# 健康及多元的 員工團隊



在滙豐，多元化不僅僅是指特定的人口群體。它說明了滙豐的背景，代表了我們所學的知識及積累的經驗。我們致力反映我們所服務的市場的多元性，不單止員工的層面，同時亦提倡客戶、社區及供應商的多元特質。

我們對滙豐的多元與共融方針充滿信心。2018年，我們在更新環球採購流程方面取得良好進展，促進了供應商多元化，2019年我們將繼續這項工作。我們進行了品牌更新，納入共融的意象及原則，讓客戶和人們能從滙豐感受到與自己的連繫。我們已推出語音自動取款機及智能手機手語服務以提供「無障礙銀行服務」，並為香港的同性伴侶提供針對其需要的保險產品。我們亦知道還能做得更好。

## 聚焦：性別酬勞差別

自英國引入性別酬勞差別報告法規以來，性別酬勞問題備受重視。我們已遵守此項法規，並報告了2017至2018年度的性別酬勞差別。我們的英國性別酬勞差別由我們業務及部門內部的性別失衡所致。高級領導層中的女性較少，意味著有較多的男性領著較高的薪酬。有較高比例的女性從事較低級別的職務或兼職工作。

我們致力促進性別平衡，並在採取多項具體措施，以期逐步在英國產生正面影響，這些措施包括：

- 進一步促進企業各級僱員達致性別平衡；
- 培養女性人才，加強女性領導梯隊建設；
- 支持家庭及彈性工作；以及
- 挽留女性人才。

我們對滙豐的酬勞方針充滿信心，如有發現無法解釋的僱員薪酬不一的情況，我們會作出適當調整。

2018年，我們28.2%的高級僱員為女性，超過我們27.6%的目標。

## 性別平衡

我們在領導層性別平衡方面正在取得進展，但亦認為仍需改進。我們已簽署30% Club的活動承諾書，承諾到2020年底前，女性佔高級領導層成員的30%。去年，我們的高級領導層中有28.2%為女性，超過我們27.6%的目標。2019年，我們希望這個比例能夠達到29%。

為促進高級職位成員的性別平衡，我們為女性人才提供指導及倡議的機會。我們將環球銀行及資本市場業務的「加速培養女性領導」計劃推廣至工商金融業務及環球私人銀行業務。透過倡議，該計劃提高了總監級別女性的曝光度，使其與整個集團的領導人員建立聯繫。

## 我們的僱員網絡

我們的七大環球僱員網絡及滙豐社區探討僱員關心的問題，並向我們帶來挑戰，了解哪些方面有待改善。我們有140多個小組及80,000多名參與者。僱員網絡關注性別、年齡、種族、性小眾、信仰、雙職父母及兼顧工作的照顧者以及能力（包括心理健康）等問題。我們的滙豐社區關注各種大家共同感興趣的話題，包括彈性工作安排、軍事及退伍軍人以及中國文化。這些小組在協助我們達成進展上發揮重要的作用。

我們最大的環球網絡Balance擁有48,000多名參與者，致力於促進性別平衡。

2018年，為推動網絡發展及分享最佳做法，我們為性小眾網絡Pride推行了環球管理架構。

## 性別多元化統計數字

集團管理委員會	9	64%
	5	36%
控股公司董事會	17	89%
	2	11%
執行委員會及直接下屬合計 <sup>1</sup>	148	74%
	51	26%
高級領導層 <sup>2</sup>	6,887	72%
	2,701	28%
零售銀行及財富管理業務高級領導層	752	69%
	331	31%
工商金融業務高級領導層	652	74%
	226	26%
環球銀行及資本市場業務高級領導層	2,398	80%
	608	20%
環球私人銀行業務高級領導層	387	69%
	174	31%
滙豐營運、服務及科技部高級領導層	645	72%
	245	28%
全體員工	115,391	48%
	125,276	52%

### 說明

- 男性
- 女性

1. 執行委員會與直接下屬合計數字包括滙豐執行董事、集團常務總監及其直接下屬（不包括行政職員和公司秘書）。
2. 高級領導層指在集團環球職級架構中屬0、1、2或3級的員工。

# 僱員福祉及 培養人才

## 僱員福祉

擁有一個健康快樂的員工團隊對創造積極的工作環境至關重要。我們以員工的心理健康、彈性工作及財務健康為先。

### 心理健康

我們希望滙豐成為一個讓員工能夠坦誠面對心理健康及坦言顧慮的環境。我們已就此作出相關工作，但亦知道還可以做得更多。

2018年10月，我們舉辦了75多場活動，支持「世界心理健康日」。當中包括播放集團行政總裁范寧與環球客戶策略主管 Brian Heyworth 的訪談視頻，當中分享他們對滙豐員工心理健康的觀點。這個視頻成為觀看次數最多的內部視頻之一，有助開啓滙豐內部的討論。

我們設有員工援助計劃，讓員工在需要時（比如在經歷喪親之痛或個人難關之後），能免費獲得外部專家援助及保密建議。我們在業務所在的地區宣傳這些第三方計劃，以便員工能獲取可用資訊，獲得最佳的援助。

我們利用學習平台 HSBC University，發布來自業界領先機構關於心理健康的文章及資源。

2019年，我們會開始為員工提供廣泛的心理健康教育及支持，首先是為所有管理人員推出心理健康教育計劃。我們將重點放在發現心理不健康的跡象、開誠布公地進行對話，並能夠引導正確的方向獲取支援。我們都需要為締造更開放的環境盡一份責任，我們會在當地以至整個集團展開提高意識活動，為心理健康教育提供支持。

## 彈性工作制


我們的2017年環球福祉調查確認49%的滙豐員工採用彈性工作制，這些員工對其整體福祉的感覺較為正面。我們知道，此乃員工希望得到更多支持的範疇，因此，我們在2018年增加了科技及基礎設施投入。我們擴展了OpenWork概念，使27個城市約75,000名員工更容易彈性工作。這有助於我們更多的員工因應工作或以外的需要作出好的選擇。

Flex是支持彈性工作制的滙豐社區之一，並已就工作分享等話題開展環球活動，包括於國際男士節舉辦專注男性員工的活動，以及彈性工作心理健康福利的活動。我們2019年的首要任務是在滙豐執行一致的彈性工作制。

## 財務健康

2018年，我們重新推出了員工援助計劃，納入了財務支持。此外，我們已於多個國家開展理財能力活動，包括墨西哥、阿聯酋及英國。

2019年，我們正在加強活動及教育的内容及推廣，因為我們知道仍需加強行動。

 有關我們如何努力提升理財能力的詳情，請參閱第11及34頁。

## 學習和發展計劃

### 人才發展

我們認識到，我們須加大人才投入，才得以持續發展。

國際經理計劃是滙豐的旗艦人才計劃之一。此計劃目前在46個國家/地區調派了約300名國際經理，可提供資源分配靈活性，協助我們為大多數重要職位培養一大批優秀的本地未來領袖。

國際流動是未來成功的關鍵。我們為更廣泛的員工基礎提供國際借調及調職安排，從而提升職業發展機會，並有助於吸引、培養和激勵那些展現高潛能的員工。

## 推廣 HSBC University

發展機遇是影響員工對滙豐的看法最重要的因素之一。我們於2018年11月慶祝了滙豐學習中心 HSBC University 成立一周年。此平台提供數以千計的資源，每月的訪問量達52,000餘次。

HSBC University加強了我們透過新課程、資源及場所進行學習和領導的方式。我們已在杜拜辦事處及位於伯明翰的滙豐英國總部設立 HSBC University 地區中心，為我們的同事、客戶及社區團體提供共同學習、發展及聯繫的機會。

我們透過新課程促進管理及領導力發展，包括為高級管理層設計的「利用影響力領導他人」以及為並非團隊經理的員工設計的「領導自我」(Leading Myself) 課程。我們已制訂「精要」課程，為人事經理提供支持，增強他們的指導及招聘技能。2018年，600位主管完成了「主管為師」課程，並透過業務課程、「領導精要」及「加速發展計劃」支持同事的培訓，將技巧實踐。

我們致力於幫助員工為未來的工作做好準備。我們推出了數碼技能培訓，而「領導自我」課程探討了個人抗逆力、合作及具影響力的溝通技巧等範疇。

2018年間，我們與外部供應商（包括領英學習和Coursera）建立了夥伴關係，並推出了學習課程，以提高員工對可持續發展的挑戰的認識。

 有關我們如何建立未來技能的進一步詳情，請參閱第34頁。



# 支持可持續增長

我們深知滙豐負有支持其業務所在社區發展的責任，我們致力於以可持續方式促進業務增長，專注向低碳經濟轉型，保護地球。

## 概覽

### 我們的關係

我們的行動會對於我們業務所在社區及更廣泛的環境產生影響。我們希望確保我們在促進經濟可持續發展，並且選擇將資源（包括時間、人力及資金）集中用於協助全球向低碳經濟轉型。

我們在達致可持續發展金融目標方面取得進展，並已闡述我們如何與客戶合作，協助向低碳經濟轉型。我們亦與客戶就轉型風險進行溝通，並將氣候風險納入我們的風險管理常規中。我們明白，向相關群體披露與氣候議題相關機遇及風險是很重要的，包括載於本節氣候相關財務資料披露工作小組下的第二次披露。

我們認識到，在滙豐業務所在社區，科技正在快速發展，故現時想在職場獲得成功，便需一系列不同的新技能。我們繼續關注就業及理財能力，為此，我們推出了環球課程及活動，以在多元的環球社區應對有關問題。我們的工作重點仍然是在全球為員工提供豐富多樣的義工服務機會，繼續對業務所在社區投入資源。

### 可持續發展金融

#### 距離目標的進展



### 我們 2018 年的員工參與度



### 獎項



《環球資本》雜誌 2018 年可持續及負責任資本市場大獎

- 最佳金融機構綠色／對社會負責任投資債券發行人
- 亞太區綠色／對社會負責任投資資本市場最佳投資銀行



《歐洲貨幣》雜誌 2018 年度卓越獎

- 亞洲最佳可持續發展融資銀行



Extel 2018 年度調查大獎

- 綜合氣候變化研究提供方第一名

# 可持續發展 金融

## 可持續發展企業

我們致力於成為公私部門的環球合作夥伴，幫助政府及企業實現其可持續發展目標，並推動向低碳經濟轉型。

### 支持我們的客戶

我們在向客戶提供的產品及服務中已融入可持續發展的概念，包括進入資本市場和獲取貸款、交易銀行服務、顧問服務及投資。我們是綠色、社會及可持續發展債券的最大發行人之一。根據數據提供商迪羅基 (Dealogic) 的統計，滙豐是 2018 年全球最大的可持續發展債券發行人 and 第二大綠色、社會及可持續發展債券發行人。2018 年，為滿足客戶不斷發展的需求，我們努力創新產品，因此獲《歐洲貨幣》雜誌評為「亞洲最佳可持續發展融資銀行」。

2018 年，Extel 連續第五年將滙豐列為氣候變化研究第一位。另外，我們的業務提供了多項報告，幫助客戶了解有關可持續發展的考慮因素，包括滙豐環球投資管理業務編製的《*低碳轉型境況：探討股權估值的境況分析*》，以及環球資金管理業務編製的《*司庫可持續發展指南*》。

2018 年，我們為環球銀行及資本市場和工商金融業務的最大客戶舉行了 2,500 餘場客戶會議，討論可持續發展金融的選擇及機遇。我們正在透過持續培訓及溝通，提升員工的知識及能力。我們透過網上 HSBC University，為全體員工推出了全新系列的可持續發展學習課程，並專為主要前線員工及風險管理人員設計可持續發展培訓課程。2,300 餘名員工參與了有針對性的可持續發展金融培訓。

### 推動市場創新

我們尋找機會為可持續發展金融開發及拓展市場，並於 2018 年成功開創多個市場先例。滙豐擔任印度尼西亞共和國伊斯蘭綠色債券的獨家綠色架構顧問，這是首隻伊斯蘭主權綠色債券（請參閱載於下一頁的案例分析）。

我們在制訂於 2018 年公布的《綠色貸款原則》中發揮了積極的作用，並與客戶溝通，以提供符合此等行業認可準則的貸款。我們擔任了香港首筆綠色貸款的獨家綠色融資顧問、聯席獲授權牽頭安排及賬簿管理人。我們亦於香港推出了一項貸款計劃，使客戶可透過減少碳排放賺取現金獎賞。

### 展現領導力

我們透過自身行動，協助引領可持續發展金融市場的發展。2018 年，在滙豐於馬來西亞的伊斯蘭銀行分支機構的幫助下，發行了全球首隻與聯合國可持續發展目標掛鈎的伊斯蘭債券。請參閱 <https://www.hsbc.com/investors/fixed-income-investors/green-and-sustainability-bonds>，了解與我們綠色及可持續發展債券相關的影響力報告。我們於滙豐可持續發展金融中心成立之年發布了 25 份報告，該中心於 2018 年設立，提供賦有可持續發展思維的領導力及創新意念。此等工作旨在增進金融業及其他相關群體對可持續發展的了解並促進相關討論。

在 Dealogic 2018 年的綠色、社會及可持續發展債券發行人排名中位列全球及亞洲

## 第二

### 更多商機

我們認識到，滙豐作為一家環球綜合服務銀行，具有潛力，協助促進向低碳經濟轉型，並支持其他可持續發展目標。我們在持續制訂措施計劃時，看到特別機遇：我們可協助客戶於其供應鏈貫切實施可持續發展，並與更多的為二氧化碳密集型行業合作，共同應對氣候變化挑戰。

我們的《滙豐商貿領航》調查，對全球商業環境中 34 個市場的 8,500 餘家企業進行了民意調查，2018 年重點關注貿易及可持續發展。近三分之一的受訪企業計劃在未來 3 年內對其供應鏈作出調整，以促進可持續發展。此項調查將經濟利益、成本效率及可持續發展目標確定為作出調整的主要推動因素。我們計劃進一步努力提供營運資金及定期貸款方案，促進供應鏈的可持續發展實踐。

## 可持續發展企業 (續)

為善用業務優勢推動增長，我們致力協助客戶實現低碳經濟轉型、支持他們達成可持續發展目標以及支持積極的社會影響。

### 截至 2018 年的累計進展

自 2017 年開始，我們承諾在 2025 年底前提供及促成 1,000 億美元可持續發展融資及投資資金的目標，至今已落實了 285 億美元。相關數據錄（包括貢獻融資的事項詳盡定義）可於集團網站查閱，網址為 [www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

融通	融資	投資												
我們透過提供顧問服務促進資金流動及協助客戶進入資本市場。產品包括：綠色、社會及可持續發展債券；債務資本市場；及股票資本市場。	我們提供指定用途的貸款安排。產品包括項目融資（如可再生基建項目融資）及綠色貸款（如合資格綠色產品融資）。	我們提供投資於指定對社會負責任投資及低碳基金的途徑。												
<b>累計進展*</b> (十億美元)	<b>累計進展*</b> (十億美元)	<b>累計進展*</b> (十億美元)												
21.4	5.8	1.3												
<table border="1"> <tr> <td>2018 年</td> <td>11.1</td> </tr> <tr> <td>2017 年</td> <td>10.3</td> </tr> </table>	2018 年	11.1	2017 年	10.3	<table border="1"> <tr> <td>2018 年</td> <td>5.3</td> </tr> <tr> <td>2017 年</td> <td>0.5</td> </tr> </table>	2018 年	5.3	2017 年	0.5	<table border="1"> <tr> <td>2018 年</td> <td>1.1</td> </tr> <tr> <td>2017 年</td> <td>0.2</td> </tr> </table>	2018 年	1.1	2017 年	0.2
2018 年	11.1													
2017 年	10.3													
2018 年	5.3													
2017 年	0.5													
2018 年	1.1													
2017 年	0.2													

\* PwC 按照國際鑑證委聘準則 3000（經修訂）「審計及審閱過往財務資料以外的鑑證委聘」，就 1,000 億美元可持續發展融資承諾於 2018 年 12 月 31 日的進展進行有限鑑證。相關資料可參閱滙豐網站 [www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

### 案例分析 — 首隻伊斯蘭主權綠色債券

2009 年，在哥本哈根國際談判中，印度尼西亞共和國是首批自願制訂碳排放量目標的國家之一。根據《巴黎協定》，印尼承諾到 2030 年前減少高達 41% 的碳排放，並於近期採用伊斯蘭綠色債券框架，以支持其承諾。為資助廣泛行業的氣候減緩及調適項目，並體現其對《巴黎協定》的承諾，印尼於 2018 年 2 月發行了價值 12.5 億美元的全球首隻伊斯蘭綠色債券。滙豐擔任了債券的聯席牽頭經辦人、聯席賬簿管理人及獨家綠色架構顧問。這筆交易代表了首隻伊斯蘭主權綠色債券、由亞洲主權國家首次發行的國際綠色證券以及首隻專注《巴黎協定》目標的亞洲主權綠色債券。

### 案例分析：英國商業建築的第一筆綠色貸款

英國建築物直接排放的溫室氣體佔全國排放總量的 19%，提高該領域的能源效益將是英國履行《巴黎協定》項下責任的關鍵。因此，綠色和翻新建築對減少溫室氣體排放至關重要。對此問題，我們一直與英國物業開發商 Argent 合作。2018 年，英國滙豐為英國商業建築的第一筆綠色貸款擔任綠色協調行、授權牽頭安排行以及對沖交易對手。這項價值 4 億英鎊的綠色貸款符合貸款市場協會以及亞太貸款市場協會的綠色貸款原則，並正協助 Argent 為兩座辦公室大樓的發展提供資金。這些辦公室的設計具有可持續發展的特徵，將碳足跡降低到英國類似寫字樓的約 50%，目標兩者皆可達到全球綠色建築最高認證水平之一的 BREEAM 所設定的目標。

## 氣候風險管理方針

向低碳經濟轉型需時多年，目前依賴化石燃料的行業需要時間才能適應。眾所周知，我們應該立即大量減少使用煤炭發電，而其他傳統能源，例如石油和天然氣，便在轉型期間發揮較長遠的作用。發展中國家／地區可能也需要更多時間進行調整，因為這些國家／地區有時需平衡可持續發展目標之間的競爭狀態。

有見及此，我們正努力進一步了解氣候變化給客戶帶來的特定風險與機遇，我們正在發展自己的知識和能力，支持客戶向更具可持續發展性的未來轉型。我們透過加入能源轉型委員會 (Energy Transitions Commission)、在可持續發展金融中心 (Centre for Sustainable Finance) 發表具有領導思維的文章 ([www.sustainablefinance.hsbc.com](http://www.sustainablefinance.hsbc.com)) 以及其他行業參與等形式來實現這一目標。

2018 年，我們與部分客戶共同研製了一份轉型風險調查問卷，以提高我們對其氣候轉型策略的理解。這有助於我們確定哪些客戶需要快速適應氣候相關風險，並發現潛在商機。最後，這些資料可被納入我們的信貸風險管理流程中有關過度風險的初步評估。我們計劃在 2019 年加大問卷的調查規模。我們還在風險管理流程中更

廣泛地納入氣候風險。詳情請參閱載於第 30 頁氣候相關財務資料披露工作小組披露的風險管理部分。

我們的可持續發展風險管理策略涵蓋了我們氣候風險管理的另一個重要元素。可持續發展風險的涉及範圍比氣候風險更加廣泛。我們將可持續發展風險定義為：由集團向客戶提供的金融服務間接導致對人類或環境產生不可接受的影響。集團可持續發展風險是全球風險職能的一部分，負責管理我們的可持續發展風險政策（涵蓋農產品、化學產品、防務、能源、林木業、礦業和金屬，聯合國教科文組織世界遺產選址，以及拉姆薩爾濕地等範圍），並應用《赤道原則》。一如氣候風險管理，我們尋求與客戶合作以提高其營運標準。有關我們如何管理可持續風險的詳情，請瀏覽 [www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk)。

### 我們的能源政策

我們的方針是支持客戶向低碳經濟轉型，同時限制高碳強度能源項目的融資。2018 年，我們更新了能源政策，並闡明了在燃煤電力新項目融資、油砂新建項目、北極海上鑽探和盡職審查要求等方面的立場。

我們的能源政策載於以下網頁 [www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk)。

### 滙豐於煤礦開採行業的風險

2016 年，我們更新了採礦與金屬行業的政策，從而不再為新增動力煤礦和依賴開採動力煤的新客戶提供融資。我們還承諾公開披露於煤礦開採行業的風險狀況。截至 2018 年 12 月 31 日，我們於煤炭開採行業的未償還貸款總額為 8 億美元，與去年同期持平。這相當於我們在 2018 年於採礦與金屬行業未償還貸款總額的 4%。

我們已採用新方法來確定金屬與採礦行業的風險，以便與我們的 TCFD 披露內容保持一致。該方法於《2018 年報及賬目》第 67 頁附註 37 闡釋。

### 於 2018 年應用《赤道原則》的情況

根據《赤道原則》的條款，我們每年都會匯報根據該原則完成的交易。2018 年，我們根據該原則進行了 18 筆交易，2017 年為 20 筆。有關我們的交易和落實詳情可瀏覽

[www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk/equator-principles](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk/equator-principles)。

### 與客戶共同參與棕櫚油業務

棕櫚油是世界上主要的植物油。與其他植物油相比，棕櫚油的產量輸出對土地的需求較少，其生產可以帶來廣泛的經濟效益。然而，當人們以不可持續發展方式生產棕櫚油時，會引起濫伐樹林，從而對瀕危物種、社會衝突和氣候變化構成威脅。

我們一直與客戶密切合作，支持棕櫚油可持續發展圓桌會議 (RSPO) 認證。RSPO 是一個獨立組織，為企業制訂良好慣例標準，並參照標準對各企業進行獨立認證。我們逐步提高了集團內部政策標準。2014 年，我們決定僅為已經部分獲得 RSPO 認證，並計劃在 2018 年底前完成認證的客戶提供資金。客戶還需根據他們依照「不濫伐樹林、不開墾泥炭地、不剝削人權」(NDPE) 的承諾，提供獨立認證的證據。我們的農業商品政策載於 [www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk)。

由於我們的參與，我們的部分客戶選擇了以可持續發展方式經營，其中有 11 家企業在與滙豐商討後引入了 NDPE 政策。截至 2018 年底：

- 我們為 22 家從事棕櫚油生產的客戶提供資金，這些客戶即將或完全符合我們的政策。部分客戶正處於全面認證的最後階段，他們正在管理外部延誤和限制資源來以滿足我們的特定要求。
- 我們有 31 名客戶從事棕櫚油行業業務，但我們並不為這部分業務提供資金。我們已經與這些客戶接洽，不少客戶正努力實現良好慣例標準。
- 我們有 19 名客戶不符合我們的政策，我們擬於現有貸款償清後終止業務關係。

## 氣候相關財務資料披露工作小組

在限制氣候變化和支持向低碳經濟轉型方面，我們都可以發揮作用。我們簽署了金融穩定委員會工作組披露建議，相當於框架下的第二次披露。

### 管治

緩減氣候變化是我們高級管理層的優先要務，並在集團的策略優先事項中納入可持續發展金融指標。2018年，滙豐控股董事會聽取了兩份有關可持續發展的報告，有兩份報告提交予集團監察委員會，四份呈交予集團風險委員會，兩份呈交滙豐集團管理委員會。高級管理層就此問題與監管機構、行業協會和非政府組織進行接洽，例如參與英格蘭銀行的氣候變化磋商會，集團主席參加「同一個地球」(One Planet) 峰會，以及集團行政總裁獲委為世界經濟論壇(World Economic Forum) 氣候方面的領袖。滙豐與可持續發展相關的組織成員資格概覽載於

[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact/sustainability-memberships](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact/sustainability-memberships)。

### 策略

支持向低碳經濟轉型是滙豐策略的關鍵一環，滙豐已推出新產品來推動這一轉型，同時承諾至2025年前提供1,000億美元的可持續發展融資。到目前為止，我們已就此目標提供285億美元。如欲了解更多詳情，請參閱第26及28頁內容。我們認識到，各行業的許多客戶正在向低碳經濟轉型。2019年期間，我們打算制訂新的指標來幫助衡量這些活動，以期在明年的披露中公布。

我們認為，在此議題上對人們的教育至關重要。2018年期間，我們為超過2,300名員工提供了可持續發展培訓，並為全球員工推出了一項可持續發展網上學習項目，其內容與劍橋大學可持續發展領導力研究所(University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership)合作開發。

我們透過CDP(之前為碳資料披露項目)報告自物業的排放量。相關資料以及與我們自身業務的可持續發展資料，載於[www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

### 風險管理

我們正逐步將氣候相關風險(包括實體及轉型風險)納入內部和客戶風險的管理及監察範圍。氣候風險現已成為集團「首要及新浮現風險報告」的一個主題，確保管理層透過集團管理委員會轄下的風險管理會議每月對此進行監督(請參閱《2018年報及賬目》第30頁)。此外，董事會批准的承受風險水平聲明載有可持續發展管理方法的定性聲明，其內容將於2019年進一步擴充，明確納入氣候風險。

我們訂有涵蓋特定行業的若干可持續發展風險管理政策。2018年，我們對能源政策的融資，並繼續支持能源客戶向低碳經濟轉型。自2018年4月新能源政策發布至2018年底，滙豐並無為新建燃煤發電廠提供融資。

就氣候變化而言，轉型風險是指客戶履行財務責任的能力，可能因全球經濟由高碳向低碳轉型而減弱。滙豐正逐步將轉型風險納入日常信貸風險管理，目標

是根據每個批發貸款交易對手的敏感度和轉型風險管理能力，逐步為其設定客戶轉型風險評級。

我們已根據各行業所佔的全球二氧化碳排放量，識別六個轉型風險較高的行業，包括：石油及天然氣、建造及建築、化工、汽車、電力及公用事業，以及金屬及採礦。視乎多項因素，包括根據《巴黎協定》實施的國家/地區二氧化碳減排計劃，我們日後可能會識別其他轉型風險較高的行業。

下表列示我們於六個轉型風險較高行業的風險承擔。有關數字反映所有貸款活動，包括對環境負責的客戶和可持續發展融資。有關風險承擔量化方法的詳情請參閱《2018年報及賬目》第67頁註釋37。隨著新氣候指標的制訂，預期此項內容亦將逐步調整。

### 下一步

滙豐將繼續逐步調整和擴充與氣候相關財務資料披露工作小組有關的披露資料。根據工作組的建議，集團《年報及賬目》將在取得足夠、可靠及相關客戶數據的情況下，開始披露與特定行業貸款組合相關的其他氣候風險指標。

行業	2018年佔客戶及同業批發貸款總額的百分比 <sup>37</sup>
石油及天然氣	≤ 3.9%
建造及建築	≤ 3.8%
化工	≤ 3.9%
汽車	≤ 3.4%
電力及公共事業	≤ 3.0%
金屬及採礦	≤ 2.8%
總計	≤ 20.8%

客戶及同業批發貸款總額為6,680億美元。

■ 附註37請參閱《2018年報及賬目》第67頁。



# 供應商

## 我們與供應商的合作方式

我們設有全球統一的外部供應商採納及使用標準與程序。我們要求供應商必須符合我們的合規與財務穩定性要求，並遵循我們的可持續發展行為準則。按時付款至關重要，因此我們向供應商作出的付款承諾符合英國及時付款守則 (UK Prompt Payment Code)。

### 供應商道德行為守則

我們為商品和服務供應商制訂了道德和環保守則，要求所有供應商必須遵守。雖然我們的業務和職能部門對其所使用的供應商負責，我們的環球採購職能部門則對供應商的行為守則審查流程負責。

我們的目標是任何時候皆與供應鏈合作夥伴就可持續發展合作。當發現供應商或其任何承包商不再遵守本守則時，我們將與他們合作制訂改進計劃，或在必要時終止業務關係。我們要求供應商遵守的道德行為守則訂明對經濟、環境及社會影響的標準，並概述建立管治及管理架構的要求，以確保符合此守則的規定。

我們的供應商管理行為準則還規定了我們如何在法律和商業責任方面與第三方供應商開展業務。這些準則還闡明我們如何透過符合滙豐價值觀的行為及行動來公平對待供應商。

### 供應商多元化倡議

我們擁有互聯的全球供應基地和包容採購策略，能夠反映我們經營所在的社區情況，並有助於確保我們滿足各種客戶群的需求。不同的想法和觀點有助於我們以可持續的方式創新、管理風險並發展業務。2018年6月，我們還制訂一份供應商多元共融行動計劃，鼓勵選用少數族裔企業和中小企業。

# 可持續營運



## 實現我們的營運目標

2012年，我們為集團設定了十個策略目標，以在2020年前減少業務對環境及道德方面的影響。其中大部分已經完成，令我們得以延展當中部分目標，亦有部分目標按計劃即將完成。我們在回收及若干延展目標方面正面臨挑戰，詳情如下。

這些目標包括減少碳排放、能源、廢棄品、用水和紙張的策略目標。我們還制訂了增加回收，從可再生資源中獲取電力，並使建築物達到最高的可持續發展標準。此外，我們計劃為員工提供可持續發展教育，與我們的供應鏈合作並為先導項目提供資金。

我們提前達致三個目標，並在2017年進一步拓展減少廢棄品和紙張的目標，承諾於2030年100%使用可再生電源。

如欲查看我們所有目標的進展情況，請瀏覽

[www.hsbc.com/our-approach/building-a-sustainable-future/sustainable-operations](http://www.hsbc.com/our-approach/building-a-sustainable-future/sustainable-operations)。

策略目標由集團營運總裁可持續發展委員會監管，該委員會每季度召開一次會議。各策略目標皆由一名負責達成目標的執行人「負責」。為了實現我們的目標，我們與策略供應商和員工密切合作，鼓勵採取積極行動。

我們的員工希望在所在社區和工作中有所作為，我們將繼續與他們合作，專注於我們的廢棄品和回收目標。

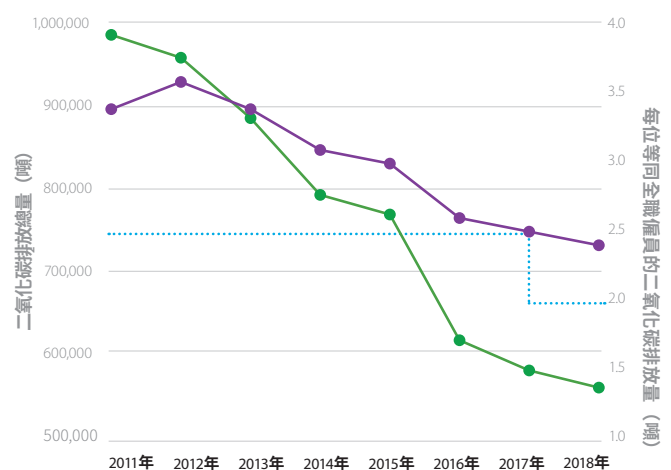
我們以建造50座達到最高可持續發展標準的建築物作為綠色建築目標，我們很自豪能超額實現這個目標。2018年，滙豐英國新總部啓用，該建築是按照領先能源與環境設計 (LEED) 黃金標準建造，是伯明翰首座按此標準建造的建築物。LEED 認證是全球公認的可持續發展成就的象徵。2019年，我們將以 LEED 黃金標準啓用阿聯酋新總部，並將繼續在新建築中納入可持續發展標準。

## 減少碳排放量

我們繼續透過降低能源消耗、提高建築能效、與策略夥伴合作以及專注於可再生能源採購策略來減少碳排放。自2011年來，我們每名等同全職僱員的碳排放量下降了30%。2018年，我們的二氧化碳排放總量為559,000噸。<sup>1</sup>

1. PwC 根據國際審計與認證準則委員會發布的《國際核證聘用準則 3410》的「關於溫室氣體聲明的核證聘用」部分開展有限認證業務。相關內容載於 [www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。

二氧化碳排放（總量並按等同全職僱員劃分）



### 說明：

- 二氧化碳排放總量 (噸)
- 每位等同全職僱員的二氧化碳排放量
- 2017年之前，對2020年的目標設定為每位等同全職僱員2.5噸碳排放量，而2017年已將目標提高為2噸

## 實現我們的營運目標 (續)

### 我們的可再生電源挑戰

自 2012 年起，我們的可再生電源策略已經從購買可再生能源信貸額度，發展到透過購電協議來影響我們經營所在的市場，而該協議乃為一個國家／地區的能源結構提供更多可再生能源。2017 年，我們承諾確保到 2030 年實現電力 100% 來自可再生能源，到 2025 年實現 90% 的中期目標。從 2012 年至 2018 年底，我們透過在多個國家／地區簽訂購電協議的方式，覆蓋高達 29% 的耗電量。在我們努力達成目標的過程中，我們意識到當中的挑戰，例如亞洲的部分市場目前尚未有電力採購協議。

我們是 RE100 等全球倡議的成員，RE100 是一項合作型全球倡議，聯合 100 多家具有影響力的企業，致力於 100% 使用可再生能源，目標是建立統一的企業方針以影響各國家／地區開放市場的政策。然而，在一些規模較小的亞洲市場，我們的耗電量太少，項目就經濟角度而言並不可行，因此我們將尋求與其他公司合作以實現共同解決方案。透過為客戶和其他企業尋找解決問題的方案，我們亦為自己業務面臨的類似挑戰尋求解決方案，反之亦然。

29%

耗電量為透過簽訂購電協議獲得的可再生電力 (2017 年：27%)

### 我們的廢棄品挑戰

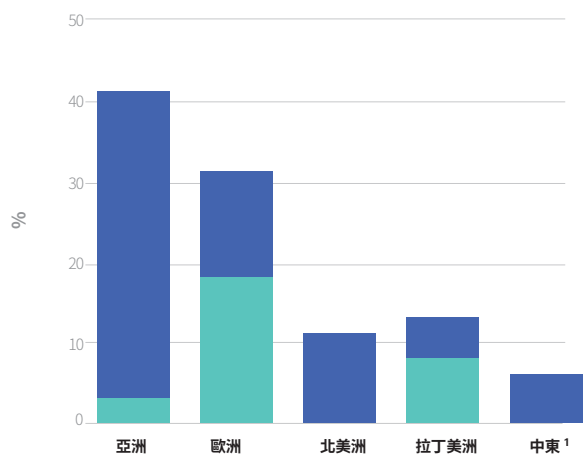
我們的 2020 年目標是將廢棄品總量從 2011 年的基準減少 50%。我們已於 2015 年達到此目標，並將目標擴大至從 2011 年的基準減少 75%。我們在 2018 年將廢棄品總量減少了 63%。

我們的廢棄品回收目標是到 2020 年，辦公和電子廢棄品的回收率達到 100%。自 2011 年以來，我們回收了 61% 的辦公廢棄品。

我們在減少廢棄品的目標上進展良好，但我們的回收目標將會是一項挑戰。隨著我們不斷減少廢棄品總量，提高或維持回收水平變得日益具挑戰性。

由於各城市和建築物之間的差異，我們繼續透過尋找減少浪費、分隔和回收的方法來應對廢棄品挑戰。最重要的是，我們繼續就當地的廢棄品及回收挑戰上與員工溝通，加強說明和教育工作。

2018 年按地域分析耗電量(%)

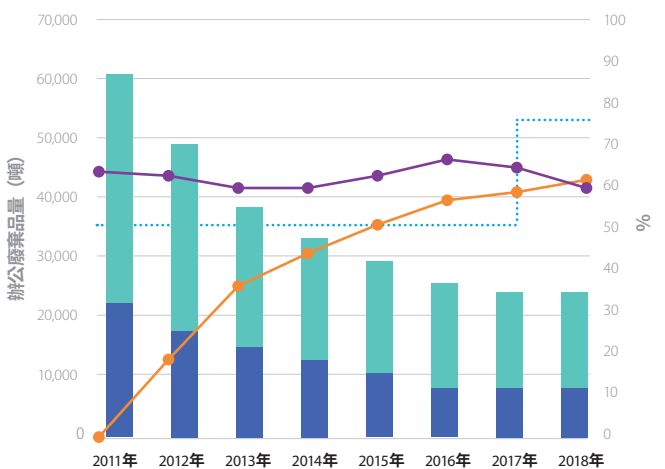


說明：

- 透過購電協議獲得的可再生電力
- 其他電力

1. 中東包括土耳其。

減廢及回收 (噸及百分比)



說明：

- 已回收辦公廢棄品量
- 不可回收辦公廢棄品量
- 從2011年基準減少之辦公室廢棄品百分比
- 已回收辦公廢棄品百分比
- 2017年前對2020年目標設定為減少廢棄品量50%，而2017年已將目標提高至75%

# 對社區的承諾

## 我們的合作方式

滙豐有責任為全球社區的長期繁榮作出貢獻。2018年，我們向在世界各地開展社區項目的慈善機構和非營利組織捐款 1.05 億美元。這些舉措透過支持負責任的企業、幫助發展就業能力和理財技能的合作關係進行實施。我們還透過旗下業務網絡幫助領導層支持重要的地方事業。

### 幫助培養未來技能

在科技日新月異且貧富懸殊的世界，人們需要新技能方可取得成功。因此，我們致力於為客戶、員工及社區提高就業能力和理財能力。

2018年，我們在美國、英國、墨西哥、新加坡及澳洲舉辦了超過 1,000 場 Your Financierge 財務健康狀況研討會，影響範圍超過 26,000 人，當中包括 2,100 多名滙豐員工。我們亦開展了三項國際活動，分享資金管理方面的挑戰和技巧。

我們在向慈善機構和非政府組織捐款時，向專注於提升理財能力的合作夥伴捐贈了超過 890 萬美元，預計將使超過 85 萬人受益。滙豐員工自願參與了許多類似活動。為表彰我們在提升金融知識方面所作出的努力，滙豐香港業務榮獲投資者教育中心頒發的「理財教育獎」。我們向慈善機構和非政府組織捐贈了超過 2,700 萬美元，支持旨在提升就業能力的合作夥伴關係，預計將使 40 多萬人受惠。

為支持在自動化程度更高的社會中就未來工作進行重要對話，滙豐三位高級領導層成員加入了世界經濟論壇的「塑造教育、性別平等和工作的未來」系統行動倡議指導委員會。

■ 有關我們如何支持員工發展技能的詳情，請參閱第 25 頁。

■ 有關我們如何提高客戶理財能力的詳情，請參閱第 11 及 44 頁。

### 支持供應鏈可持續發展

我們透過在某些行業的慈善計劃，支持供應鏈可持續發展。本節匯報滙豐在上述舉措中所取得的進展。

#### 紡織品與服裝

2015年，紡織品生產產生的溫室氣體排放總量為 12 億噸二氧化碳當量<sup>1</sup>，超過了所有國際航班和海運排放量的總和。我們與 Apparel Impact Institute、世界自然基金會以及水援助組織 (Wateraid) 建立了合作夥伴關係，以促進服裝供應鏈的環境及社會可持續發展。這些合作項目集中在中國、印度、孟加拉及越南的麵粉廠、皮革廠及工廠環境改善方面。在我們的支持下，我們預計到 2020 年底將幫助 850 處設施改善其環境及社會影響。2018年，透過我們對世界自然基金會中國項目的支持，113 家供應商公司直接參與其中，致力於提高可持續發展標準。

# 超過 120 萬

人預計將受益於 2018 年資助的理財能力和就業能力項目

### 棕櫚油

為幫助解決棕櫚油生產的可持續性影響，我們於 2018 年與世界自然基金會合作推出了一項新計劃，以應對亞洲獲可持續發展認證的棕櫚油供需方面的挑戰。該計劃將支持研究與合作，以消除獲得可持續發展認證的棕櫚油的流通障礙，從而展示我們在依照「不濫伐樹林、不開墾泥炭地、不剝削人權」承諾的情況下，支持行業向可持續發展轉型的可行做法。有關我們參與棕櫚油項目的詳情，請參閱第 29 頁。

1. 艾倫·麥克阿瑟基金會 (Ellen MacArthur Foundation)，《新紡織經濟：重新設計時尚的未來》(A new textiles economy: Redesigning fashion's future)，2017 年 (<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>)。

## 案例分析：與 Mann Deshi 基金會共同提升理財能力

Mann Deshi 由 Chetna Gala Sinha 創立，是印度第一家農村銀行，旨在為女性提供儲蓄場所，並向她們提供可負擔且容易獲批的貸款。自 1996 年以來，已有 90,000 餘名女性開立戶口，存款總額超過 1,300 萬美元。Mann Deshi 基金會的成立旨在成為該行的補充，為農村婦女提供理財教育、技能及支援服務網絡。

自 2006 年以來，我們一直與 Mann Deshi 基金會合作，支持該基金會向農村婦女提供賺錢和理財方面的培訓。培訓重點在於提供有意義的成果。透過滙豐資助的項目，40% 以上的參與者提高了理財能力，超過 20% 的參與者成立了自己的新企業，逾 60% 的參與者提高了生活水平。

## 我們的合作方式 (續)

### 我們的企業義工服務

我們在 66 個國家／地區開展業務，因此，當我們的員工自願貢獻他們的時間和專業知識時，我們可以產生真正的全球影響力。我們致力於幫助員工為他們的社區作出貢獻，並透過有償義工服務日的形式鼓勵員工提供義工服務。2018 年，我們的員工在工作時間投入 26.4 萬小時義工時間參與社區活動。這較 2017 年 (27.2 萬小時) 有所下降，但每位等同全職僱員的平均貢獻時間大致保持一致。

到 2020 年底，我們預計將幫助

# 850 處

設施改善其環境及社會影響

除了造福我們所服務的社區以外，義工服務還能帶來巨大的個人回報，使人們能夠建立聯繫、發展新技能並獲得全新視角。

我們的員工 2018 年在工作時間參與社區活動的義工時長為

# 26.4 萬小時

我們組織義工機會，幫助我們的員工應對社區內的挑戰，包括培養未來取得成功所需的就業能力和理財技能。我們還支持員工組織自己的義工活動並讓同事參與。我們積極鼓勵以員工為主導的個人義工服務，這種服務目前佔我們員工參與的義工服務的三分之一。

### 支援救災工作

作為我們社區計劃的一部分，我們根據需要提供資金支援救災。我們確保聆聽當地同事的意見，並根據具體情況為最合適的慈善機構提供支援。在發生火災、洪水、海嘯和颶風等災難性事件時，我們向許多地區提供支持和救災援助。

### 案例分析：「滙豐營商新動力」計劃

滙豐「營商新動力」計劃支持供應鏈可持續發展。該計劃為中小型企業（「中小企」）提供一個學習平台，以了解業內的最佳做法，並表彰採用新方法的組織。透過與客戶、非政府組織及其他相關群體合作，我們正在幫助企業向更能可持續發展的供應鏈模式轉型。自 2018 年以來，環境、社會及管治和聯合國可持續發展目標已被納入該計劃，以加強中小企的國際發展和互通互聯。

## 我們實現聯合國可持續發展目標的方式

聯合國可持續發展目標涵蓋擬於 2030 年前實現的 17 個目標以及 169 個具體目標。這些可持續發展目標旨在呼籲各方共同行動，保護地球、消滅貧窮、實現和平、促進繁榮。實現這些目標需要政府、私營部門和民間社群之間的通力合作。

滙豐有責任為這項環球行動框架協議作出貢獻。聯合國可持續發展目標與我們的價值觀、操守及業務活動一致，為我們的長期目標設定背景。根據聯合國全球契約和全球報告倡議組織 1 發布的實用指南中的報告指引，本《環境、社會及管治報告》對重點領域作出披露。

在右圖中，我們列出了可持續發展目標中與滙豐策略非常一致的六個優先具體目標。滙豐將透過融資、投資及業務營運，為上述具體目標作出貢獻。

為表示我們對相關目標的支持，我們已發行兩隻可持續發展目標債券，所得款項用於支持符合七個選定可持續發展目標的項目，這些項目可帶來廣泛的社會、經濟和環境效益。有關該框架及相關債券首輪影響報告的詳情，請瀏覽 [www.hsbc.com/investors/fix-income-investors/green-and-sustainability-bonds](http://www.hsbc.com/investors/fix-income-investors/green-and-sustainability-bonds)。

1. 滙豐是聯合國全球契約和全球報告倡議組織發起的企業可持續發展目標報告行動平台的企業成員。所述實用指南載於 [https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-UNGC\\_Reporting-on-SDGs\\_Practical\\_Guide.pdf](https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI-UNGC_Reporting-on-SDGs_Practical_Guide.pdf)。





# 負責任的企業文化

我們仍致力於高標準的管治。我們與監管機構合作，認可我們對建設健康和可持續發展社會的貢獻。

## 概覽

### 我們的業務關係

我們的責任是在營運中秉持高標準企業管治。

我們致力於與監管機構合作，管理金融體系的安全，遵循業內規章制度的條文與精神。我們努力恢復人們對銀行業的信任，在此過程中，我們矢志秉持「勇於正直行事」的精神，並從過去的經驗中吸取教訓，防止再次發生類似事件。

我們透過交納稅款、保持稅務政策透明來履行對社會的責任。我們還力求確保在工作場所和供應鏈中尊重全球人權標準，並不斷努力提高自身合規管理能力。

我們認識到，促進金融服務普及性需要持續努力，我們正採取一系列舉措擴大獲取金融服務的渠道。

### 企業管治



# 10次

討論可持續發展的執行委員會和非執行委員會會議

(2017年：5次)

### 保護金融體系



# 超過 6.58 億筆

為查找洗錢和金融犯罪的蛛絲馬跡，我們每月篩查 2.07 億個戶口中的交易數量

# 35%

的董事會成員為女性  
(2017年：29%)



### 保障人權



滙豐承認各國保護人權的責任，以及企業在保護人權方面應當擔任的角色，符合《聯合國「保護、尊重及補救」框架的指導原則》。

### 負責任的稅務政策

2018年繳納的稅款



2018年繳納稅款

# 70 億美元

(2017年：68 億美元)

代政府收取的稅款

# 76 億美元

(2017年：81 億美元)



# 重建信任

銀行業過去的不當行為仍然備受關注，重建公眾對行業的信任仍是一大挑戰。但滙豐必須成功應對這一挑戰，因為我們不僅要對客戶和整個社會負責，還要對員工負責，使他們能夠為在滙豐工作感到自豪。我們力求凡事做到「勇於正直行事」，這一指導原則意味著決策要基於為客戶做正確的事情，決不違反道德標準或誠信。

我們亦從過往錯誤中吸取教訓（如以下三個例子所示），努力制訂和實施具體措施，防止將來再次發生類似事件

## 反洗錢及制裁

滙豐在 2012 年與美國和英國主管當局達成的多項協議中承認，1990 年代至 2010 年期間，滙豐未有落實適當的反洗錢和制裁控制措施。滙豐監察和控制不力，令至少 8.81 億美元販毒收益被洗白並流入美國金融系統，並違反美國適用法律，處理約 6.6 億美元涉及受制裁國家（如：伊朗、古巴、蘇丹、利比亞和緬甸）的交易。

2012 年 12 月，滙豐就過去在反洗錢和制裁方面的失誤與美國司法部和英國金融服務管理局（現為金融業操守監管局）達成和解方案。根據有關協議（其中包括與美國司法部訂立的五年期延後起訴協議（「反洗錢延後起訴協議」）），滙豐向美國主管當局支付總計 19 億美元，並承擔多項其他責任，包括延聘獨立合規顧問。

在過去幾年來，我們大力改組環球營運架構，並大幅提升打擊金融犯罪的能力。

我們認識到，滙豐有責任協助保障全球金融系統穩健。為履行這份責任，我們已投入並將繼續投放大量資源，加強查察、阻止及防範金融犯罪的能力。針對金融犯罪風險被認為過高、難以管控的客戶、產品及國家，我們已經終止相關業務。我們亦正與各地政府及其他銀行合作，促進各方在該範疇的共同利益。上述措施讓我們更有效地降低金融犯罪風險。

我們於 2012 年推出環球標準計劃，專注於制訂最具成效的標準，在全球業務所在地打擊金融犯罪。作為計劃的一環，我們制訂並實行全球一致的反洗錢及制裁措施新政策，標準往往遠較當地法律法規嚴格。2013 年起，我們還成立了金融系統風險防護委員會，監督金融犯罪風險管理改革工作。該委員會向董事會匯報金融犯罪和金融系統濫用的有關事宜，並提供金融犯罪風險、防賄賂及反貪污的前瞻性觀點。

我們採取的措施包括：聘請經驗豐富的高層人員領導有關工作，同時大幅增強金融犯罪合規能力；建立可靠的調查實力；完善及拓展金融犯罪合規培訓計劃；以及升級或更換重要合規資訊科技系統，自 2015 年來投入超過 10 億美元。

除了上述改進措施外，滙豐致力保障全球金融系統穩健及打擊金融犯罪，作為其中一環，我們持續強化各項制度，努力將改革落實到日常風險管理常規當中，讓計劃有效持久。我們亦繼續專注於防賄賂及反貪污，務求提升滙豐防賄賂及反貪污的風險管理能力。我們向聯合國全球契約組織承諾，致力打擊任何形式的貪污行為，包括敲詐勒索及賄賂。

反洗錢延後起訴協議於 2017 年 12 月屆滿，滙豐在加強反洗錢和制裁合規能力方面的進展得到認可，我們深感欣慰。滙豐在這一領域的工作，將繼續與我們保護客戶並建立業界領先的金融犯罪管理標準的優先策略保持一致。

在未來幾年，我們的目標是透過培養先進的分析實力（包括人工智能），利用更先進、精準的技術協助我們識別非法行為，從而大幅改進金融犯罪風險管理方法。這有助我們顯著提升打擊金融犯罪的成效，以及樹立引領行業的新標準。我們可以更迅速準確地查察潛在金融犯罪，讓風險評估更加精準。我們將形成自用及提交執法部門的可執行分析意見，把犯罪分子拒於金融系統門外，從而惠及滙豐、客戶及整個社會。

▶ 有關滙豐合規計劃的詳情，請參閱第 41 頁。

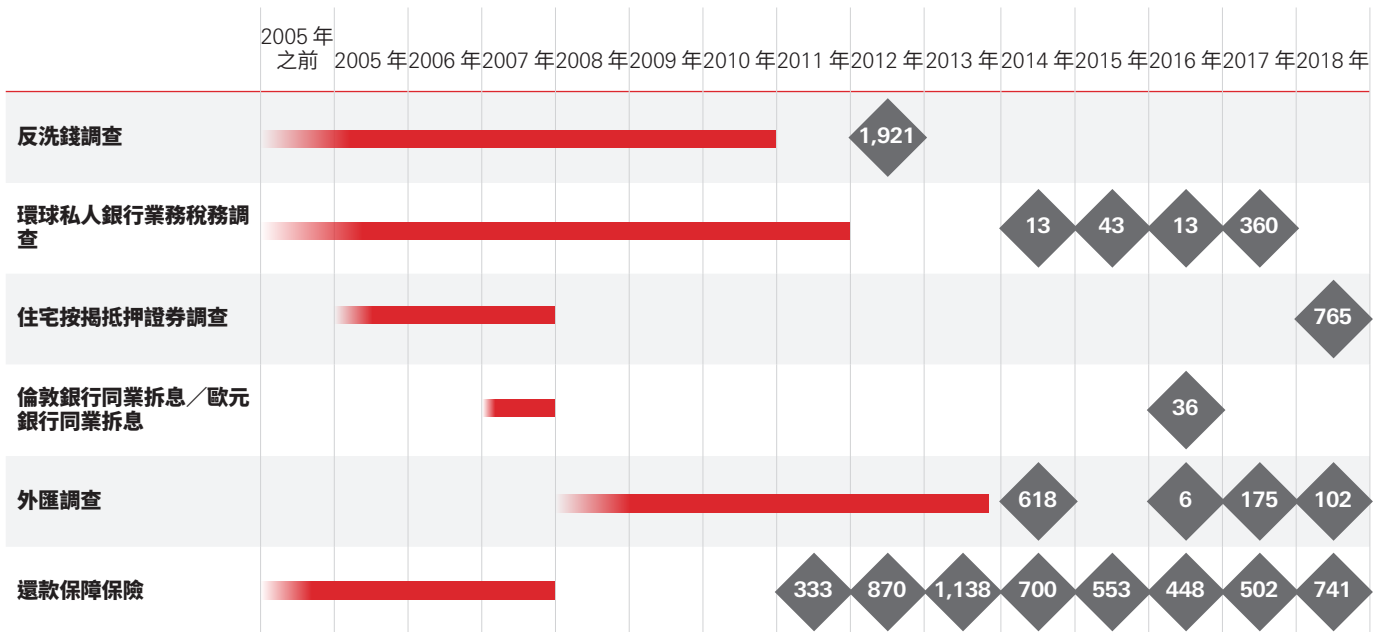
### 客戶逃稅

2011 年之前，我們的瑞士私人銀行為客戶提供標準服務，讓客戶能夠向稅務當局隱瞞資產並逃避納稅，這在當時是瑞士銀行業的常見做法。這些服務包括開設代碼戶口，使戶口持有人的姓名保密，並提供「留交郵件」服務，將所有郵件存放在銀行，避免客戶的郵件寄送至居住地址。基於其所獲資料，我們的瑞士私人銀行知悉或懷疑某些客戶使用這些服務向稅務當局隱瞞資產，唯仍透過部分客戶經理提供此類服務。

滙豐因既往活動，被指控逃稅或稅務詐騙、洗錢及非法跨境招攬銀行業務。針對相關調查，滙豐已與若干執法機構達成協議，同時集團亦繼續配合全球其他稅務管理、監管及執法機構就類似指控持續展開的調查。我們承認，旗下瑞士私人銀行 2006 及 2007 年的合規文化及盡職審查標準遠不及現在的水平。事後看來，顯然我們當時維持了太多高風險的小型客戶戶口，並且私人銀行業務拓展至太多地區市場，這一切導致了在標準、文化及監控方面的過失。

近年來，環球私人銀行業務已採取重要措施，解決監控方面的積弱（主要存在於瑞士業務）。自 2012 年起，環球私人銀行業務制訂了一項稅務透明政策，當中包括增強「認識你的客戶」及反洗錢程序，以及審查現有戶口是否存在不履行納稅義務的跡象。在發現問題且無法解決的情況下，戶口會被關閉。環球私人銀行業務亦已修訂標準條款及細則，現在要求客戶聲明其遵守納稅義務、允許本行拒絕其現金提款請求並嚴格控制超過 10,000 美元的提款。此外，環球

### 重大刑事及監管罰款和罰則以及還款保障保險補救措施<sup>1</sup>



說明  
 ■ 行為期間      \$m 罰款 / 罰則 / 其他費用 (百萬美元)

1. 上圖僅包括因涉及刑事、監管、競爭或其他執法機構的大型調查而產生的罰款及罰則，以及與還款保障保險補救措施相關的費用。此圖反映處以罰款或罰則或支付補救措施費用的年份，可能有別於根據 IFRS 確認損失或準備的時間。不包括私人訴訟或仲裁程序所產生的和解或其他費用。



私人銀行業務取消了「留存郵件」服務，並撤出其無法以令人滿意的標準對客戶執行盡職審查的市場。

由於減低風險措施，環球私人銀行業務由覆蓋 140 多個市場轉為重點發展

**34 個**

具有策略意義的市場

我們將合規及稅務透明置於盈利之上，推行上述改革措施，大力減低風險，環球私人銀行業務的戶口數目及客戶資產總值因而明顯減少。環球私人銀行業務亦從以往覆蓋 140 多個國家／地區，轉為重點發展 34 個具有策略意義的市場。2013 至 2018 年間，環球私人銀行業務透過主動管理減少的客戶資產達 1,400 億美元。

環球私人銀行業務處理了若干過往遺留的問題，但在本報告發布之際，有關方面仍在多個國家對過往活動展開調查。此外，我們承認，環球私人銀行業務在為名人提供金融服務的過程中，有時可能會招致媒體過度關注。

▶ 有關環球私人銀行業務客戶的詳情，請參閱第 16 及 17 頁。

## 外匯業務操守

在 2013 年之前，我們的外匯業務缺乏適當的管治、監督及風險管理，難以確保遵守安全穩健的銀行慣例及適用的內部政策。結果，我們未能發現及處理若干外匯交易員的不當行為，包括濫用內部機密資料進行外匯交易、可能與其他機構的交易員商定協調外匯交易、以及向其他機構的交易員披露機密資料。

金融業操守監管局及美國商品期貨交易委員會各自對滙豐的交易及其他涉及基準匯率的行為展開調查。2014 年 11 月，滙豐同意就相關調查與前述監管機構和解。2017 年 9 月，滙豐接納美國聯邦儲備局（「聯儲局」）有關調查滙豐外匯交易活動的同意令。根據該項同意令的條款，滙豐同意採取若干補救措施，並向聯儲局支付民事罰款。2018 年 1 月，滙豐控股有限公司就與 2010 及 2011 年兩筆交易相關的欺詐行為，與美國司法部訂立為期三年的延後起訴協議（「外匯延後起訴協議」）。

發生該等協議所述的不當行為後，我們已推出一系列措施，建立更加健全的監控環境，避免日後再出現這樣的過失。我們已經並將繼續投入大量資源，提升系統及監控措施。有關調查雖然針對我們的外匯活動，但也讓我們有理由重新審視環球銀行及資本市場業務其他方面的操守。

我們於四年多前啟動操守改進計劃，並將其延續至今。我們設立了全新的環球銀行及資本市場操守委員會，以提升和加快在鞏固完善現有制度及監控和擴展合規文化上的進展。委員會由環球銀行及資本市場行政總裁領導，並由市場專家提供意見。議程側重於文化及行為、客戶（包括適當性、利益衝突、訂價和透明度）、市場（涵蓋市場操守、交易執行及競爭）、管治及監控以及策略和業務規劃。工作進展透過滙豐管治渠道進行追蹤及報告，同時也依照所訂協議向聯儲局、美國司法部及監管機構匯報。

操守是我們經營及管理業務的核心。我們已經改進算法交易以管理基準指示的風險，並更新了銷售、指示處理、機密客戶資料管理及利益衝突、交易前對沖和防止操控市場等方面的政策。2018 年，我們透過實體屏障、技術監控及程序，進一步改善對敏感資料的管理。我們亦繼續加大投入，提升全球語音、交易及電子監控能力，加強對電話、即時傳訊及交易的監控力度，以發現潛在的不當活動。我們設立了全球及地區的操守管治論壇，監督操守計劃的落實和成效。此外，我們制訂了廣泛的實施計劃，力爭盡可能快速高效地推行。我們日後能否貫徹為客戶及相關群體提供公平公正的服務，將取決於此計劃能否成功推行。

▶ 有關環球銀行及資本市場業務客戶的詳情，請參閱第 14 及 15 頁。

# 確保穩健的 企業管治



我們致力在集團的企業管治方面秉持高標準。關於企業管治常規的完整報告載於《2018 年報及賬目》第 152 至 213 頁。

## 董事會的角色

滙豐控股有限公司的董事會銳意促進集團長遠的業務發展，為股東提供可持續的價值，以及提倡公開和積極討論的文化。董事會以集團主席為首，為集團制訂策略及承受風險水平。董事會亦根據管理層的建議審批各項致力達致策略目標的資本及營運計劃。

董事會大部分成員為獨立非執行董事，他們的職責是批評和審視管理層的表现及協助制訂策略建議，同時亦審視管理層在實踐既定目標方面的表現，並監察集團的風險狀況。董事會於 2018 年將董事會下設委員會數量目由七個縮減至五個，令權責更加清晰鞏固，有助董事會更專注處理優先要務。

## 董事會的多元化

2018 年，董事會更新了多元共融政策，以確保滙豐及相關群體繼續受益於由不同背景董事組成的董事會，其族裔、經歷、年齡、出生地及性別更貼切地反映滙豐客戶及所服務社區的多元。董事會的多元共融政策載於 [www.hsbc.com/our-approach/corporate-governance/board-responsibilities](http://www.hsbc.com/our-approach/corporate-governance/board-responsibilities)。

▶ 有關我們多元共融工作的詳情，請參閱第 24 頁。

## 股東參與

我們歡迎個人就其所持股份和滙豐業務的相關事宜提出查詢。董事會十分重視與股東溝通，並定期與機構投資者進行對話。我們鼓勵董事了解主要股東的觀點。如股東未能循正常途徑解決所關注的事宜，又或該等事宜不適宜循正常途徑解決，可聯絡高級獨立董事施俊仁。股東可透過集團公司秘書長（地址為 8 Canada Square, London E14 5HQ）安排聯絡施俊仁。

有關滙豐及其業務的詳細資料於《2018 年報及賬目》、《策略報告》及《中期業績報告》內向股東提供，並可於滙豐網站 [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com) 查閱。

## 企業管治監管變更

2018 年 7 月，英國財務報告評議會頒布新的英國《企業管治守則》（簡稱「守則」）以及經修訂的《董事會效率指南》。新守則更注重要求董事會在議事和決策過程中，考慮所有相關群體的利益，並促進健全的企業內部文化。我們認為，可藉新守則實施的契機，進一步改善現時與相關群體合作的方式，確保整個集團能繼續發展有建設性及互諒的關係。我們計劃於《2019 年報及賬目》介紹相關詳情。

## 可持續發展管治

董事會負責監督集團的可持續發展和環境、社會及管治舉措，而集團管理委員會則負責落實完成這些舉措，相關表現會反映在執行董事的長期獎勵評分紀錄，以及集團常務總監的部分評分紀錄。2017 年執行董事的長期獎勵評分紀錄鼓勵在截至 2020 年 12 月 31 日的三年內實現累計 300 億至 340 億美元的投融資，用於開發清潔能源、低碳技術及項目以推動實現《巴黎協定》及聯合國可持續發展目標。2018 年執行董事的長期獎勵評分紀錄包括一項環境、社會及管治排名衡量指標，以激勵在 Sustainalytics 評級中取得「領先同儕」評級。

正如我們在第 30 頁的 TCFD 披露中所述，董事會每半年省覽可持續發展的最新報告，內容涵蓋三大可持續發展支柱的進展以及非政府組織的參與等主題。這有助鞏固我們的可持續發展議程，確保其始終是最高層級的重點關注事項。

集團氣候業務委員會在環球業務、部門及地區各個工作小組的支持下，負責協調集團的可持續發展金融業務。由集團辦公室主任出任主席的環境、社會及管治督導小組，負責帶領我們制訂處理環境、社會及管治事宜（包括與對外披露和重大性相關的考慮因素）的方針。

氣候風險工作小組於 2018 年成立，旨在透過制訂政策和限制架構，保護集團免受超出承受水平的氣候相關風險（包括轉型風險和實體風險）的影響，以實現氣候業務委員會的目標。集團風險管理委員會負責監督對集團有影響的企業風險，包括氣候風險。

▶ TCFD 披露內容請參閱第 30 頁。

# 保護金融系統



客戶逃稅我們繼續鞏固打擊金融犯罪的進展，同時在數個新領域發起行動。

我們於 2013 年啟動環球標準計劃，提升金融犯罪監控措施，目前計劃已接近完成。2018 年期間，我們集中精力完成該計劃的部分收尾工作，旨在確保將金融犯罪風險管理充分貫徹到滙豐的日常活動中，並建立健全的管治和匯報機制以便評估表現。

6 月份，我們提出了新的優先策略，當中包括推行業內領先的金融犯罪風險管理標準。利用創新科技和先進分析技術，制訂以情報主導的金融犯罪風險管理方針，是實現這一遠大目標的關鍵。我們在這方面取得了良好進展，在 2019 年及往後將繼續完善有關方針。

我們推出防賄賂及反貪污改革計劃，加強集團內識別和管理該類風險的政策和監控措施。我們還推行了一項改革計劃，增強打擊詐騙、保護客戶的能力。

**▶** 有關環球標準計劃和防賄賂及反貪污計劃的詳情，請參閱第 37 至 39 頁。

## 我們工作的規模

我們每月篩查 2.07 億個戶口內超過 6.58 億筆交易，查找洗錢和金融犯罪的蛛絲馬跡。此外，我們每月篩查約 1.3 億名客戶和 3,730 萬筆交易，確定是否潛藏制裁風險。2018 年，我們向執法和監管機構提交了超過 85,000 份可疑活動報告，匯報我們發現的潛在金融犯罪案件。

## 1 科技

人工智能和先進分析技術等科技使我們能更有效地打擊金融犯罪。我們的方針是自主開發科技解決方案與引入最佳外界技術雙管齊下。

我們投資於初創企業 Quantexa，使調查人員能夠在 2018 年部署新軟件系統，透過分析內部和外部數據查找個人或公司間可能存在的聯繫，近乎實時偵測金融犯罪網絡。我們又與另一家金融科技公司 Caspian 合作開發一套系統，能收集特定可疑交易的所有相關資料，然後使用人工智能判斷是否應該進一步調查，從而讓員工可以專注於優先級最高的個案。

我們的旗艦情報主導計劃採用全新方法，結合一系列數據來源動態評估個別客戶帶來的潛在金融犯罪風險。我們相信這能夠更快速準確地查察可疑活動，在評估風險時更加細緻。2018 年內，我們開發了一個原型，雖然仍處於初期，但已證明在偵測潛在金融犯罪方面明顯優於現有行業標準方法。新方法將在 2019 年與現有系統一併實行。滙豐會繼續就防範金融犯罪的方針與監管機構溝通。

## 2 合作

當我們與合作夥伴協作時，新科技帶來的資訊將發揮最大作用。公私合作讓銀行能夠與同業、監管機構和執法部門共享資訊。滙豐是全球現有全部六個防範金融犯罪公私合作項目的成員。透過參與合作，我們能向執法機構提交更有效的可疑交易資料，並接收相關情報，幫助滙豐在查察金融犯罪方面有的放矢。

我們繼續支持其他司法管轄區的合作，並促進現有合作項目有效運行，包括贊助關於金融情報共享前景的公共研究。相關研究將於 2019 年發布。

## 3 社會

2018 年內，我們與援助人口販賣受害人的慈善機構緊密合作，成功嘗試為英國的受害人提供有監控的零售銀行貸款，目的是幫助受害人重新融入社會，打破虐待循環。我們已在少數分行試點提供有關戶口，今後會將其推廣至英國其他地區。

金融犯罪會對我們服務的社會造成破壞性影響，因而滙豐已採取積極措施減小其影響。10 月，滙豐加入英國野生動物保護聯盟 (United for Wildlife) 建立的工作組，其任務是協調金融機構阻止非法利潤流動，遏制非法野生動物貿易。工作組成員簽署聲明，承諾會採取相關措施，如向監管機構和執法機構提供非法貿易情報。

# 秉持負責任的稅務政策



我們力求於業務所在司法管轄區繳納應課的公平稅項，並盡量減低客戶使用我們的產品避稅或逃稅的可能。我們的稅務政策和管治流程旨在實現這一目標。

我們建立了正式的稅務風險管理架構，以確保集團不會採納以稅收為導向的交易或產品。我們投入大量資源，加強稅務風險管理流程，並培訓員工識別潛在逃稅行為。儘管如此，目前仍有需要改進的地方，我們正努力解決問題。

滙豐的稅務事宜遵循以下原則：

– 我們致力實踐各業務所在司法管轄區的法律條文與精神，包括遵守經合組織稅基侵蝕和利潤轉移倡議帶來的各種措施。

– 我們希望與所有稅務當局維持坦誠透明的關係。我們與任何同等規模和複雜的集團一樣，隨時與稅務當局在多個範疇存在分歧或爭議。我們與當地稅務當局合作，努力尋求共識，及時解決問題。

– 截至 2018 年底，滙豐已將設於低稅或免稅管轄區的法律實體數量從 2015 年初的 121 個減至 46 個。2019 及 2020 年將繼續執行該項措施，目標是確保留在此類稅務管轄區內的滙豐公司屬經營業務所必需的受規管實體。

客戶的稅務事宜遵循以下原則：

– 我們投入大量資源實施各項流程，以提高透明度，並降低理財服務被用於協助客戶逃稅和實施金融犯罪的風險。這些

流程納入外部稅務透明倡議的要求，例如美國《外國賬戶稅務合規法案》、經合組織的自動交換金融賬戶資料標準（「共同匯報標準」）及英國有關未能阻止協助逃稅的企業刑事罪刑法例。

– 我們制訂了相關流程，以助確保不向客戶提供以稅收為導向的產品。

有關滙豐管理金融犯罪的方針和措施，詳情請參閱第 37 至 39 頁

## 我們的稅務貢獻

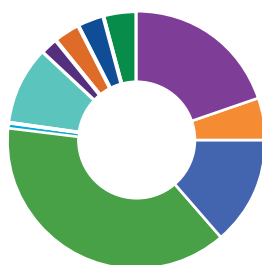
如下圖所示，滙豐於 2018 年除繳納 70 億美元的本身應繳稅項以外，還代表世界各地政府收取 76 億美元的稅項。2018 年已付稅項的地區分布詳載於滙豐控股有限公司《2018 年報及賬目》第 65 頁。

已付稅項 – 按稅種分析



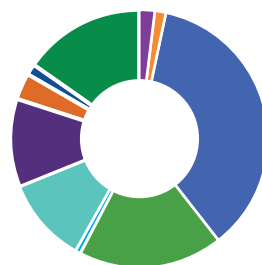
<b>31.41 億美元</b> 利得稅	<b>2.76 億美元</b> 預扣稅項
2017年：28.96 億美元	2017年：2.36 億美元
<b>10.68 億美元</b> 僱主稅項	<b>11.35 億美元</b> 銀行徵費
2017年：11.78 億美元	2017年：10.21 億美元
<b>10.74 億美元</b> 不可退還增值稅	<b>3.6 億美元</b> 其他稅項及徵費
2017年：11.02 億美元	2017年：3.64 億美元

已付稅項 – 按地區分析



<b>13.98 億美元</b> 香港	<b>3.84 億美元</b> 印度
2017年：10.43 億美元	2017年：2.97 億美元
<b>9.6 億美元</b> 亞太其他地區	<b>26.93 億美元</b> 英國
2017年：9.38 億美元	2017年：26.54 億美元
<b>1,300 萬美元</b> 瑞士	<b>6.93 億美元</b> 歐洲其他地區
2017年：(6,700) 萬美元	2017年：7.53 億美元
<b>1.62 億美元</b> 美國	<b>2.37 億美元</b> 北美洲其他地區
2017年：1.34 億美元	2017年：1.82 億美元
<b>2.33 億美元</b> 中東及北非	<b>2.81 億美元</b> 拉丁美洲
2017年：4.19 億美元	2017年：4.43 億美元

代收稅項 – 按地區分析



<b>1.62 億美元</b> 香港	<b>1.22 億美元</b> 印度
2017年：2.97 億美元	2017年：1.26 億美元
<b>27.41 億美元</b> 亞太其他地區	<b>13.98 億美元</b> 英國
2017年：24.15 億美元	2017年：13.94 億美元
<b>4,100 萬美元</b> 瑞士	<b>8.2 億美元</b> 歐洲其他地區
2017年：4,700 萬美元	2017年：7.52 億美元
<b>8.35 億美元</b> 美國	<b>2.61 億美元</b> 北美洲其他地區
2017年：8.23 億美元	2017年：2.63 億美元
<b>1.18 億美元</b> 中東及北非	<b>11.48 億美元</b> 拉丁美洲
2017年：2.19 億美元	2017年：17.68 億美元

# 尊重人權

企業並非孤立存在：它是社區的一部分，為人們提供服務。按照《聯合國「保護、尊重及補救」框架的指導原則》（「指導原則」），滙豐承認各國保護人權的責任，以及企業在保護人權方面擔當的角色。如《2015年人權聲明》所載，我們已簽署或明確支持多項國際準則。

2018年，我們成立人權督導委員會，負責監督滙豐人權方針的發展。方針將納入2018年5月公布的《經合組織負責任商業行為盡職調查指南》等倡議的新建議。

我們主要考慮與僱員、供應商和客戶相關的人權因素。以下為部分示例。

## 僱員

我們致力建立包容的文化，讓員工相信自己的觀點得到重視，工作場所沒有偏見、歧視和騷擾，而晉升是基於用人唯才的原則。這一承諾體現了《世界人權宣言》和《國際勞工組織關於工作中基本原則和權利宣言》（「國際勞工組織宣言」）的規定（包括結社自由）。有關滙豐員工團隊多元化的詳情請參閱第24頁。

## 供應商

我們期望供應商在經營業務的過程中維護人權，恪守《世界人權宣言》和國際勞工組織宣言的原則。滙豐的《供應商道德及環境行為守則》要求供應商尊重僱員及營運所在社區成員的人權，並遵守所有相關法律、法規及指引。2018年，我們透過繪製風險圖譜，確定供應鏈中存在的首要人權風險，尤其是與現代奴役和人口販賣相關的風險。

## 客戶

《指導原則》的主要目標是防止踐踏人權。我們致力確保為客戶提供的金融服務不會對人或環境造成不可接受的影響。我們是《赤道原則》的簽署方，該原則以國際金融公司的《表現標準》為基礎，重點關注土地權利、童工、強制勞工以及土著居民和當地社區的權利等事項。我們與客戶合作，幫助他們改善可持續發展實踐。此外，我們的金融犯罪管理團隊積極甄別潛在侵犯人權行為的收益，通知執法機構並將行為不當者清除出金融系統。關於這方面的案例分析載於我們的《現代奴役法》聲明。

## 《現代奴役法》

我們按照英國《2015年現代奴役和人口販運法》的要求發布聲明，詳細說明我們在打擊這類最惡劣的侵犯人權行為方面的工作。作為年度信貸覆核流程的一部分，我們會提高部分行業和地區客戶的意識。我們會直接（透過培訓）或間接（透過宣傳）培養員工的意識。

## 與相關群體合作

我們一直致力完善人權風險管理方針，原因是這些風險會影響權利所有人。2018年11月，我們出席了聯合國工商業和人權論壇，繼續參加銀行業代表非正式小組「Thun Group」的討論，該小組負責就《指導原則》如何應用於各項銀行業務提供指引。我們支持聯合國全球契約促進可持續、對社會負責的政策，並參與英國分部的《現代奴役法》工作組。

2018年，我們與五個社會團體接觸，他們指控滙豐客戶侵犯人權。對於相關群體向我們舉報而有可靠證據的侵犯人權指控，我們會嚴肅調查，如有必要，會將嚴重個案提交集團管理委員會處理。

# 支持普惠金融



我們相信，讓客戶成為受監管金融體系的一份子，更有利於全球經濟。為提供支持，我們在 2018 年實施一系列舉措，擴大金融服務渠道。滙豐的普惠金融方針著重與合作夥伴共同提高行業標準；讓產品和服務更容易獲取；並對教育內容進行投入。

我們明白提升普惠金融需要持續努力，我們將在 2019 年重點推行數項舉措，包括：

- 實施 UK Finance 的《防止經濟虐待實務守則》，意在增強受害人、潛在受害人、家人和同事的意識，識別經濟虐待的跡象，並在必要時提供支持；及
- 在香港推出長者友好理財計劃，協助長者更深入了解重要概念和服務，如：第三方照顧者理財、電子銀行和預防詐騙。

## 1 與夥伴合作

我們與行業協會、政府和監管機構合作，找出普惠金融的障礙，並設法提高標準和分享最佳做法。例如，我們在 2018 年進行了以下活動：

- 我們在行業組織 UK Finance 的普惠金融及能力工作組擔任主席，並參與了金融風險分組；我們也是英國政府跨部門工作小組的成員，在小組內，政府、銀行和決策者共同制訂策略，規定英國銀行如何將資金安全轉移到高風險和受制

裁司法管轄區；我們亦向英國普惠金融委員會提供組織和人員支持，包括擔任主席。

- 在亞太地區，作為年度 Out Leadership 峰會的一部分，我們舉辦了一場保險行業活動，分享滙豐為認可現代家庭關係所作出的業務調整，並鼓勵業界提升產品和服務的包容性。

## 2 獲取產品和服務

我們相信多元化有助於我們發揮潛力。滙豐將這一理念融入產品和渠道當中，確保其具有包容性，可供任何個人和中小企業運用。為實現目標，我們在 2018 年採取了以下措施：

- 我們改善了十個零售銀行市場的電子銀行服務途徑，讓更多客戶可以使用網上理財。我們並在香港啟動「無障礙銀行」計劃，升級分行和自動櫃員機網絡，使實體服務更容易獲取。
- 我們在部分市場為可能不合資格使用產品的個人提供低收費或免費的理財服務。有關服務透過基本戶口或豁免最低餘額要求提供。
- 我們擴大了香港壽險保單的受益人定義，承認更廣泛的家庭關係，例如繼子女和同性伴侶。

- 我們透過英國的獨立服務計劃，以及在香港新推出的認知障礙症患者計劃，幫助認知能力下降的人士獲取和維持理財服務。

- 在墨西哥，我們擴大使用第三方聯盟的範圍，使客戶存放現金和支付賬單的地點增加一成。
- 我們宣布設立 120 億英鎊基金，向英國中小企業提供貸款，並繼續持有 BGF Group plc (「BGF」，前身為 Business Growth Fund) 的股份。BGF 提供長期股權資本支持英國和愛爾蘭的中小企業。2018 年，滙豐參投並幫助發起的加拿大 Business Growth Fund 作出了首項投資。

## 3 獲取財務教育內容

我們相信，人們需要了解如何有效利用金融服務來建立和增長財富，才能獲取並充分利用金融服務。我們在 2018 年採取了以下行動：

- 作為零售銀行及財富管理業務「您的財務管家」服務的一環，我們在美國、英國、墨西哥、新加坡和澳洲舉辦了上千場財務健康研討會，讓超過 26,000 人受惠，其中包括 2,100 多名滙豐員工。

- 我們開始更新公共網站上共享的內容，包括在英國網站上推出代理理財指南。

- 我們在美國與 EVERFI 合作推出一個網上平台，幫助客戶和社區深入了解日常資金管理，為未來做好準備。

# 補充資料



概述

客戶

員工

支持可持續增長

負責任的企業文化

補充資料

### 有關前瞻性陳述之提示聲明

本《環境、社會及管治報告》可能包含與集團財政狀況、經營業績、資本狀況、策略及業務相關的預計、估計、預測、目標、意見、前景、業績、回報及前瞻性陳述，可以透過所用的「可能」、「將」、「應」、「預料」、「預期」、「預計」、「估計」、「尋求」、「擬」、「計劃」或「相信」等前瞻性詞彙或其否定詞或其他變形或類似詞彙加以辨別（統稱「前瞻性陳述」），包括其中所述的優先策略和任何財務、投資及資本目標。任何此類前瞻性陳述均非未來業績的可靠指標，原因是它們可能涉及大量列明或暗含的假設及主觀判斷，而這些假設和判斷未必獲證實為正確。前瞻性陳述所載的任何事項能否達成、會否真正發生或會否實現或是否完整或正確，均並無保證。有關優先策略和目標的前瞻性陳述所依據的若干假設和判斷，乃於 [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)

另行載列的「目標成果：編製基準」內討論。這些假設及判斷可能證實為不正確，並且涉及已知或未知風險、不明朗因素、突發事件及其他重要因素，當中許多因素非集團所能管控。由於各種風險、不確定性和其他因素（包括但不限於與整體市況或監管變動相關者），實際的成果、業績、表現或其他未來事件或條件可能與任何前瞻性陳述所陳述、暗示和／或反映者截然不同。任何此類前瞻性陳述均以集團於作出有關陳述當日的信念、預期和意見為依據。倘情況或管理層的信念、預期或意見有所改變，集團不承擔更新、修訂或補充該等陳述的義務或責任，並特此明確表示對前述事項概不負責。基於上述原因，接收者不應倚賴任何前瞻性陳述，並應留意依賴前瞻性陳述的後果。集團或其代表概不就本文所載的任何預計、估計、預測、

目標、前景或回報的成果或合理性作出任何明示或暗示的聲明或保證。

有關可導致實際結果與本《環境、社會及管治報告》存在重大差異的重要因素，詳情請參閱於 2019 年 2 月 20 日送呈美國證券交易委員會（「證交會」）存檔的 20-F 表格所載滙豐截至 2018 年 12 月 31 日止財政年度的《2018 年報及賬目》。

### 非公認會計原則財務資料

本《環境、社會及管治報告》包含非公認會計原則財務資料。我們採用的主要非公認會計原則財務衡量指標按「經調整業績」基準呈列。其計算方法是，就令按期比較資料扭曲的貨幣換算差額及重大項目之按期計算影響，對列賬基準業績作出調整。

重大項目是管理層和投資者為更深入了解業務的基本趨勢，一般會於評估業績表現時識別及另行考慮的項目。

有關非公認會計原則財務衡量指標和公認會計原則下最可直接比較衡量指標的對賬，

請參閱滙豐 2018 年 20-F 表格以及相應《非公認會計原則財務衡量指標對賬》文件；上述文件均已上載至 [www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)。



## 簡稱

貨幣	
英鎊	英鎊
美元	美元
A	
人工智能	人工智能
反洗錢	反洗黑錢
反洗錢延後起訴協議	於 2012 年 12 月與美國司法部訂立為期五年的延後起訴協議
C	
CET1 <sup>1</sup>	普通股權一級
工商金融	工商金融業務，是一項環球業務
D	
司法部	美國司法部
延後起訴協議	延後起訴協議
E	
環境、社會及管治	環境、社會及管治
《環境、社會及管治報告指引》	《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》附錄 27 中所載《環境、社會及管治報告指引》
歐盟	歐洲聯盟
歐元銀行同業拆息	歐元銀行同業拆息
F	
金融業操守監管局	英國金融業操守監管局
聯儲局	美國聯邦儲備局
金融系統風險防護委員會	金融系統風險防護委員會
等同全職僱員	等同全職僱員
外匯	外匯
外匯交易延後起訴協議	於 2018 年 1 月與美國司法部訂立為期三年的延後起訴協議
G	
公認會計原則	公認會計原則
環球銀行及資本市場	環球銀行及資本市場業務，是一項環球業務
環球職級	滙豐環球職級架構
《一般資料保護規例》	《一般資料保護規例》
環球資金管理	環球資金管理業務
環球資本市場	滙豐環球銀行及資本市場業務的資本市場服務
集團管理委員會	集團管理委員會
環球私人銀行	環球私人銀行業務，是一項環球業務
集團	滙豐控股連同其附屬業務
綠色、社會及可持續發展	綠色、社會及可持續發展
H	
英國稅務海關總署	英國稅務海關總署
香港	中華人民共和國香港特別行政區
滙豐營運、服務及科技部	滙豐營運、服務及科技部
滙豐	滙豐控股連同其附屬業務
滙豐控股	滙豐控股有限公司，是滙豐的母公司
英國滙豐	HSBC UK Bank plc
I	
留學匯款解決方案	留學匯款解決方案
IFRS	《國際財務報告準則》
國際勞工組織宣言	國際勞工組織《工作基本原則與權利宣言》
J	
收入增長率與支出增長率之差	經調整收入增長率與支出增長率之差用於計量經調整收入變動率與經調整營業支出變動率之差。
K	
認識你的客戶	認識你的客戶
L	
LEED	領先能源與環境設計
性小眾	女同性戀、男同性戀、雙性戀及跨性別人士，以及性取向及性別身分範圍的其他非主流群體
倫敦銀行同業拆息	倫敦銀行同業拆息
M	
中國內地	中華人民共和國，不包括香港
N	
NDPE	不濫伐樹林、不開墾泥炭地、不剝削人權
非政府組織	非政府組織
P	
購電協議	購電協議
還款保障保險	還款保障保險
審慎監管局	英國審慎監管局
R	
零售銀行及財富管理	零售銀行及財富管理業務，是一項環球業務
住宅按揭抵押證券	住宅按揭抵押證券
風險管理會議	集團管理委員會之風險管理會議
股東權益回報	股東權益回報
有形股本回報率	有形股本回報率
棕櫚油可持續發展圓桌會議	棕櫚油可持續發展圓桌會議
S	
可持續發展目標	聯合國可持續發展目標
美國證交會	美國證券交易委員會
中小企	中小型企業
銷售質素保證	銷售質素保證
對社會負責任投資	對社會負責任投資
T	
TCFD <sup>1</sup>	氣候相關金融信息工作組
U	
阿聯酋	阿拉伯聯合酋長國
《世界人權宣言》	《世界人權宣言》
英國	英國
聯合國	聯合國
聯合國指導原則	聯合國指導原則
聯合國負責任投資原則	聯合國負責任投資原則
美國	美利堅合眾國

1. 完整釋義載於《2018 年報及賬目》的詞彙內，並在 [www.hsbc.com/investors](http://www.hsbc.com/investors) 可供查閱。

## 若干界定用語

除文義另有所指外，「滙豐控股」乃指滙豐控股有限公司，而「滙豐」、「集團」或「我們」則指滙豐控股及其附屬公司。在本文件內，中華人民共和國香港特別行政區簡稱為「香港」。當使用「股東權益」及「股東權益總額」等用語時，「股東」

指滙豐控股的普通股及由滙豐控股發行並分類為股東權益的優先股及資本證券之持有人。「百萬美元」、「十億美元」及「萬億美元」分別指百萬、十億（數以千計之百萬）及萬億美元。

## 實用連結

本節就滙豐的環境、社會及管治方針提供更多資料，可連結至視頻、更多內容、政策及本文件所討論的議題。請登入相關連結，深入了解我們就您可能感興趣的環境、社會及管治事宜所採取的措施。

有關我們的方針及如何衡量滙豐的影響，詳情請參閱 [www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact](http://www.hsbc.com/our-approach/measuring-our-impact)。在我們網站的此處，您可找到最新的報告、聲明及政策，包括：

- 有關聯合國負責任投資原則進展的消息
- 有關聯合國可持續保險原則進展的消息
- 《環境、社會及管治報告》(2017年4月)
- 《環境、社會及管治補充資料》(2017年11月)
- 環境政策
- 健康及安全政策
- 滙豐控股有限公司董事會多元及共融政策
- 滙豐提供 1,000 億美元可持續發展融資及投資的承諾——數據字典
- PricewaterhouseCoopers LLP 出具的 2018 年鑑證報告——可持續發展金融

- 薪酬慣例及管治
- 呈報指引——碳排放
- 人權聲明
- 氣候變化聲明

- 操守聲明
- 公共政策參與聲明
- 《2018 年策略報告》
- 可持續發展組織成員身分

- 2017/2018 年英國性別酬勞差別
- 舉報聲明

其他相關網站連結包括：

- 金融犯罪風險管理政策 (包括反洗錢、制裁和防賄賂及反貪污)：  
[www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/financial-crime-risk/financial-crime-risk-policies](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/financial-crime-risk/financial-crime-risk-policies)
- 企業管治 (包括管治架構及董事會責任)：  
[www.sustainablefinance.hsbc.com](http://www.sustainablefinance.hsbc.com)
- 《現代奴役法案》聲明：  
[www.hsbc.com/our-approach/corporate-governance](http://www.hsbc.com/our-approach/corporate-governance)

- 可持續發展風險管理政策 (包括《赤道原則》)：  
[www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/modern-slavery-act](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/modern-slavery-act)
- 綠色及可持續發展債券架構和影響報告：  
[www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/sustainability-risk)
- 滙豐可持續發展金融中心：  
[www.hsbc.com/investors/fixed-income-investors/green-and-sustainability-bonds](http://www.hsbc.com/investors/fixed-income-investors/green-and-sustainability-bonds)
- 與供應商合作：  
[www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/working-with-suppliers](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility/working-with-suppliers)
- 建設可持續發展的未來 (包括可持續發展金融及可持續營運)：  
[www.hsbc.com/our-approach/building-a-sustainable-future](http://www.hsbc.com/our-approach/building-a-sustainable-future)
- 我們的風險管理及責任政策 (包括健康及安全及稅務透明度)：請參閱 [www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility](http://www.hsbc.com/our-approach/risk-and-responsibility)

## 圖片

**員工拍攝圖片：**除第 2 頁的集團行政總裁頭像外，本報告內頁所載的圖片，均由英國、香港、孟加拉及印度等地的滙豐員工拍攝。集團於世界各地的員工拍下精彩作品，並踴躍向 HSBC Now Photo 投稿。這個持續進行的項目讓員工有機會發揮攝影才華，展現身邊的多元面貌。

**封面：**我們的環球市場推廣計劃探索滙豐助人成功之道。

集團的六角形標誌作為觀察世界的鏡頭，展示我們如何協助個人、企業和社區茁壯成長、繁榮興盛。這包括我們致力推動可再生能源發展，支持全球過渡至低碳型經濟。我們承諾於 2025 年前，為可持續發展融資及投資提供 1,000 億美元資金。

**封面內頁圖片：**加拿大班夫國家公園夢蓮湖。此圖由滙豐於紐約的資訊科技開發人員 Harsha Aruru 拍攝。

**第 7 頁：**香港 Popinjays 餐廳。此圖由滙豐於香港的資訊科技開發人員 Terry Tam 拍攝。

**第 20 / 21 頁：**孟加拉「錫爾赫特」專區陶器。此圖由滙豐的孟加拉傳訊主管 Talukdar Noman Anwar 拍攝。

**第 26 頁：**英國諾森伯蘭郡 Thrunton Woods 森林。此圖由滙豐英國電子科技團隊成員 Ciara Jennings 拍攝。

**第 36 頁：**法國夏慕尼白朗峰。此圖由英國滙豐保險部員工 Jo Eaton 拍攝。

**第 45 頁：**印度海德拉巴喬瑪哈拉宮 The Corridor of Life。此圖由滙豐的印度人力資源營運團隊成員 Alok Kumar Tripathy 拍攝。

**封底內頁：**南韓江原道華川水上度假村 (Hwacheon Aquatic Resort) 櫻花。此圖由香港滙豐批核及賠償部員工 Nicole Yau Suk Yin 拍攝。

© 滙豐控股有限公司 2018 年

版權所有

未經滙豐控股有限公司事先書面許可，不得將本刊任何部分以任何形式或用任何方法 (無論電子、機械、複印、錄製或其他形式) 複製、存於檢索系統或傳送予他人。

出版：滙豐控股有限公司環球財務部 (倫敦)

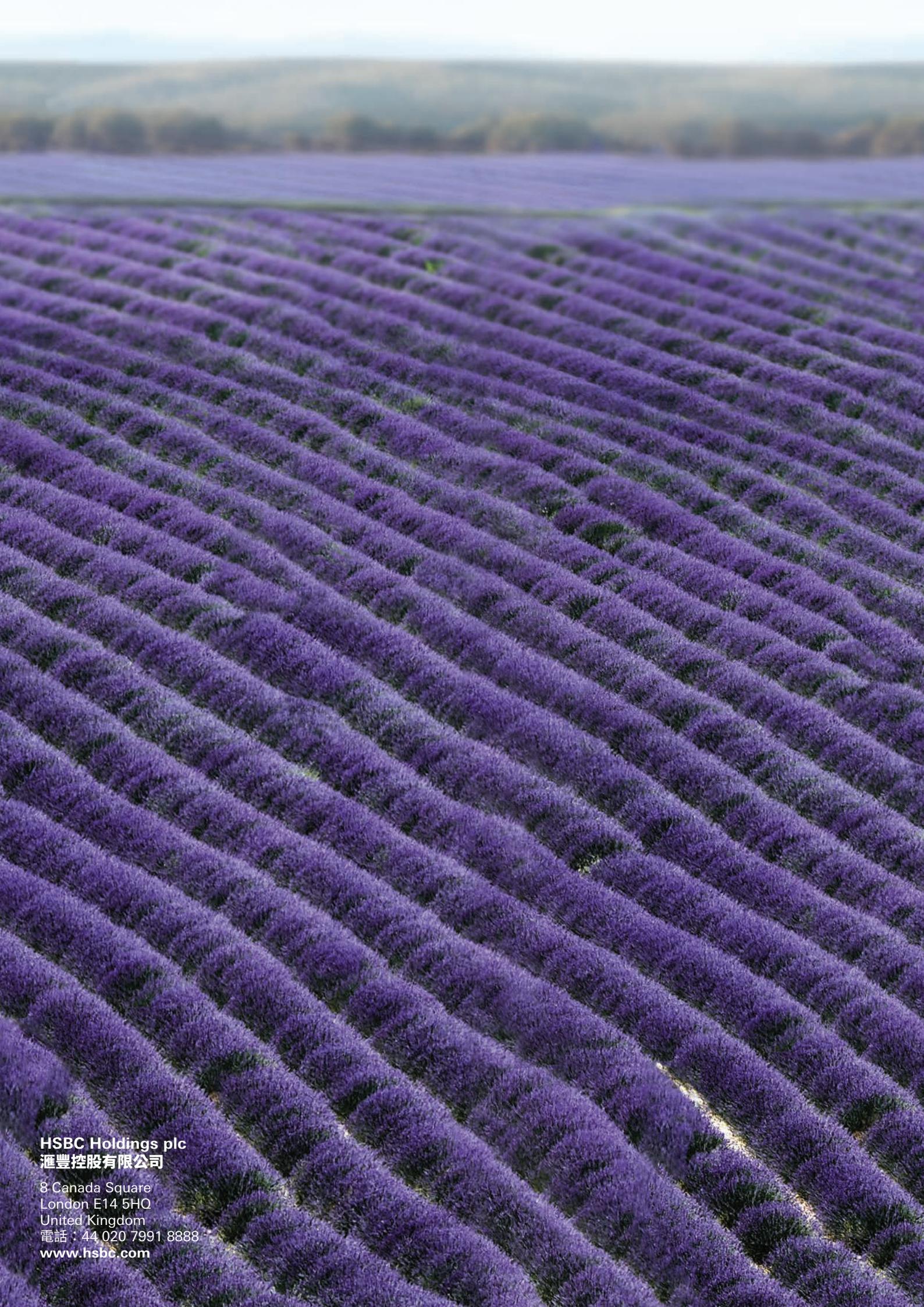
設計及編製：Superunion (倫敦)  
[www.superunion.com](http://www.superunion.com)

承印：Park Communications，採用 FSC® 認可的紙張印刷。

Park Communications 為 EMAS 認可企業，其環境管理系統獲 ISO14001 認證。本刊物採用

Oxygen Offset 膠版紙印刷，含有 100% 脫墨紙漿循環再用纖維，獲得 Forest Stewardship Council® 核准。





**HSBC Holdings plc**  
**滙豐控股有限公司**

8 Canada Square  
London E14 5HO  
United Kingdom  
電話：44 020 7991 8888  
[www.hsbc.com](http://www.hsbc.com)