

(翻譯本)

本局檔號：B1/15C

B9/146C

致：所有認可機構

行政總裁

敬啟者：

銀行文化改革

本局現致函認可機構，就發展及推動良好的企業文化¹提供指引。有關企業文化應支持審慎的風險管理及促進鼓勵恰當的員工行為，從而為客戶帶來正面的效果及在銀行業內建立嚴格道德操守。本通告在《監管政策手冊》所載的企業管治指引²的基礎下，向認可機構提供額外的實務指引。

2. 儘管近年全球各地的銀行業監管機構及銀行高級管理層均致力提升有關管治及風險管理制度的標準及做法，但各方日益認為在銀行各層面推動良好的文化方面，仍需要作出更大的努力。尤其即使銀行採取了相關措施並顯示其推動良好文化的努力³，但涉及員工不當行為的個案仍不時發生，導致有關機構以至客戶

¹ 在本函內，「文化」一詞一般可視為指一套專業及道德價值觀，界定銀行股東、董事局及員工所奉行及遵循的態度及行為。

² 請參閱相關《監管政策手冊》單元，包括 CG-1「本地註冊認可機構的企業管治」、CG-3「行為守則」、CG-5「穩健的薪酬制度指引」及 CG-6「能力及道德行為」。

³ 有關做法指「高層指導方向」、問責、有效的溝通及敢於提出不同意見，以及獎勵。

的利益均受影響。這種情況顯示銀行需要作出更大的努力，探討如何在改善文化方面提高成效，以及哪些管治安排能在銀行追求商業利益的同時，進一步推動以銀行的安全及穩健，及存戶及客戶利益作為主要考慮的文化。

3. 儘管沒有「一刀切」的方法適合所有認可機構，但金管局期望認可機構按照本身情況採納全面及有效的制度以促進良好的文化，並特別留意以下推動良好銀行文化的三大支柱：

- (i) 管治：機構的董事局及高級管理層應在其各自的崗位，定出適當的「高層指導方向」，並以身作則。董事局應帶領機構建立可促進審慎風險承擔及公平待客的文化及行為標準。高級管理層應制定有效機制，確保各級員工了解及認同機構期望建立的文化。

在實行上，認可機構應有專責的董事局委員會，由獨立非執行董事擔任主席，就董事局履行與機構的文化相關的職責方面向董事局提供意見及協助。認可機構可為此設立獨立專責委員會，或擴大相關合適的董事局委員會(例如薪酬委員會)的職責範圍至包括文化相關的責任。該董事局委員會應在內部審計部門或其他專家(如適當)的協助下，推出常規程序，以檢討及確認機構所推行的整體提升文化措施的成效。尤其該委員會應至少每年一次批核、檢討及評估任何列載機構的文化及行為標準的相關說明文件是否足夠及恰當，並致力確保在不同職級員工的日常工作相關的政策及程序(包括培訓)中落實有關聲明；

(ii) 獎勵制度：認可機構的獎勵制度(包括員工招聘、表現管理、薪酬及晉升制度)不應限於為理想的業務表現提供獎賞，亦應考慮員工有否恪守機構的文化及行為標準，以避免助長只顧爭取短期業務表現而犧牲客戶利益及機構的安全及穩健的行為。認可機構應就個別人員作出不符期望或不能接受的行為制定及清楚闡明會帶來的清晰及適當的後果，並且切實執行。此外，獎勵制度要有成效，不同職級員工及管理層的有關安排及/或薪酬結構應與其級別與職責相符；以及

(iii) 評估及意見反映機制：認可機構應制定適當工具，監察個別業務部門及有關員工有否恪守機構的文化及行為標準。機構應制定有效的上報政策(包括「舉報」機制)，讓員工及持份者能在保密的環境下及時舉報任何違法、不道德或有問題的做法，而不會有遭報復的風險，並應不時檢討有關上報渠道的成效。有關評估及意見反映機制的結果應定期(至少每年一次)及在有需要時向高級管理層及有關董事局委員會匯報。根據我們近期對業界的做法進行的研究，認可機構制定有效的意見反映機制為一個非常重要的範疇，並需要特別作出改進。

4. 附件載有推動良好銀行文化的三大支柱的實務守則。認可機構須參考本通告，檢討其管治安排及有關企業文化的政策及程序。認可機構須在本通告日期起計一年內實行所需的優化措施。具體上，本地註冊認可機構應落實本通告所載的指引，包括但不限於設有專責的董事局委員會。境外註冊認可機構亦應按照個別

情況設立類似的制度及機制。本通告著重個別機構在促進良好企業文化的管治安排、政策及程序的成效，而在落實通告所載的指引時，規模較小及業務較簡單的機構可實施與其規模相稱的措施。如機構為國際銀行集團的一部分，並採納集團層面的有關制度，應在考慮本地情況及金管局發出並適用的指引及通告後，作出必要的調整。

5. 本通告亦發給予全體董事(若為本地註冊認可機構)，以及區域總部或總行的管治及合規部門主管(若為境外註冊認可機構)以供傳閱。本地註冊認可機構董事局及境外註冊認可機構的區域總部或總行的高級管理層須積極推行本通告所載的銀行文化改革。

6. 貴機構如對本通告有任何問題，請聯絡銀行監理部鄭熒熒女士 (yycheng@hkma.gov.hk) 及銀行操守部陳奕安女士 (yyochan@hkma.gov.hk)。有關實施方面的問題，亦可聯絡負責貴機構一般監管事務的金管局同事。

副總裁

阮國恒

2017 年 3 月 2 日

附件

推動良好銀行文化的三大支柱

1. 管治

認可機構須清楚闡明及傳達其期望建立的文化及價值觀。雖然文化說明文件由高層制定公布，惟機構亦須全面顧及下述因素：

- 以身作則：高級管理層應以身作則，展示推動良好銀行文化及價值觀的承擔及決心。例如，高級管理層可參加文化及道德相關的培訓及/或考試。
- 與各級員工相關：認可機構應就現有的行為守則、價值觀聲明及相關道德與合規手冊輔以摘要單張，載明預期職員在執行日常職務時應符合的操守及行為。特別是風險取向說明文件一般都以概括文字及特定量化目標制定而成，與中層及前線員工的工作並非直接相關。因此，摘要單張可助不同職級的員工更容易理解董事局及高級管理層制定的文化及行為標準。
- 由上而下持續和有效的溝通及培訓：總裁及高級管理層的其他成員應定期與員工溝通，例如透過簡報會、操守專題活動、內部通訊、網誌、網上廣播及短片等分享符合及不符合期望的行為實例，並鼓勵開放地交換意見。機構應在員工的整段僱用期間(包括招聘、入職、持續培訓（特別是就與道德觀念及操守相關的事宜輔以個案研究，向員工提供處理「灰色地帶」的指引）、薪酬制定及晉升），持續灌輸有關訊息。
- 清晰的風險及文化改革的責任安排：認可機構應制定清晰的

核心風險及文化改革措施的責任架構。例如，認可機構可委任高級職員為「操守風險領袖」，負責向員工傳達操守風險的訊息。

2. 獎勵制度

認可機構須檢討並按需要改革其獎勵制度，以鼓勵能推動其期望建立的文化及價值觀的員工行為。在這方面須顧及以下因素：

- 避免於表現評核中過度強調銷售額或收入目標：認可機構應避免採用按公式定出的量化目標(例如銷售配額、盈利目標)作為評估員工表現及釐定薪酬的唯一或主要的決定因素，並應注意這類目標的潛在風險及局限。
- 充分考慮行為指標：認可機構應要求部門經理確認在個別員工的表現評估時已考慮風險管理、合規及操守相關的行為(例如著重「整體客戶關係」)；
- 遵守「企業價值觀」的表現獨立評分：認可機構應在年度表現評核中引入有關遵守「企業價值觀」(有別於「監管及合規」目標)的獨立評分或增加其權重，致使不論員工在有關年度的業務表現如何，若其在這方面獲得差劣的評分，其浮動薪酬將受影響；
- 獎罰並用：認可機構的獎勵制度不應只懲處不當行為，而亦應推動正面的行為，例如提供金錢(例如調高浮動薪酬)及非金錢(例如表揚計劃)的獎勵予展示了有助改善機構文化的模範行為的員工。

3. 評估及意見反映機制

認可機構須設立有效機制，評估員工的實際行為，並提供有用的意見回饋，協助管理層考慮是否有需要作出改進。在這方面須全面考慮以下因素：

- 監察核心指標：認可機構應制定及分析指標儀表板，以評估機構的文化及有助監察有關變化。常見的指標例子包括超越風險限額、違反合規規例、交易資訊監察、員工意見調查、客戶意見調查及投訴(識別趨勢及根本原因)、舉報報告等；
- 員工意見回饋：認可機構應從員工意見調查、專題小組討論或個別面見中掌握與文化相關的質量性資料。認可機構需要小心設計這些調查的結構及內容，以減少因員工試圖提供「正確」而非「真誠」答案而引起的潛在偏差；
- 客戶意見回饋：認可機構應進行客戶滿意度調查及喬裝客戶檢查計劃，並檢視投訴，以收集客戶意見，從而評估前線員工的行為是否符合機構的文化及行為標準；
- 分享經驗教訓：認可機構應與員工分享有關內部不當行為及紀律懲處的個案，加強員工對機構的文化及行為標準的正確了解，並說明不當及違規行為的後果。認可機構亦應評估員工就這類個案的意見及反應，以識別是否有不足之處及應採取的補救措施；
- 內部上報渠道：認可機構應設計及制定適當渠道，讓員工無需經部門主管或本地辦事處，可以向高級管理層及/或專責小組直接上報不當事項及問題(包括作出舉報及上報不尋常活動)或提出一般意見，同時保障員工免遭報復。每宗舉報個案

須受到獨立檢討或調查。認可機構的上報政策應闡明上報事項的類別、何時、向誰及如何上報有關事宜。有關政策可訂明員工有責任作出上報(例如若未能迅速及適當地上報重大事項,即可能受到紀律懲處)及/或設立獎勵機制鼓勵員工作出上報。