



HSBC Holdings plc
汇丰控股有限公司

环境、社会及管治报告
支持可持续增长

2018年4月



HSBC
汇丰

香港股份代号：5

汇丰控股有限公司
于1959年1月1日根据英国《公司法》
在英格兰注册成立之有限公司
英格兰注册编号：617987

封面图片

Singapore Supertrees是建于新加坡中心的大型树状结构建筑群。当中大部分配备了可持续发展的环保功能一包括太阳能发电、收集雨水，而建筑物本身也是垂直花园，栽种植物超过15万株。这些创新建筑在市中心构建了一片绿洲。

摄影比赛优胜作品

本报告封面采用的图片为集团全球员工摄影比赛的优胜作品，从芸芸2,100多幅参赛照片中脱颖而出，为报告增添人文色彩。自2017年6月起，HSBC Now Photo成为常设的员工活动，鼓励全球雇员以镜头捕捉各地见闻，与大家分享。

目录

1 集团行政总裁寄语	5
2 客户	8
3 员工	21
4 支持可持续增长	28
5 管治	37
6 链接及资料	41

关于本文件

本文件载列的资料，连同汇丰控股有限公司《2017年报及账目》中有关环境、社会及管治事宜的详情，以及下文链接中所载的资料，旨在为您提供截至2017年12月31日止年度，与汇丰业务相关的主要环境、社会及管治资料和数据，以遵循《香港联合交易所有限公司证券上市规则》附录二十七《环境、社会及管治报告指引》（简称“ESG指引”）的要求。

若我们没有遵循ESG指引中的相关条文，乃因我们选择重点提述我们认为对相关群体意义重大、并且我们可以发挥影响力的事宜。我们将根据相关群体的回馈意见，继续制订和完善有关环境、社会及管治事宜的报告和披露，以符合ESG指引的要求。

除文义另有所指外，“汇丰控股”乃指汇丰控股有限公司，而“汇丰”、“集团”或“我们”则指汇丰控股及其附属公司。在本文件内，中华人民共和国香港特别行政区简称为“香港”。当使用“股东权益”及“股东权益总额”等用语时，“股东”指汇丰控股的普通股及由汇丰控股发行并分类为股东权益的优先股及资本证券之持有人。“百万美元”、“十亿美元”及“万亿美元”分别指百万、十亿（数以千计之百万）及万亿美元。

集团行政总裁寄语

汇丰成立 153 年来，一直努力履行对社会的责任，协助客户与社区迈步向前。

本报告是我们编制的第三份环境、社会及管治报告，概述汇丰为履行当前责任所采取的措施。这也表明我们一直致力于披露开放、坦诚和有意义的非财务资料。

本报告涉及众多议题，包括从我们如何与员工沟通、解决他们的疑虑，乃至我们对环境的影响、以及我们各项业务的客户满意度。

本报告载有我们先前所披露衡量指标的最新动态，以及若干全新项目，当中包括我们推展教育和就业相关培训的新承诺，惠及汇丰员工和全球一百万人，并详述我们如何运用先进分析与人工智能来提升客户服务，增强打击金融犯罪的能力。我们也正履行联合国全球契约条款下的申报责任，并检讨我们对该契约 10 大原则作出的承诺。

我们在多个环境、社会及管治范畴取得确实的进展。我们已改革并持续加强查察及阻止金融犯罪的能力。我们一直在国际上带头呼吁改善与气候相关的资料披露，在缓减集团对环境的影响方面也取得良好进展，同时显著改进聆听客户意见的方式，并利用这些数据提升服务质量。

本报告介绍了上述的工作成果，但也指出了我们仍须努力之处。在某些范畴，汇丰能够而且必须做得更好，而我们致力提升自身在这些方面的表现。

要提升客户满意度，让客户更容易与我们合作，仍然任重道远。我们现时会报告四大环球业务的客户满意度，并正在努力使我们的服务变得更快捷、更简约及更透明。

我们也需要解决操守相关问题。我们就有待改进的方面制订整改计划，并正投入大量资源，确保建立和健全必要的控制措施和流程。更广义来说，我们坚持在业务过程中达致最高的操守标准。



倚靠员工，我们还能做得更好。我们的披露重点介绍了相关进展，但汇丰仍有部分流程和工作方式，不利于所有员工履行职责和发挥潜力。我们致力于消除这些障碍，使汇丰成为一个更加多元共融的组织——特别是在高级领导层。

做好这些事情对我们至关重要。汇丰未来的成功取决于我们解决问题的能力，以及从更普遍的角度来说，我们对人类和地球的影响。

身为集团行政总裁，我的首要任务是确保汇丰履行其更广泛的义务，并设定最高的透明度标准。若工作进展良好，我们会确保标准不会下降。但若有工作需要完成，我们会下定决心，本着明确目的，以开放和坦诚的精神来完成这件事。

随着我们开展此项工作，以及努力提升非财务资料披露的质量和数量，相关群体的意见将继续举足轻重。我们会持续聆听和学习，并将所有回馈意见纳入未来的环境、社会及管治最新报告中。

我希望此报告能为您提供有用信息。

集团行政总裁

范宁

汇丰的宗旨与价值观

汇丰致力把握市场增长机遇，推动企业茁壮成长和经济繁荣发展，帮助客户达成梦想，实现抱负。

汇丰的价值观明确说明其作为一家金融机构的背景，并使汇丰独具特色。

稳妥可靠

我们稳妥可靠、坚持正道并且实现承诺。

坦诚开放

我们坦诚开放地接纳不同的理念和文化，尊重不同观点。

重视联系

我们与客户、社区、监管机构及员工紧密联系，关心个人及其发展。

汇丰概览

我们的营运模式包含四大环球业务及一个企业中心，由汇丰营运、服务及科技部以及风险管理、财务、金融犯罪风险管理、法律事务、市场推广和人力资源等 11 个环球部门提供支持。

零售银行及财富管理

我们协助全球数以百万计的客户管理财务、购置物业，以及为未来储蓄和投资。保险及投资管理业务为所有环球业务提供支持，满足客户的各种需要。

工商金融

我们通过银行产品及服务，在 53 个国家和地区支持约 170 万名企业客户，帮助他们营运及发展业务。这些客户涵盖专注本地市场的小型公司，以至业务遍及全球的大型企业。

环球银行及资本市场

我们向企业、政府及机构提供各种金融服务及产品，全面涵盖资本融资、顾问及交易银行服务，可按客户的特定目标组合及制订合适的产品及方案。

环球私人银行

我们协助资产丰厚人士及其家族增加、管理及保存财富。

企业中心的账项包括中央财资业务（包括资产负债管理业务）、既有业务、于联营及合资公司之权益、统筹管理成本，以及英国银行征费。

我们的策略及业绩

我们制订了双管齐下的长期策略：

- 拓展国际网络，致力服务不同地区的企业，促进国际贸易及资金流，帮助客户扩展业务。
- 投资具本土实力的财富管理及零售银行业务，立足选定的零售银行及财富管理业务市场，充分把握全球社会流动、财富增值和长期人口结构变化带来的商机。

2017 年业绩摘要如下所示，反映了我们各项主要业务表现强劲。有关 2017 年业绩的详细分析，请浏览我们的[投资者网站](#)。

2017 全年

列账基准除税前利润

172 亿美元

经调整除税前利润

210 亿美元

列账基准风险加权资产

8,710 亿美元

资产总值

25,220 亿美元

客户

内容提要

我们显著改善了聆听客户意见的方式，而客户的回馈意见也帮助我们提升产品和服务。然而，我们在精简流程、改善数码体验，以至为所有客户提供公平公正的服务方面仍任重道远。在环球银行及资本市场业务，我们将继续实践我们的操守计划，确保所有员工秉持我们的崇高操守。此外，在环球私人银行业务，我们继续致力完成对过往活动的未竟调查。

我们积极为客户提供更简便、快捷、优质的服务。我们对科技作研究及投资，分析并预测新兴市场趋势。然而，聆听客户，搜集他们对汇丰服务的意见，是了解客户需求及考虑的关键。

本节讨论汇丰四大环球业务的客户满意度，并重点介绍我们为推动满意度持续提升而采取的行动。请参阅图 1 以了解客户数目及已产生利润的详情。

为我们提供的服务负责

我们如是定义操守：为客户提供公平公正的服务，维护金融市场秩序及营运的透明度。正如《2017 年报及账目》所述，在业务营运中秉持崇高操守，是我们确保客户服务能力并取得长远成功的基础。为了保障客户利益，我们设有清晰的政策、架构和管治，当中涵盖我们行为处事、设计产品与服务、培训和奖励雇员，以及与客户和同事互动的方式。我们的行为操守架构为巩固集团业务的行动提供指导，帮助我们深入了解各项决策如何影响客户及其他相关群体。有关行为操守架构的详情可于 www.hsbc.com 浏览，而法律诉讼及监管事宜的详情载于《2017 年报及账目》附注 34。

图 1：汇丰客户群体详情

	客户数目 (大约数目)	经调整 除税前利润 (十亿美元)	经调整风险 加权资产 (十亿美元)
零售银行及 财富管理	3,700万	6.5	121
工商金融	170万	6.8	301
环球银行及 资本市场	4,100	5.8	299
环球私人 银行	4.5万	0.3	16

详情请参阅《2017 年报及账目》

回应客户的意见

就客户的意见作出回应，有助提升我们服务的便捷性和透明度，并推动我们简化和完善流程，从而为客户提供更好的体验。

在下面的例子中，我们将重点介绍客户的意见如何推动我们改善四大环球业务，并深入探讨每项业务所采用的模式。

1 令银行服务更加便捷

零售银行及财富管理业务客户表示：

登录网上理财及移动理财账户的程序过于复杂。

我们采取的行动

在确保安全的同时，为客户登录账户提供更便捷的方法。例如：

- 引入生物识别认证技术（Touch ID 及 Voice ID），让客户能够更加方便地登录账户（40% 的账户可无需密码登录）
- 向员工提供专业培训，为使用电子银行服务的客户提供更佳支持，并就登录账户和保障账户安全等问题提供建议

2 提高收费的透明度

零售银行及财富管理业务客户表示：

他们有时难以理解为何及什么时候会被收取服务费用。

我们采取的行动

加强与客户的直接沟通，帮助他们了解其财政状况，避免产生费用：

- 在英国，我们已就可能产生费用的 60 多万笔透支和 50 多万笔贷款向世界各地的客户发出提示和预警
- 2017 年，零售银行及财富管理业务在这方面的投诉减少了 5%

工商金融客户表示：

他们对汇丰收取的费用和费率感到不满。

我们采取的行动

提升透明度，并加强与客户的沟通，使这方面的投诉减少了 37%。服务改善的例子包括：

- 商务“网上理财”的结余显示更加清晰。
- 在英国引入未结算支票自动重试的流程，帮助客户避免因账户资金不足而被收取费用

3 解决流程复杂的问题

零售银行及财富管理业务客户表示：

汇丰的流程及程序过于复杂。

我们采取的行动

改变营运方式，简化银行业务流程。例如：

- 在英国，我们简化了申请按揭贷款的程序，使申请时间由原来五周缩短至两周
- 引入即时签署（Live Sign）功能，让客户能以电子方式签署和确认文件
- 在香港，99% 的客户通过分行职员平板电脑开立账户

工商金融业务客户表示：

完成开户等手续的时间太长。

我们采取的行动

进一步简化工作流程。例如，我们已经：

- 为“认识你的客户”(KYC) 流程推出网上工具，没有客户经理的小型企无需亲临分行也能提交监管审查所需资料。
- 简化汇丰财资网的注册流程，并通过虚拟助手及在线通讯服务，为客户提供更有效的支持

环球银行及资本市场业务客户表示：

我们的流程耗时甚久，令人沮丧。

我们采取的行动

召集专责团队改进流程，提供更优质、简便和快捷的服务。例如：

- 新推出的“confirmation.com”平台，让客户及其核数师可以在同一个平台上，取得来自全球各地分行的年度结余确认，大大简化了之前需要动用大量人手的操作方式。该平台已在主要国家/地区试行，并将于 2018 年推广至全球各地
- 在英国，环球银行业务的同事在处理债务资本市场和股票资本市场的交易时，可使用“MyDeal”于同一个地点实时获得重要资料，从而节省更多时间，加强与客户之间的沟通。

环球私人银行业务客户表示：

开户及维持账户的尽职审查程序过于复杂。

我们采取的行动

我们正通过以下措施，致力改善客户体验：

- 简化开立账户的文书工作，将流程电子化
- 研究在客户同意的情况下，我们是否能够及如何落实跨部门共享“认识你的客户”资料

零售银行及财富管理

零售银行及财富管理业务致力与客户建立值得信赖的长远关系。我们深知，达致此目标的唯一途径是了解客户重视什么，并据此提升我们的银行服务，帮助客户蓬勃发展。

我们如何聆听客户的声音

我们通过多种渠道聆听客户的声音，以清晰了解我们所提供的服务给客户带来的体验。

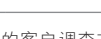
客户推荐度调查

我们于 2017 年对两百万名客户进行了调查，了解客户向亲友推荐汇丰银行服务的意愿，以及对汇丰各种服务渠道的满意程度。我们还运用其他技术来帮助了解情况。例如，我们现时已在 19 个市场具备语言分析技术，实时反映客户对联络中心的服务体验。

2017 年，客户对汇丰的推荐度呈现上升趋势。客户服务质量提升，尤其是承诺解决问题以及提供用户友好的互动方式，对我们的表现起着关键作用。因为我们理解客户，尤其是个人目标和抱负，而推荐汇丰的客户也日益增多（请参阅图 2）。

尽管我们在英国及香港因服务容易获取而受到推崇，但在服务网络较少的市场，这依然是个焦点问题。我们将继续提升和推广更多渠道，方便客户与我们交流。

图 2：零售银行及财富管理客户推荐指数

		推荐度评分*	
		2017 年	2016 年
英国		62	50
香港		61	39
法国		68	47
美国		57	52
加拿大		56	49
墨西哥		92	84
新加坡		63	52
马来西亚		79	79
中国内地		81	91
阿联酋		88	79

由 2016 至 2017 年，若干市场的客户调查方式从电话调查改为电邮调查，这是造成 2016 至 2017 年调查结果变动较大的原因之一。

* 评分 8 分或以上（满分 10 分）的客户所占比例。此为客户推荐汇丰的指标分数。

汇丰汇融

鉴于 70% 的企业主会选择在同一家银行开立企业和个人账户，我们认为这是一个绝佳的机会，让我们更好地服务和发展与这些企业（营业额介乎 300 至 500 万美元之间）拥有人的关系。

为确保我们制订的提案能够切合客户的具体需求，我们采用访问、焦点小组及调查等方式，在九个市场与超过 1,600 位客户交流。结果显示，小企业主的生活与工作往往多有重叠一而她们希望所选用的银行能够认识到这一点。因此，汇丰汇融应运而生。

汇丰汇融是一项专责的银行服务，可确保客户对企业和个人财务拥有更大的控制权，包括获取融资、建议和新商机的途径，例如统一的网上理财用户体验，以及可提供会计、税务和开支管理等便捷管理工具的新移动应用程序。汇丰汇融于 2017 年在马耳他、墨西哥和中国推出，并计划于今年拓展至五个新市场。

客户满意度调查

自 2016 年起，客户对分行的满意度持续提升。2017 年，对客户经理的满意度稳中有升，整体维持在较高水平，而对联络中心与网上理财服务的满意度则出现下滑（请参阅图 3）。

网上理财服务与联络中心满意度下滑与我们推出新的环球网上理财系统及加强保安认证功能有关。我们投入资源开发新系统，是为了满足客户通过电子服务渠道与我们互动的需求增长。同时客户对便利性及多种功能的期望也在不断变化。这些都导致选用分行及联络中心服务的客户减少，而使用电子渠道的客户则增加。

然而，这种变革速度导致投诉增多，我们的网上理财及联络中心也因接获比正常数量多的来电而承受压力。

我们已从中汲取经验，并投放资源支持联络中心，确保他们获得适当培训以协助客户。随着我们持续为客户提供支持及汇报最新进展，我们注意到满意度正逐步回升。

在不同市场，客户对联络中心的满意度有所下跌，或维持不变。不过，涉及获取联络中心服务及应答等待时间的不满意水平，在整体上录得改善。我们已经投入大量资源，满足数码服务能力提升所新增的客户需求。联络中心全体员工均获得新的“以客为本”专题培训和支持，内容更加重视辅导及发展、提升质量以及解决问题。我们于 2018 年的首要任务，是提升客户首次联络我们就解决问题的比例。

图 3：零售银行及财富管理客户满意度评分

	分行		联络中心		客户经理		网上理财	
	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年	2017 年	2016 年
评分 8 分或以上（满分 10 分）的客户所占比例 *								
英国	86% 	86%	70% 	71%	79% 	75%	71% 	81%
香港	87% 	83%	90% 	96%	71% 	71%	49% 	63%
法国	74% 	74%	68% 	74%	70% 	68%	72% 	75%
美国	87% 	85%	72% 	63%	80% 	80%	57% 	66%
加拿大	82% 	84%	66% 	73%	85% 	86%	34% 	56%
墨西哥	90% 	89%	82% 	81%	91% 	93%	81% 	82%
新加坡	73% 	63%	88% 	87%	62% 	62%	46% 	54%
马来西亚	71% 	69%	64% 	70%	73% 	67%	61% 	63%
中国内地	93% 	91%	94% 	96%	73% 	77%	46% 	60%
阿联酋	70% 	69%	66% 	71%	66% 	62%	69% 	70%

* 2016 年联络中心评分采用 5 分制，2017 年则改用 11 分制，但美国、加拿大及新加坡除外。

当事情出错时

我们致力确保记录并理解客户的投诉，务求识别问题及原因，而我们处理投诉及解决问题的速度也对客户产生重大的影响。

2017年，零售银行及财富管理业务自前十大市场接获近一百万宗投诉，数量较2016年增加6%。投诉客户占当前客户基础的比例为3.6%。如上一节所述，投诉个案增加的部分原因，是我们推出新的环球网上理财系统。这些投诉主要涉及流程与程序、服务，以及费用与收费等主题（请参阅图4及5）。

2017年，于同一天或下一个工作天获解决的投诉，占全部投诉的71%（不包括有关英国还款保障保险的投诉）。我们通过洞悉投诉，分析导致投诉的根本原因，据此在我们的市场推行改进措施。

为我们提供的体验负责

为了向客户提供支持，我们设有清晰的流程和管治。高级领导层对客户服务水准负有最终责任，并通过和注重为客户带来公平结果和服务体验的绩效目标相配合的关键指标，监察服务水平。

2017年，我们通过环球操守方案识别并实施变革，以优化我们了解客户的方式，当中包括：

- 推出新流程，确保正确识别易受影响的客户，并为其提供支持。
- 为所有环球产品经理提供新的操守培训。
- 完善获取及分析客户终止关系理由的方式，以改善我们的产品及服务，并重建客户关系。

用心为客户设计产品

我们根据以客户为本的环球架构，评估产品及定价调整方案，为客户改善产品及定价信息的一致性及清晰度。2017年，我们向市场推出156个新产品，以及变更119个产品特点或渠道，获得全球认可。这也包括环球投资管理业务将于2018年新增的两只低碳基金。

提供合适的产品，需要向设计方案的员工提供合适的培训和工具。有鉴于此，我们推出了产品管理学院，向30多个国家／地区超过700名员工提供培训，以确保我们订立一致明确的方针，将客户所想作为产品设计流程的核心。

图4：零售银行及财富管理业务年度投诉量－前十大市场

市场		投诉量（千宗）		每月每千名客户投诉量	
		2017年	2016年	2017年	2016年
英国*	▼	457.7	511.8	3.3	3.5
香港	▼	41.5	43.3	0.7	0.7
法国	▼	60.2	63.9	6.0	6.6
美国	▲	53.8	47.0	3.4	2.6
加拿大	▲	24.9	16.9	2.7	1.8
墨西哥	▲	357.3	252.4	4.5	3.8
新加坡	▲	10.8	6.6	1.6	0.9
马来西亚	▼	5.5	10.0	0.5	0.8
中国内地	▲	4.3	3.5	0.7	0.8
阿联酋	▼	26.6	32.1	6.8	7.8

* 基于英国金融业操守监管局定义及包括First Direct电话理财。

“投诉”定义为“由过去、现在或潜在客户（或其代表）就提供或未能提供特定产品或服务活动表达的任何不满（不论坚持与否）”。

图5：零售银行及财富管理业务投诉主题

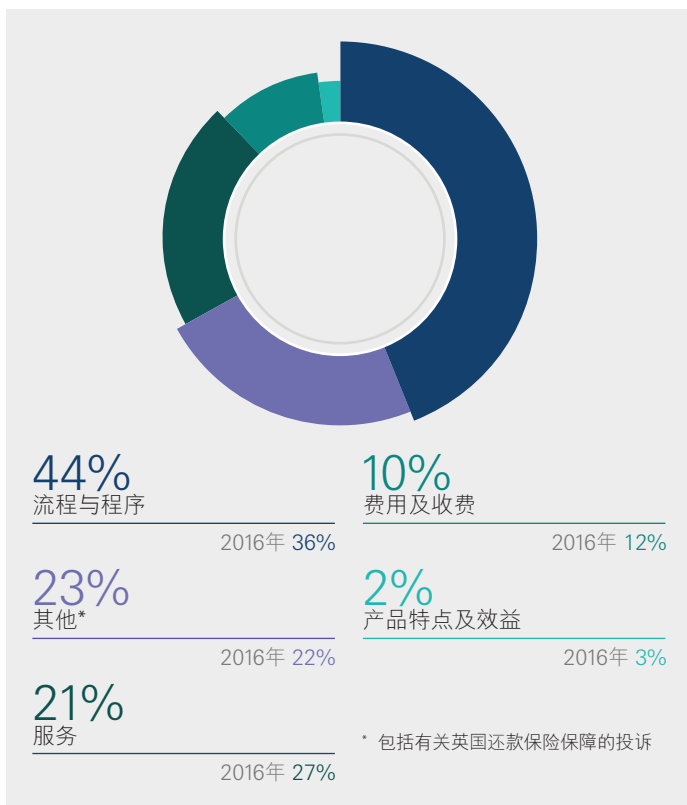
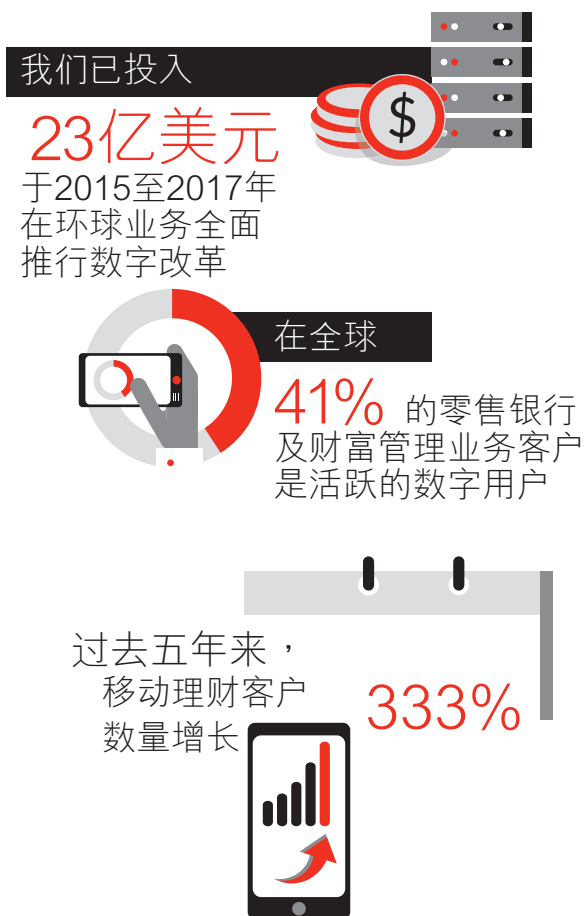


图 6：投资数字发展的措施



电子银行的未来

移动

越来越多客户偏好使用电子银行服务。我们继续聆听客户的需求，因应我们经营业务的各个市场设计专属服务，不断提升移动理财应用程序的功能。在英国及香港，新移动理财应用程序获得出色的满意度评分，于 Apple App 商店获评 4.7 分（满分 5 分）。我们的策略是研究多个市场的环球科技趋势，并投资于最有利于客户的技术。

电子信息

我们正通过电子及非电子服务途径提供更个人化、量身定制的适当信息。

我们可以确定客户何时在汇丰网站搜索解决方案以解决其财务需求，并提供实时电子信息帮助他们。这些信息可以根据我们对客户的深刻理解进行个性化设置，并以协调的方式自动通过多个途径发送。诸如信息震动提醒或推送通知之类的功能，也可用于回复客户查询，同时减少工作量和提供财务指引。这类信息将在产品与提案的主要流程中为客户提供支持。英国业务已采用这种方法，在 2017 年发送了 30 万条网上理财信息，帮助过去 12 个月产生银行业务收费的客户，避免日后再次产生费用。

人工智能

借助人工智能及机器学习，可为客户提供更个人化的服务，从而优化客户体验。这项技术还有助于我们以更及时、通达及适当的方式与客户沟通。例如，运用预判分析技术，预测哪些使用网上理财服务的客户可能会致电联络中心。我们可以预先采用服务途径内协助（“在线通讯”）的方式，来减少客户花费的精力并提供即时帮助。

与金融科技公司合作

汇丰正与金融科技公司合作，为客户提供更简便、更优质及更快捷的银行服务。我们已拨款 2 亿美元投资金融科技及初创企业，并拥有多个成功合作项目。

另外，我们自 2013 年起支持金融科技创新实验室项目，并参与在香港、伦敦、迪拜和纽约的活动。此项目邀请企业家向银行推介金融科技创意。本行会在为期 12 周的辅导计划中，与入围的企业家展开合作。

聆听社交媒体的声音

2017 年，汇丰推出加强了全球覆盖功能的全新软件，支持我们聆听社交媒体的声音。该平台让我们：

- 接触全球众多来源的**社交媒体内容**，将我们与客户意见的距离拉近，有助我们了解竞争对手及品牌定位。
- 具备能力**即时与客户交流**，帮助我们识别、理解及解决问题，并回复客户有关我们所采取的行动。
- 具备研究公开社交媒体数据的**分析能力**，从中洞悉见解，从而影响业务决策，发展领导思维。



支持客户

作为致力支持及保障客户的一部分，我们正制订一系列措施。

普及金融

我们对香港分行员工进行基本手语技能培训，并制备一系列简明指引，帮助长者适应新的网上理财平台。

汇丰改进移动应用程序“投资全速易”，荣获非牟利国际组织 Design for All Foundation 的 2017 年香港良好实践奖项。该应用程序为移动设备提供无障碍使用功能及辅助技术。

我们在全球部署了 2,600 多台语音自动柜员机，视障顾客通过连接耳机依照指示操作，即可进行交易。尤其是在英国、美国、澳大利亚和印度，每台汇丰自动柜员机均配备语音功能。

在英国，我们为客户提供英国手语视像传译服务，获 2017 年金融创新大奖“最佳普及金融措施”类别最终提名。服务推出一年来，已被以英国手语交流的客户使用 700 多次，在改善部分关键流程的客户体验方面（如申请按揭及防范诈骗相关活动）取得成功。

财务健康

我们制订计划，提高前线员工对适当财务建议方案的意识，以协助陷入财困的客户。该计划有助确定需要额外支持的客户，引导他们以最合适的方法满足需求。

我们举办财务健康研讨会，以助客户增强财务管理能力。此类研讨会提供订立和维持预算的指导、储蓄相关信息以及预防诈骗和欺诈的教育。

我们在新加坡启动债务重组计划，帮助消费者合并现有无抵押信贷安排中的未偿还结欠，从而节省利息。

汇丰积极支持英国“Take Five to stop Fraud”倡议，该倡议旨在加深公众对骗徒手法的认识。我们在新增收款人设置流程中加入信息，以助保护客户的个人资料。

我们对提升理财能力的承诺详情载于第 33 页。

多元与共融

传统家庭结构出现变化，例如社会上越来越多人选择推迟结婚或不结婚，而保持同居关系。在一些市场，保险业向客户提供的保障范围存在错配问题，在关系状况和财务受养人方面尤为突出。我们的国家及地区团队正评估现有产品，并在法律和监管环境允许的范围内加以改进。

在香港，我们的旅游和医疗保险产品向已婚夫妇、同性伴侣和同居伴侣提供家庭折扣。在新加坡，我们的旅游保单现已承认伴侣关系（同性或同居），而在英国和墨西哥，我们扩大子女的定义，涵盖更多财务受养人，使收养和寄养子女也可成为受益人。在英国，我们还引入了性别中性称谓以反映社会变化。

我们正将这项工作推展至零售银行及财富管理业务的其他产品线。

工商金融

工商金融业务在 53 个市场营运，为各类企业提供服务，包括从初创企业到大型企业。我们为全球约 170 万客户提供服务，他们通常跨国经营业务或有此意向，并重视汇丰的环球网络与联系。

我们如何聆听客户的声音

我们通过改进现有的洞察计划，并引入软件和工具来促进我们与客户的联系，从而提升聆听能力。我们的见解包括投诉分析和社交媒体。

“真相时刻”调查

2017 年，工商金融业务继续推展事件主导型调查。这是一种“始终在线”的方法，用于收集客户关于重要业务互动的反馈，例如开户体验、汇丰财资网的初始设置与使用、与环球贸易及融资业务团队的互动、信贷申请以及更换客户经理的体验。

我们收集评分和评论，以确定需要采取行动的问题，并追踪关键绩效指标以衡量所作改变的影响。我们现有 90 多个进行中的“真相时刻”调查，覆盖 35 个市场。

2017 年，我们收集了 8,000 多名客户的回馈意见，并完成 20 项改进行动，另有 55 项行动正在进行，专注于提升这些关键互动中的客户体验。有关举措提高了客户满意度。请参阅案例分析以了解该方法如何改善客户体验。

网上小组

我们成立了众多网上客户小组，在英国、香港、中国内地、澳大利亚、阿联酋、墨西哥和美国共有 200 多名活跃成员。这些社区提供快速回馈意见，使我们能够改进电子银行服务的布局及功能。2017 年，网上社区帮助我们改进客户引导流程、整合会计软件、评估电子银行贷款、升级移动应用程序、试用视频会议，乃至改变我们与客户沟通的方式。

案例分析

印度—开立新账户

“真相时刻”调查突显了开户流程存在的问题，因为印度只有 25% 的客户给予“很满意”评价。分析显示，客户不满意的主要原因是开户流程耗时太长。内部评估发现部分延误是因层层内部核查所致。通过一项简化流程及整合内部核查的试点计划，开户流程从 25 天缩短到 4 天。截至 2017 年底，印度开户流程的“很满意”评价比率上升至 67%。

为我们提供的体验负责

2017 年，工商金融业务开展的正式“操守方案”落下帷幕，所形成的管治、架构、政策和沟通机制现已融入部门营运。我们定期评估衡量对客户及市场的潜在影响的操守指标，并采取适当行动。例如，密切监控销售质量测试结果，以确保我们向客户提供的产品及服务符合其需求。

工商金融业务持续对所有员工进行培训，也设定既有及不时修订的管治措施，以督促员工在决策讨论会上提出客户问题。定价和收费仍然是确保与客户均衡交换价值的重点领域。我们新成立了全球定价执行委员会，并将推出新的全球定价架构。有效沟通是确保全体员工理解如何履行集团操守承诺的核心。

2017 年，我们通过各种内部传讯渠道的文章和广播，宣扬员工从客户利益出发作出正确决策的事迹。2018 年，我们会继续开展这类宣传，并辅以网络培训、新闻通讯以及内部和外界讲者就各种操守问题发表并全球广播的演讲。

当事情出错时

2017 年，工商金融业务共处理 57,000 宗投诉，较 2016 年增加 7%，其中英国客户投诉占 75%，香港和法国客户投诉各占 7%。营运投诉数量仍然最高，且与客户最常进行的常规交易（例如付款和更改账户资料）有关。若我们行动太慢或出错，就会引致客户投诉。

我们防范金融犯罪风险而推行更严格的程序时，会要求客户提供更多个人及公司资料，而与此类工作增多相关的投诉量增幅最大。如客户并无提供所需详情，我们可能需要限制其使用汇丰的服务。在若干情况下，他们的账户更可能会被取消以防范诈骗及洗钱风险。

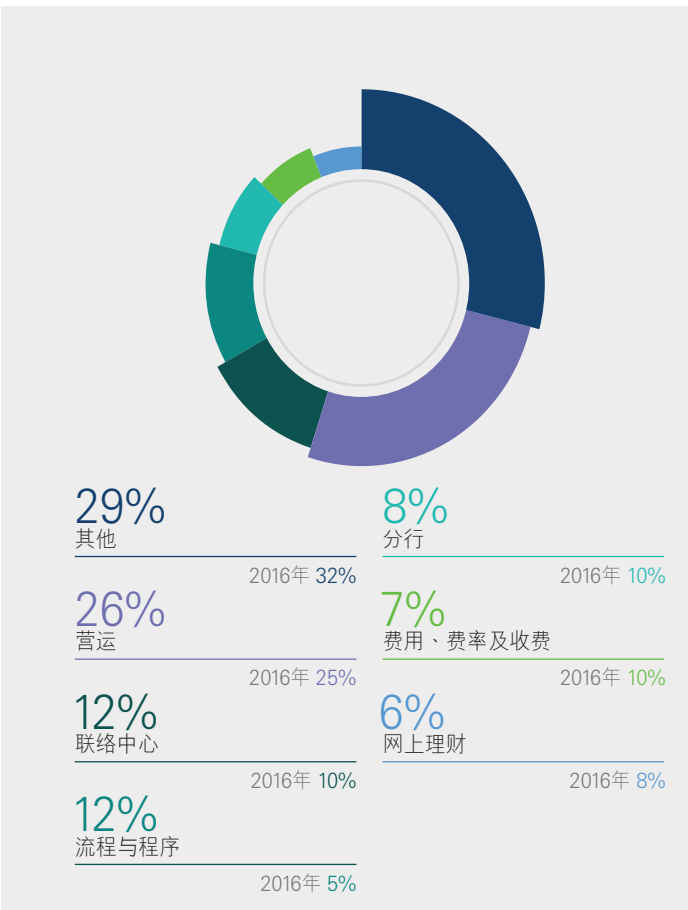
我们在努力消除客户投诉的根源之余，也开展以前线团队为对象的环球网上培训计划。有关培训提高了我们识别投诉的能力，并强调记录、理解和解决问题的重要性（请参阅图 7 和图 8）。

图 7：工商金融业务年度投诉量（千宗）—前八大市场

	2017 年	2016 年
英国 *	43.1	37.8
香港	4.1	3.2
亚太区	1.1	1.2
欧洲	4.8	6.6
中东及北非	1.8	2.4
拉丁美洲	1.2	1.2
美国	1.2	0.9
加拿大	0.4	0.8

* 英国的客户投诉量是符合金融业操守监管局现行报告规定的合资格投诉人发起的投诉。所有其他市场的投诉量、投诉理由细分以及评述均基于已解决投诉的总量。

图 8：工商金融业务投诉主题



环球银行及资本市场

环球银行及资本市场业务提供众多产品及服务，旨在通过我们的国际业务模式满足客户对全面银行业务的需求，帮助来自全球的客户发展及管理企业。

我们不断努力争取客户的信任，并为客户提供更便捷的业务往来。我们努力理解客户的需求，强化监控措施，完善服务范畴和技术，并确保团队接纳并达到汇丰核心价值和操守标准。我们在 2017 年的进展良好，但也知道我们还能做得更好。

我们如何聆听客户声音

我们的客户来自全球，其需求往往十分复杂，并且对客户服务寄予厚望。他们对我们提供的服务有明确的看法，因此，我们的核心想法是改善聆听客户意见和问题以及回应的方式。

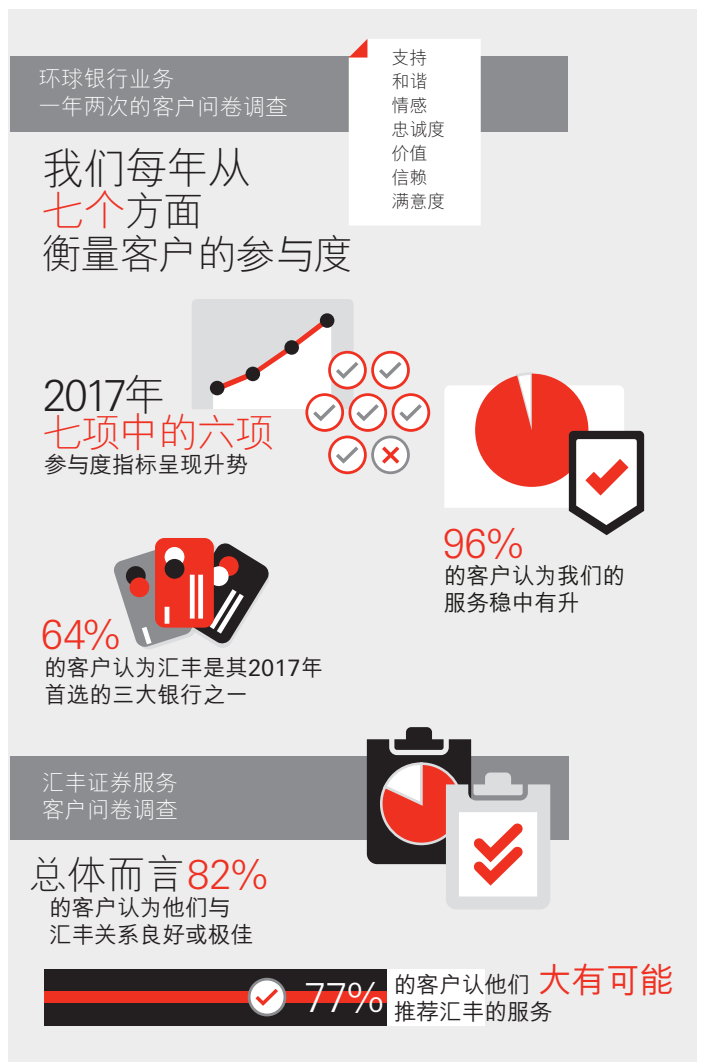
- 我们进行一系列为汇丰专门设计的调查，了解客户对我们提供的服务的感受。环球银行业务一年两次的客户问卷调查以及汇丰证券服务问卷调查的详情请参见右图。
- 我们关注市场的独到见解，以接收有关贸易、资金管理和银行业市场等方面具竞争力的定位信息。
- 我们在客户规划流程、甚至有时会在客户投诉中收集有关客户关系的意见，并更新投诉追踪记录，确保实施统一标准。

当事情出错时

我们从投诉中获得很多非常有价值的反馈意见。2015 年底推出新的客户反馈政策后，我们已改进相关制度和流程，以提升客户关注事项的透明度及相关报告。

我们的员工训练有素，确保尽快采取一贯的方法解决客户的顾虑和投诉。所有投诉都将受到监察，并向管治会议汇报。

图 9：环球银行及资本市场业务客户问卷调查结果



汇丰的客户上报委员会由高级管理人员组成，专责为客户提升服务质量，以及尽快处理发现的问题。委员会主席会委派一名来自委员会的行政人员督导每宗个案，该行政人员将确保商定的行动计划贯彻执行。委员会鼓励在问题恶化前上报并处理，确保员工的行动为客户提供公平结果，以及查明待解决问题重复出现的根本原因。

价值观、文化及市场操守

我们继续积极提升专业操守。过去四年，我们在培训、沟通、激励措施、政策、流程、监察技术、呈报和监管方面都作出了重大改革，大大提升了我们的文化、行为及纪律。

针对我们过往业务模式进行的两项调查最近终于完成。调查结果清楚显示，确保最高标准的专业操守，为客户提供公平公正的服务，以及维护金融市场秩序及运营的透明度，仍然是我们的首要任务：

- 2017年9月29日，美国联邦储备局（“美联储”）就汇丰于2008至2013年间进行的不当外汇交易罚款1.753亿美元。有关的同意令指出，若干内部交易员滥用客户的机密资料，并使用电子聊天设备与竞争对手互通交易持仓，而汇丰却未能发现及处理。美联储在同意令中要求汇丰改善对外汇及其他商品和利率产品特定批发市场活动的监控及合规风险管理。
- 美国司法部亦就环球资本市场业务于2010至2011年间的外汇销售及交易活动展开调查。2018年1月18日，汇丰与美国司法部订立为期三年的延后起诉协议，并支付1.015亿美元罚款及赔偿。

汇丰承认过失，并就上述协议涉及的不当行为制订一系列措施，建立更加严谨的监控环境。我们已经并将继续投入大量资源，提升系统及监控。我们三年多前启动的操守改进计划，现在已经落实。但我们仍继续探索其他加强监控的方法，贯彻以正直行事为核心的企业文化。我们也深知这项工作任重道远。汇丰致力为客户提供公平公正的服务，并维护金融市场的秩序和运营的透明度。

有关调查侧重我们的市场活动，但也提供了重新审视环球银行及资本市场业务各方面操守的良好契机。这些事件清晰地提醒我们，持续改进非常重要。对高级管理层以及全体员工而言，加强操守是首要任务。

提升我们的文化

尽管我们的努力已经取得一定成果，我们仍然设立了一个新的环球银行及资本市场操守委员会，加强和加快改革的步伐，并巩固现有的系统及监控，以及扩大合规文化的范围。委员会由环球银行及资本市场业务行政总裁领导，并由市场专家提供意见，议程侧重于文化及行为、客户（包括适当性、利益冲突、定价和透明度）、市场（涵盖市场操守、交易执行及竞争）、管治及监控，以及策略和业务规划。工作进展通过汇丰管治渠道进行追踪及报告，同时也将依照所订协议向美国司法部、美联储及监管机构汇报。

操守是我们运营及管理业务的核心。我们已经改进算法交易以管理基准交易的风险，并更新了销售、交易处理、机密客户资料管理及利益冲突、交易前对冲和防止操控市场等方面的政策。我们已聘请外部公司审计内部监控措施，并加强对语音、交易及音频系统的监控力度。我们又建立了全球及地区的操守管治论坛，对操守计划的实施和成效进行监督。此外，我们还制订了广泛的实施计划，并将尽快推行。能否在未来数年内坚持切实为客户及相关群体提供公平公正的服务，将直接影响我们的成败。

我们重点关注的范畴包括：

- 面向客户的改善计划：我们将集中关注产品和服务的适当性、审批程序、定价及透明度，确保客户能以公允的价格获得合适的产品。
- 监察：我们已制订一项重要计划，负责推行最新的技术和监察方法，并会建立团队以作支持。
- 员工：将行为操守纳入员工的聘用、培训、绩效管理和奖励、升迁以至离职等各个环节。建立所有人都能畅所欲言的强大文化和检举制度，也是整个方针的重要目的。我们相信，多元化的员工背景有助我们为客户提供更优质的服务。详情请参阅第24页“员工”一节有关提升性别比例的案例分析。

环球私人银行

环球私人银行业务致力为集团的企业客户的所有人及负责人提供支持，帮助其增值和保存个人财富，使之得以世代相传。

我们的客户服务团队由客户经理、投资顾问、产品及信贷专责人员以及财富策划师组成，全面掌握每位客户的家庭、事业、生活方式、目标以及慈善活动等各个方面。环球私人银行业务以及汇丰其他部门(包括工商金融业务以及环球银行及资本市场业务)的专责人员也会通过我们的环球网络提供最佳服务。

应对以往问题

近年，环球私人银行业务已采取重要措施，应对存在已久的监控薄弱问题，以瑞士最为显著。这包括全面落实集团的金融犯罪风险管理环球标准，并实施全面的税务透明政策。环球私人银行业务也从以往覆盖超过140个国家/地区，转为重点关注34个具有战略意义的市场。2013至2017年间，环球私人银行业务主动管理的客户资产减少了1,350亿美元。

环球私人银行业务处理了若干过往遗留的问题。与此同时，在本报告发布之际，我们也在多个国家/地区对过往活动展开调查。此外，作为资产丰厚人士的私人银行及信托顾问，环球私人银行业务有时也可能因客户争议而引来媒体关注。

我们对客户的期望

我们致力管理金融犯罪风险。为此，我们现在要求环球私人银行客户认证其税务状况，并根据其风险类别及情况变化接受定期检讨或由特定事项主导的检讨。客户还须持续接受交易监控和负面信息筛查。

当事情出错时

由于客户可直接联系客户经理，问题通常能迅速解决。若客户不能循该渠道解决问题，则可启动正式的投诉程序，并由环球私人银行风险管理会议监督。

我们如何聆听客户的声音

环球私人银行业务进行了年度客户问卷调查。在2017年的问卷调查中，超过800名客户分享了他们的看法(主要结果请参阅图10)。

图10：环球私人银行2017年度客户问卷调查结果

整体满意度从7.8分升至8.3分
(满分为10分)



73% 的受访者与环球私人银行业务保持业务关系超过5年，47% 的受访者保持业务关系超过10年



91% 的受访者表示我们推荐的解决方案物有所值，高于2016年的88%



为我们提供的体验负责

公平对待客户，确保公平的价值交换，是确定收费水平和设计环球私人银行业务的产品及服务的基本原则。我们的标准可确保环球私人银行业务的产品及服务定价公平，并受到妥善管治和监控。环球产品主管负责制订并(至少每年一次)检讨其产品类型或资产类别的价值交换标准是否公平。

在过去的两年，环球私人银行启动了一项全球计划以检讨内部程序，确保行为操守得到有效管理。故此，我们改进了多项流程，例如加强销售及产品适当性的监控，以及组织更多培训活动以确保客户持续获得公平公正的服务。

通过培训协助员工取得良好成果

环球私人银行根据客户经理及客户服务团队其他重要职位的职务所需制订并推出了一套学习课程。该课程的重点是协助同事针对

其职位取得关键成果，例如客户满意度、行为操守及风险的有效管理以及业务表现目标等。

环球私人银行还要求旗下所有员工在全球评分记录设定具体的操守目标，重点关注与客户相关的结果。这项计划要求前线同事展示如何为客户提供公平服务以及如何按照销售指引推广和销售产品。负责产品设计的团队则需展示产品及服务是为了满足客户的不同需求而设计，且产品及服务具竞争力、目的明确及价格公道。

用心为客户设计产品

我们致力为客户提供最佳的服务，从评估产品及服务的适当性，到确保我们已尽责履行职务，我们的产品审批流程及销售质量标准均有提供指引。

员工

内容提要

员工是我们取得成功的关键。倾听员工的声音，鼓励员工畅所欲言，对我们非常重要。我们致力创建一个鼓励和提倡员工行事正直且能畅谈想法及忧虑的文化氛围。我们相信，公司保持平衡的性别比例及多元化将有助缔造让员工成就事业理想的环境，也让我们能为客户及汇丰所服务的社区提供更多支持。

聆听员工声音

了解员工对汇丰的观感很重要，有助我们确保向员工提供合适的支持以便发挥潜力，并为客户做正确的事。我们向员工收集意见，鼓励他们发言。

我们采用 CultureScope（一个获奖的意见调查工具）评估员工对工作环境的感受及对自身行为的想法，然后将评估结果与汇丰“稳妥可靠、坦诚开放、重视联系”的价值观对比。如个人行为与组织行为保持一致，则意味着我们拥有良好的工作文化。

2017 年的评估结果显示我们在多个重要领域的成果令人鼓舞。我们尤其重视法律、规则、价值观及责任。我们也重视长远服务及成果，并通过合作和联盟方式达成目标。

但是，CultureScope 也反映出汇丰在实现文化抱负上仍有进步的空间。例如，为员工作出决定提供更多支持和指引，鼓励员工提出更多好的想法和意见，帮助员工在现有工作与客户体验之间建立紧密的联系。

我们继续通过每月员工调查 Snapshot，了解具代表性的员工群体对一系列话题的意见。2017 年的结果显示，员工对部分关键问题的态度比上一年更正面，但也有其他范畴的结果大致维持过往水平，甚至评分下跌（请参阅图 11）。

Snapshot 结果会提交集团管理委员会以及各环球部门和业务、地区和国家的相关执行委员会。这确保汇丰各级的决策能够考虑员工的态度及情绪，并可在地区及全球层面采取行动解决存在的任何问题。

我们还以类似方式传达汇丰交流会上的意见及采取行动。交流会是无顾虑的论坛式会议，不设议程，来自集团各部门的员工可以畅谈自己最关心的问题，分享观点并提出想法，而管理人员和主管则出席会议聆听及了解员工的所思所想。

调查结果显示，参加交流会的员工对汇丰的工作体验评价更正面。他们更愿意畅所欲言，对管理人员和主管更有信心，而且反映福祉也有所提升。我们的初衷是全体员工都有机会参与每季举办的交流会。

2017年平均有43%的员工表示于过去三个月曾出席一次交流会，相比上一年下降了两个百分点。但如果强制员工参加交流会，便与计划的精神背道而驰。因此，我们鼓励管理人员和员工定期交流，传达他们为个人、团队及汇丰带来的确实裨益。

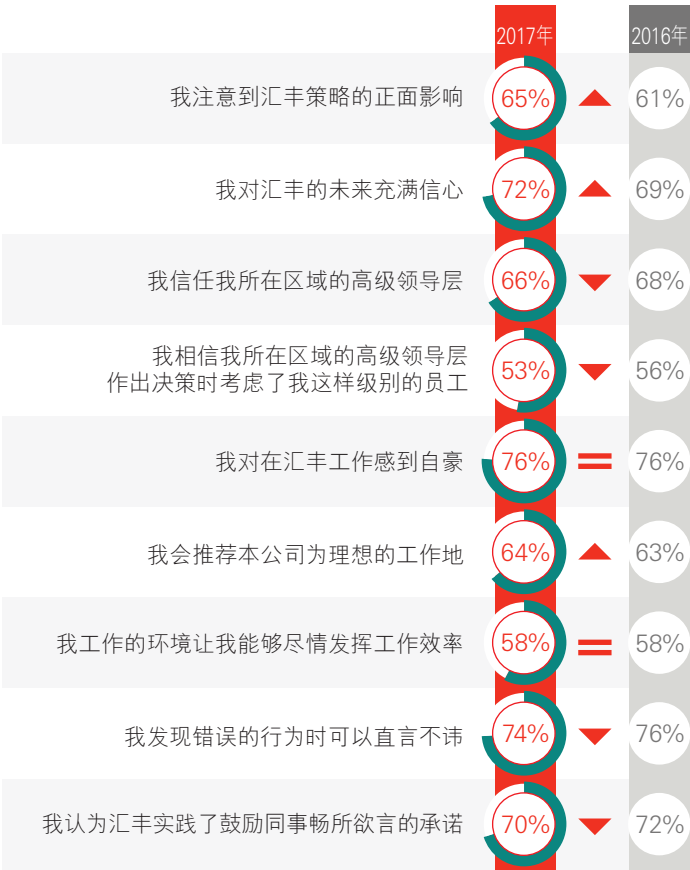
我们致力于不断改进，为每位员工创建一个注重价值观发展的良好企业。

肯定员工实践汇丰价值观的努力
在贯彻鼓励员工正直行事的文化的同时，我们对实践汇丰价值观的员工表示鼓励。

我们在50多个国家／地区推行环球同侪认可计划——“卓越自我嘉许计划”，鼓励员工互相推许在年内身体力行展现汇丰价值观的同事。员工获得的点数可用于兑换奖品。

2017年我们收到超过700,000次推举，为此发放奖赏总价值将近1,000万美元。

图 11：Snapshot 调查结果（节录）



所有 Shapshot 结果以 2017 年第四季数据为基础。

SPOTLIGHT

2017年间我们试推出了“Spotlight”特辑，鼓励员工就某段时期的全球重点关注话题对同事的工作出肯定。

第一个推出的主题是“打击金融犯罪”，共收到超过100,000次推举。部分事迹后来还作为模范案例在汇丰全球内联网HSBC NOW上宣传，其中包括员工如何运用培训知识和金融犯罪监控保护汇丰，防止性贩运、逃避制裁者等可疑犯罪分子渗入金融体系。

案例分析

专注打击金融犯罪

工商金融业务2017年为6,500名客户经理及团队领导专门制定为期两天的打击金融犯罪项目。参与项目的人员皆为汇丰内部熟谙有关范畴的专家，包括从事金融犯罪风险监管合规、制裁及税务职能的员工，由他们为项目制作案例分析及内容，而工商金融的领导层成员也为项目提供协助。

举报

拥有一种让雇员能畅所欲言的文化是很重要的。尽管我们积极鼓励员工通过一般举报和上报渠道，反映对不当做法和不道德行为的顾虑，但我们也明白有些情况下，员工会选择以更慎重的方式表达顾虑。

2015年设立的HSBC Confidential平台，在一般上报渠道之外，为雇员就任何问题反映意见提供额外途径，而且一切信息严格保密，举报人无需担心遭到报复。HSBC Confidential可供所有现任及前任雇员使用，涵盖世界各地的环球业务、部门及实体机构，包括借调人员、外聘顾问、合约工作人员及代理机构雇员。我们设有多种反映问题的途径，包括热线电话、网站及电邮，可处理不同严重性的各种问题。

举报人如有合理理据相信所反映问题属实，汇丰绝不纵容或姑息任何针对举报人的报复行为。在这些情况下作出任何报复行为，将被视作违纪问题处理。同时，恶意或造谣中伤的行为也有违我们的价值观。所提出的问题会独立彻查，由合规、人力资源、法律事务、防止诈骗、信息安全及审核等不同部门的专才进行。

2017年，我们合共接获1,585宗个案(见图12及13)，较2016年的1,102宗上升44%。个案数目的同比增长彰显了员工对HSBC Confidential的意识增强，以及集团持续努力鼓励员工表达意见。2017年有1,139宗个案已了结，当中有30%(2016年：34%)经独立调查后证明属实。

常见主题包括员工行为或操守问题、诈骗指控及信息安全漏洞。我们已在适当情况下采取补救措施，包括纪律处分、调整浮动酬劳和/或表现及行为评级。

集团监察委员会对检讨集团举报政策及程序负有整体责任，并会定期省览最新报告，了解根据有关程序提出的相关问题，以及相应采取的管理措施。

图 12：按主题分析举报统计数字

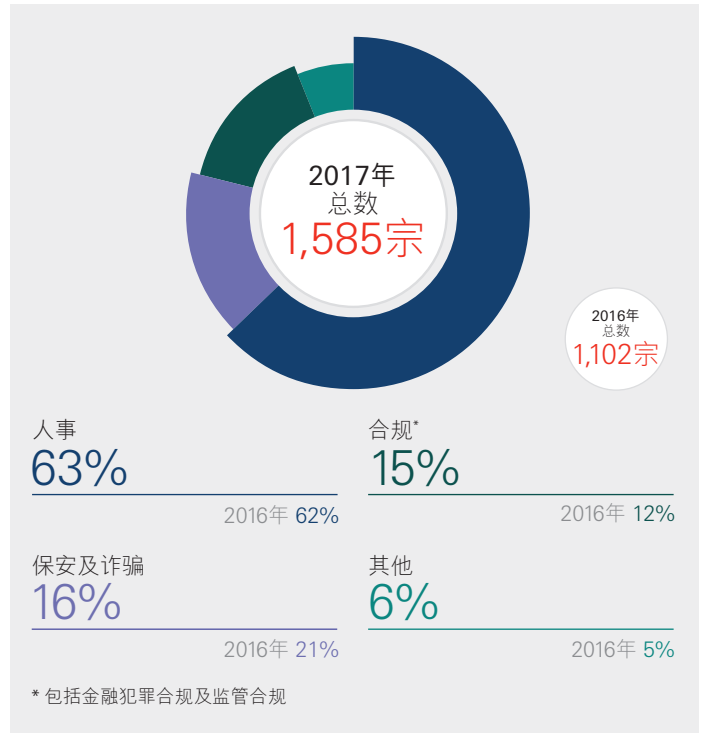
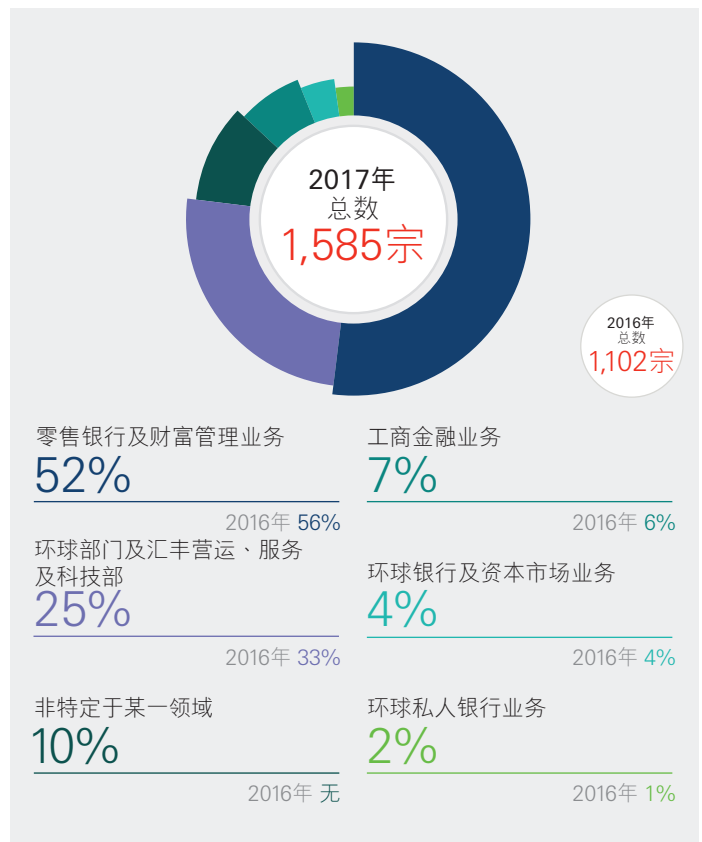


图 13：按业务及部门分析举报统计数字



健康及多元的员工团队

多元与共融

要真正实现预期效果，我们必须创建一个多元共融的环境，让每个人都觉得可以发挥自身潜力。我们的持续成功，有赖能反映客户及所服务社区情况的员工团队。我们对多元化的定义比其固有特征范围更宽广，以纳入让个人独树一帜的其他差异，例如文化通晓、环球经验及工作风格。我们鼓励领导和员工想法更多元化，以实现我们的目的。

性别平衡

性别平衡是创建多元共融环境的重要一环。汇丰正支持30% Club的CEO Campaign活动，目标是到2020年底前，有30%的高级雇员为女性。集团管理委员会全体成员均有责任建立多元的高级领导层，并确保继任计划能从集团多元的员工团队吸纳人才。2017年，我们的高级雇员有26.8%为女性，超过26.3%的目标。2018年，我们希望这个比例达到27.6%以上(目标详情请参阅图14)。

在招聘、继任计划及其他发展计划方面，我们日益重视性别平衡，所采取的措施包括领导力课程、倡议及指导计划。另外，我们也参与许多团体和论坛，例如美国的CEO Action for Diversity & Inclusion™以及马耳他的女性领导(Women Directors)活动，分享最佳做法并物色解决方案。Balance是我们最大的全球员工资源小组，旨在让员工共同参与性别议程，并与其他多元化机构网络携手合作。

案例分析

环球银行及资本市场业务加速培养女性领导

提升女性在高级领导层所占比例，已成为环球银行及资本市场业务的一项优先要务。

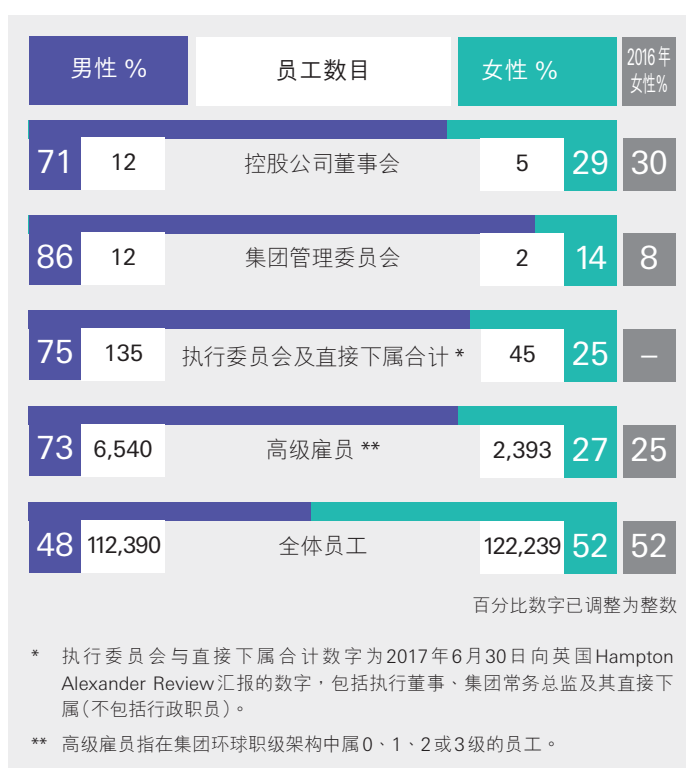
其中已浮现的一个问题是，在常务总监级别的晋升讨论中，女性人才并不如男性那样为人所熟识。因此，我们在2017年推出了“加速培养女性领导”计划，旨在增进她们的曝光度和人脉。我们已经看到晋升率出现改善趋势，同时近三分之二的参与者参与了相关策略项目。

环球银行及资本市场行政总裁安思明表示：“我们明白需要从不同角度把握多元共融机遇，借此推动可持续的变革。在我们推动性别更趋平衡的未来愿景中，‘加速培养女性领导’计划是重要的一步。”

“我致力于建设汇丰领导团队，务求反映我们所服务客户及社会的性别平衡情况。我们身为领导者，有责任帮助员工发挥职业潜力，以及塑造可蓬勃发展的组织。”

行政总裁范宁

图 14：性别多元化统计数字



性别薪酬分析

自英国引入性别薪酬差别法规以来，性别薪酬问题备受重视。我们的薪酬策略旨在吸引及激励最佳人才，而不会考虑性格、种族、年龄、残疾或任何其他与表现或经验无关的因素。

我们对汇丰的薪酬方针充满信心，如有发现类似职位的男女雇员薪酬不一，而无法以任何理由(例如表现/行为评级或经验)解释的情况，我们会作出适当调整。

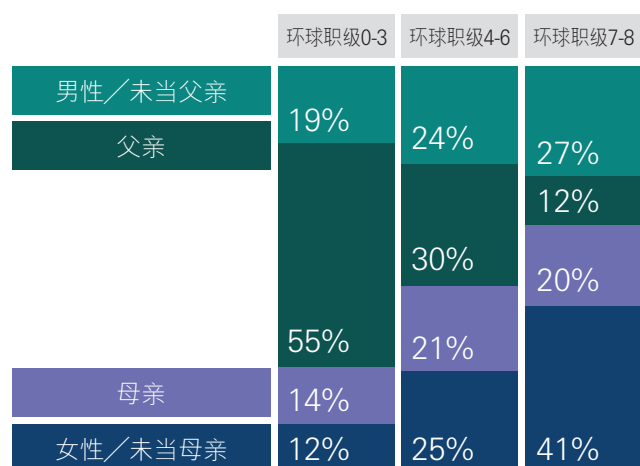
我们的英国性别薪酬差别披露载于www.hsbc.com的“衡量汇丰影响力”(Measuring our Impact)一页。

家长与照顾者

我们关心员工在平衡工作与生活之间的选择，并认为帮助员工管理家庭责任十分重要。完成本年度 Snapshot 调查的同事中，有 40% 的同事为有抚养子女的家长，另有 17% 表示自己是照顾者（即负有非父母照顾责任）。

我们希望创建一个共融的环境，支持员工在职场内外的需要。我们也认识到，员工的需要可能会在职业生涯的不同阶段，由于家庭责任以外的原因而发生变化。

图 15：按环球职级 * 分析估计性别／家长比例

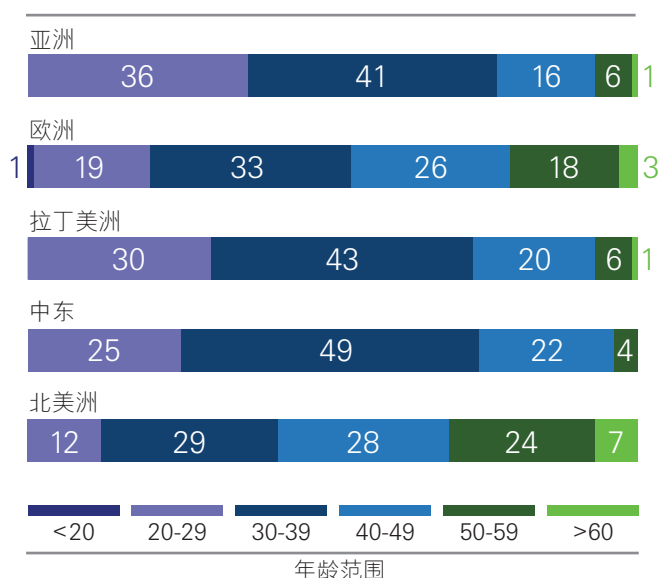


* 将人力资源部记录的各性别与环球职级员工数目，与 Snapshot 调查中确定为有抚养子女的家长结合计算

年龄多元化

汇丰员工按年龄列示的人口组合因地域不同而差异显著。

图 16：2017 年按地区分析员工年龄范围 (%)



族裔多元化

汇丰作为一家全球机构，从族裔多元化中获益良多。我们的员工有机会在汇丰 Snapshot 调查中分享人口统计资料，这有助我们更好地了解不同族群员工的体验。

在 2017 年 Snapshot 调查中，8% 的员工认为自己属于少数族裔，这部分同事当中有 68% 有志在汇丰晋升至少一个环球职级。旨在支持不同少数族群的举措因地域而异，当中包括通过专项招聘活动提升加拿大土著居民占员工总数的比例，为阿联酋国民而设的专属领导计划，以及面向非裔美国人／黑人员工的美国逆向师友计划。我们的 Embrace 员工资源小组网络也积极推动同事参与族裔与种族事务。

图 17：2017 年底员工数目分布比例排名前三位（按族群 * 列示）

高级领导层		整体	
白人	40.8%	亚洲人	53.9%
亚洲人	26.5%	白人	16.7%
拉丁美洲人	2.9%	拉丁美洲人	6.7%

2017 年底员工数目分布比例排名前五位（按国籍 * 列示）

高级领导层		整体	
英国人	34.7%	中国人	22.0%
中国人	8.3%	印度人	16.4%
法国人	6.8%	英国人	15.8%
印度人	5.5%	墨西哥人	6.7%
澳洲人	2.5%	法国人	4.0%

* 包括选择不透露其种族／国籍的员工，以及适用任何监管限制的地点。族裔群体是一个高层次的描述词语，将多个相关族裔条目进行标准化。

图 18：汇丰在 2017 年获得的奖项

年度最佳公司－2017 年欧洲多元化大奖
《泰晤士报》女性最佳雇主 50 强－连续三年上榜
在 Stonewall 职场平等指数中，取得最佳全球雇主地位，并荣获 2017 年度环球跨性别共融奖项
2017 年，汇丰员工获得以下嘉许：
卓越女性奖项－英国前 50 名（女性）
少数族裔未来领袖名单前 30 名
全球十大女性／男性排行榜
《金融时报》100 领先少数族裔权力榜



雇员福祉

我们致力创建一种让汇丰独树一帜、助员工蓬勃发展的文化。就此而言，拥有一个健康的员工团队至关重要。汇丰设有环球福祉计划，为所有员工提供资讯与资源，让他们作出积极选择，从而增进员工的整体健康和福祉。我们相信，若悉心关怀员工，员工将更加用心报效汇丰。（我们推行福祉计划的详情请参阅图 19）。

图 19：集团福祉计划的主要范畴



汇丰的每个人都有责任确保以最佳状态工作，营造一个以健康为重的工作环境。

继 2016 年推出环球福祉计划之后，我们于 2017 年在实现计划方面取得了重大进展，例如：

- 与餐饮外包供应商合作，推出汇丰食物承诺活动。例如，提供水分补充站、素食选项、新鲜水果、不添加糖的饮品、更多低脂奶、营养网站以及在食品容器上引入 @Eatwell 标志。
- 在所有营运地点引入员工援助计划服务（详情请参阅第 39 页的“健康与安全”一节）。
- 提供财务教育研讨会，包括“您的财务管家”（更多详情请参阅第 33 页）。

汇丰环球福祉调查

为深入了解及满足员工的需求，我们于 2017 年开展第二次年度汇丰环球福祉调查，范围涵盖心理健康、工作压力、身体健康、财务健康、职业发展、弹性工作、支持网络及抗逆力等方面。全球有 28% 的员工参与了调查，所得结果将作为制订福祉计划的参考。

37% 的员工反映感受到工作压力

压力的主要来源是工作量、流程及系统管理、缺乏发展机会、担心犯错，以及工作占据私人时间。调查显示 69% 的雇员认为，通过规划和调整优先次序、同事的帮助及锻炼，自己能够应付工作压力。除了这些显而易见的益处外，调查也显示这些员工更乐意推荐我们的产品和服务。

64% 的员工心态积极

积极的心态与良好的抗逆力相辅相成。我们的调查见解也显示，适应能力强员工感觉较能积极发言，并对他们认为对客户不利的流程及程序提出质疑，而且他们感觉工作效率也较高。

21% 的员工在管理财务方面遇到困难

长期受身体健康问题困扰的员工，往往表示工作及经济压力较大，而且心态较为消极。部分压力可通过直属经理支持、提升抗逆力和选择弹性工作制来纾缓。

16% 员工对于维持良好的财政状况感到压力

约有 65% 的员工希望改善个人财务健康。如欲详细了解我们为改善员工财务健康所作出的承诺，请参阅第 33 页。

49% 的汇丰员工采用弹性工作制

采用弹性工作制的员工对许多福祉因素都更乐观，当中包括工作关系以及在平衡工作与生活之间作出适合自己的选择的能力。报告结果显示，采用弹性工作制、抗逆力较高且能够应付工作压力的员工更愿意留在汇丰工作。

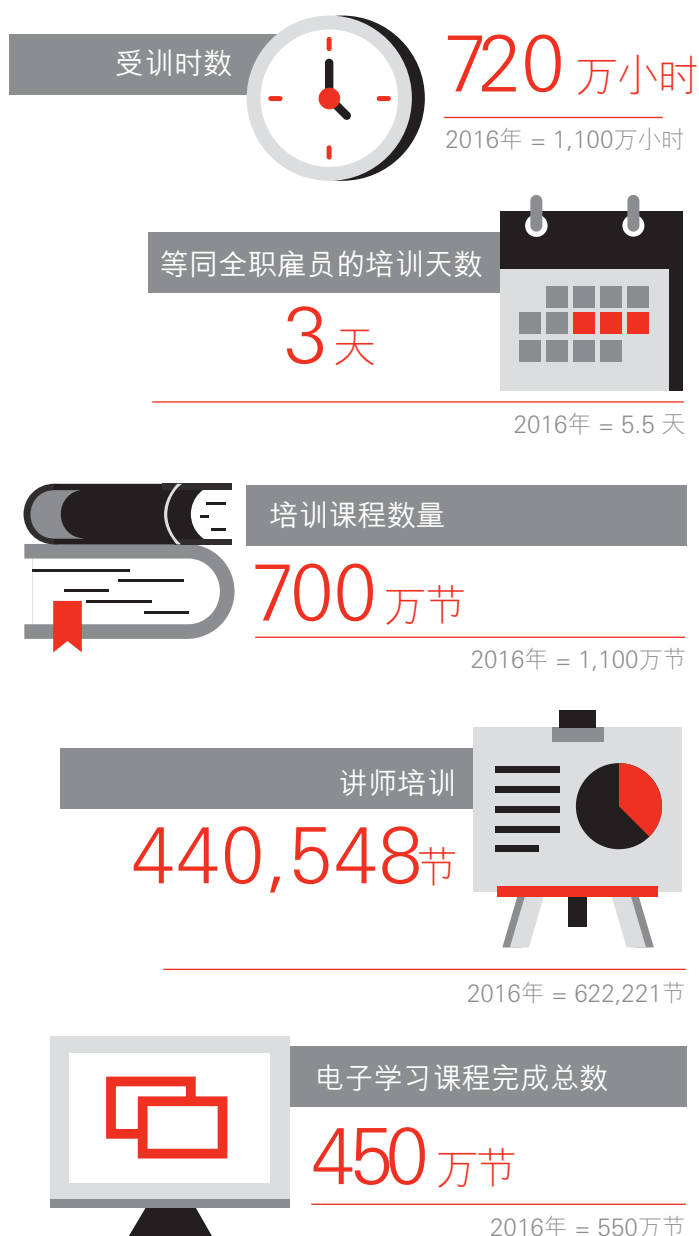
培养人才

学习是在汇丰取得成功的关键之一。我们通过对培训的投入，帮助员工出色完成本职工作，并在未来大展拳脚。培训也有助于员工落实公司各项政策，为客户提供优质服务，以及按照汇丰企业文化的要求行事。

2017年，汇丰员工参与了众多培训课程，有关课程帮助员工了解自己在风险管理、打击金融犯罪及高效人事管理方面的责任。

我们对强制培训采用一种更专注、高效的方针，聚焦于关键范畴，例如反洗钱、防贿赂及反贪污。归功于这一方针，加上为期两年的“卓越自我”计划圆满结束，全体员工的受训时数得以减少。

图 20：汇丰培训相关统计数字



推出 HSBC University

2017年10月，集团全面推出新的学习中心 HSBC University，提供全新的培训课程及场所，并投入资源提供课堂培训以外的学习机会。

不论员工承担什么职责，HSBC University 都能为他们提供相关、及时、优质的学习机会。我们根据业务及部门提供专项岗位培训，务求为各类员工提供支持，包括从新人到专才。

HSBC University 还设有新的管理课程，为我们的策略领袖需求提供支持，并联系集团员工。这些课程面向各级员工，包括专为新任人事经理设计的“领导精要”及“团队管理精要”课程，以及为高级领导设计的策略课程“领导各业务及部门”。

为人事经理提供支持

雇员意见一致强调人事经理的重要作用。“日常表现及发展”计划鼓励经理从传统的周期式绩效管理工作另辟蹊径，注重就团队表现、发展及福祉，在全年更频繁地展开有意义的正式和非正式对话。

这些频繁的沟通让员工感到更有工作效率、更能表达自己的意见，更加信任领导层，对在汇丰的未来更乐观。2017年第四季的 Snapshot 调查结果显示，有63%的员工认为，这些对话有助自己在日常工作中实现绩效目标。

“日常表现及发展”是 HSBC University “人事管理精要”课程的关键主题之一，2017年有超过6,000位管理人员报读该课程。我们将继续为管理人员提供这类培训，并不时更新课程内容。举例来说，2018年我们将新增“包容性招聘精要”课程。

案例分析

建设数字服务能力

零售银行及财富管理业务的领导层认识到有机会加强数字化发展。我们与全球行业专家合作，打造为期九个月、以创新和数字科技为重点的沉浸式学习体验。零售银行及财富管理业务和后勤部门近700名领导参加了这项数字化领导力课程。

支持 可持续增长

内容提要

我们深知汇丰对其业务所在社区负有更大责任，也明白须以可持续方式发展经济。我们已向前迈出坚实步伐，包括发布协助全球向低碳经济转型的一系列承诺。鉴于技能在当今经济中日益重要，我们致力帮助人们获得教育和培训。我们将继续与相关群体合作，制订符合科技趋势和社会期望的政策。

在上期《环境、社会及管治补充资料》中，我们提出了汇丰最新的可持续发展方针及原则。我们的可持续发展方针聚焦于三大范畴：可持续发展金融；可持续发展网络 and 创业；以及未来技能。我们将继续优先推动这些领域，以支持自身和客户实现可持续增长。

联合国可持续发展目标涵盖拟于2030年前实现的17个目标以及169个具体目标，呼吁各方共同行动，保护地球、消灭贫穷、实现和平、促进繁荣。汇丰有责任为这项全球行动框架协议作出贡献。联合国可持续发展目标与我们的价值观、操守及业务活动一致，为我们的长远目标设定背景。

如右图所示，我们列出了这三个可持续发展重点领域，将如何为具体目标作出贡献。汇丰是首家按基准规模发行可持续发展目标债券的企业，详情载于第29页的可持续发展目标债券案例分析。我们将于2018年较后时间，在可持续发展目标债券进度报告中详细汇报可持续发展目标（包括具体目标）的进展。汇丰将继续通过融资、投资及业务营运，为实现可持续发展目标作出贡献。

可持续发展金融

促进资金流动，推动向低碳可持续发展经济转型



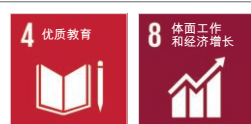
可持续发展网络和创业

推动新业务的发展及可持续国际贸易发展



未来技能

为客户、社区和员工提供在全球经济中蓬勃发展所需的技能和知识。



可持续发展金融

我们将可持续发展金融界定为任何将环境、社会及管治标准纳入业务或投资决策的金融服务。可持续发展金融涵盖支持可持续发展目标所需的融资及投资业务。

《巴黎协定》旨在减低气温升幅超出工业化前水平 2℃ 的风险。未来 15 年，预计需要投入 100 万亿美元建设新的绿色基础设施，方有 66% 的机会实现此目标。我们深明金融在其中所扮演的重要角色，而汇丰锐意在低碳转型融资、管理及建设方面，成为领先的环球合作伙伴。

提供融资推动向低碳经济转型，并帮助客户管理转型风险，是汇丰的一个重要目标。可持续发展金融包括提供信贷及贷款融通、顾问服务、投资产品及协助客户进入资本市场。

于 11 月份的《环境、社会及管治补充资料》中，我们作出了五项可持续发展金融承诺。本节提供相关进展的首次最新汇报。

案例分析

汇丰的可持续发展目标债券

2017 年 11 月，汇丰控股发行首只 10 亿美元可持续发展目标债券。这是第一只订明所得款项将用于联合国可持续发展目标的标杆可持续发展债券。汇丰担任独家账簿管理人及独家结构设计顾问。

汇丰的可持续发展债券聚焦于 17 个联合国可持续发展目标当中的 7 个目标，包括良好的健康与福祉、优质教育、清洁饮水和卫生设施、经济适用的清洁能源、产业、创新和基础设施、可持续城市和社区，以及气候行动。

交易势头强劲，超额认购规模轻松达到 10 亿美元的最大可交易规模。

联合国气候变化执行秘书 Patricia Espinosa 表示：“创新融资的显著扩张对于促进向低碳可持续发展世界转型至关重要。融资规模正在扩大，但其迫切、速度及规模均须更进一步。因此，祝贺汇丰实现这项创新，并感谢汇丰明确支持可持续发展目标和巴黎气候变化协议——我们期待更多金融机构效仿。”

我们在可持续发展金融承诺方面的进展

1 在 2025 年底前提供 1,000 亿美元可持续发展融资及投资资金

- 2017 年，汇丰促成总值逾 105 亿美元的绿色、社会、可持续发展债券发行交易。
- 为超过 2,500 名前线员工提供可持续发展金融培训。
- 在八大主要市场组建内部论坛，并于 2018 年第一季再增三个市场。
- 坚持产品开发创新，包括汇丰投资管理新推出的低碳投资基金，和汇丰控股有限公司首次发行企业可持续发展目标债券（请参阅本页案例分析）。

2 在 2030 年底前实现 100% 使用以可再生能源生产的电力，中期目标是到 2025 年底前实现 90%

- 已签署的可再生能源发电购买协议覆盖我们 27% 的耗电量，较 2016 年增加 4 个百分点。
- 每位等同全职雇员的电力消耗量自 2011 年起减少 15%。
- 继续发掘美国、欧洲、亚洲及中东地区的商机，并与各市场的伙伴合作。

3 减少涉及热能煤的业务活动并积极促进其他高碳行业转型

- 将气候风险纳入风险管理政策及流程中。
- 对集团能源政策展开检讨。详情请参阅第 34 页。

4 采纳气候相关金融信息披露工作组（“TCFD”）的建议以提升透明度

- 首次在《2017 年报及账目》第 27 页发布气候相关金融信息披露工作组建议的披露。
- 计划在 2018 年报告中进一步披露受影响行业的定量数据。
- 我们的可持续发展管治及执行责任载于第 37 页。

5 引领并推动有关可持续发展融资及投资的讨论

- 设立可持续发展金融中心网站（请参阅 www.sustainablefinance.hsbc.com）。
- 发布五份报告，涵盖绿色“一带一路”倡议、能源革命、气候变化风险评估等关键主题。
- 参与上百个可持续发展金融相关活动及会议。

转型风险

汇丰致力帮助客户应对向低碳经济转型的相关风险，并已识别三个潜在问题：

- **转型风险**：向低碳经济转型对金融服务提供商、我们的客户及投资者而言是一项重大的变化，反映随着全球从高碳经济转向低碳经济，交易对手履行财务责任的能力可能会恶化。其原因可能包括环保法规收紧、节能及颠覆性技术普及或市场变化。汇丰可能在多个领域承受这种风险，有关风险不仅来自直接贷款和市场交易，还来自为二氧化碳密集型业务提供融资而导致的声誉受损。
- **适应风险**：适应气候变化对社会至关重要。气候变化会影响我们的业务、市场及投资决策，因此汇丰须不断调整适应。
- **实体风险**：气候事件更频发，导致经济损失。汇丰将评估这些气候事件对客户以及集团资产造成的影响。

我们与客户沟通以了解哪些风险可能影响其业务，并支持客户向低碳经济转型。

汇丰在内部采取措施将这些风险的管理纳入业务策略中，其中包括：

- 识别需要迅速适应这种转型的客户，帮助他们解决气候相关问题，并为汇丰发掘潜在业务机遇。
- 确保建立健全的内部管治流程，并将转型风险初步评估纳入信贷风险管理流程。
- 根据联合国议定二氧化碳减排境况评估汇丰的情况。
- 符合持续转变的监管规定，并遵循气候相关金融信息披露工作组的建议。

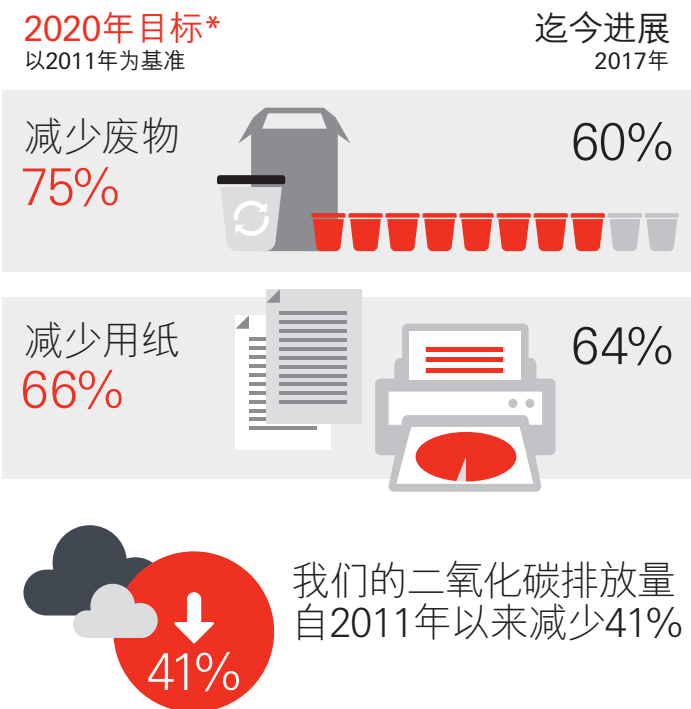
可持续营运

汇丰在支持向低碳经济转型方面发挥重要作用，包括通过本身业务营运以及协助客户落实转型策略。

我们认为以身作则十分重要。因此，早在 2011 年，我们已制订 2020 年目标以推动我们的可持续营运抱负。

由于 2020 年目标已提前完成，我们在 2017 年提高了当中大部分目标。现在距离策略落实期限还有两年时间，我们将继续与供应商合作，共同实现这些目标。此外，为配合我们的可持续发展金融承诺，我们也作出一项长期承诺，即在 2030 年底前实现 100% 使用以可再生能源生产的电力。

图 21：可持续营运的目标



*2020 年目标是基于 2017 年公布目标而调整

可持续发展网络和创业精神

作为全球领先的贸易银行，汇丰在全球供应链向可持续发展转型中扮演了独特角色。2018 年，汇丰获《欧洲货币》杂志评为最佳环球贸易融资银行。汇丰承诺为低碳经济转型提供融资。

在众多行业领域，公司的供应链对环境造成的影响已超过其能直接控制的温室气体排放量。据估计，80% 的环球贸易通过供应链完成。因此供应链是企业为世界带来正面影响最重要的途径之一。

虽然供应链中的公司规模不一，但买方公司的采购标准可以推动中小型企业可持续发展。汇丰研究发现，尽管现时仅有 18% 的中间市场企业将可持续发展行动列为企业经营角度上的重要指标，但 46% 的企业表示可持续发展在未来三年内将会成为它们经营企业的重要指标。

我们期待的营运环境，是全球供应链在提供良好工作机会的同时，也减低对环境的负面影响，从而支持经济的可持续发展。我们的目标是支持客户的供应链实现可持续发展，促进中小企业和创业者拓展新业务并实现可持续跨国发展。我们将与客户、非政府组织及其他相关群体合作，将供应链转型至可持续发展模式。

为此，我们致力引导社区投资计划支持服装及棕榈油等行业可持续发展。我们已制订政策对棕榈油客户设定标准。该政策已于 2017 年 2 月更新。我们已于同年 11 月刊发的《环境、社会及管治补充资料》汇报执行棕榈油政策的进展。

我们于右方位置载述对支持供应链可持续发展的承诺。有关我们支持中小企业及创业公司的计划详情将在年内陆续于 [hsbc.com](https://www.hsbc.com) 公布。

汇丰对可持续发展网络的承诺

1 推出供应链可持续发展提案。

探索经济可行且目标明确的供应链提案，以支持客户的供应链在环境（或尽可能在道德）方面改善表现。

2 通过慈善合作伙伴形式支持中国、印度、越南及孟加拉的服装厂、皮革厂和面粉厂向可持续发展转型。

与世界自然基金会、水援助组织 (Wateraid) 以及 Apparel Impact Institute 等慈善伙伴合作，为旨在帮助服装行业供应商了解并减低环境及社会影响的项目提供资金。

3 支持棕榈油可持续发展圆桌会议，并与非政府组织、行业机构及客户合作，推动获得可持续发展认证的棕榈油的需求。

以汇丰的亚洲团队为先导，依照“不滥伐树林、不开垦泥炭地、不剥夺人权”的承诺，大力支持研究和合作，消除获得可持续发展认证的棕榈油的流通障碍，为行业提供实际支持，展示向可持续发展转型的可行做法。

4 扩大我们对道德风险的评估，使汇丰位于高风险地点及提供高风险服务的所有供应商于 2020 年或之前完成自我评估。

从我们的供应链中识别出会带来道德影响的高风险类别及地点。属高风险类别及于高风险地点经营业务的供应商必须完成针对其政策及表现而设的自我评估问卷调查。

案例分析

恒河皮革买方平台

汇丰于 2018 年加入由世界自然基金会设立的恒河皮革买方平台。该平台旨在为有意减少恒河皮革供应链造成的污染的公司提供支持，提高大众对皮革厂带来的环境影响的意识，支持皮革厂采取行动减低水污染风险，并鼓励他们采取可持续的制革方法。

汇丰通过加入平台分享贸易融资知识，并为推进欧洲 - 印度服装供应链可持续发展提供支持。平台的成员包括领先的服装及鞋履品牌。该平台采用独有及具开创性的方针，有望成为提高皮革行业供应链可持续发展能力的重要倡导工具。

未来技能

汇丰在全球各地长期支持教育发展，尤其是帮助弱势社群的青年接受中、小学及高等教育。这段时间以来，我们注意到职业技能发展变得日益重要。虽然完成中学教育或取得学位依然重要，但这在现今新技术层出不穷的世界已不再是成功的保证。我们也看到，新技术和人口急速变化如何令缺乏理财信息及意识的人士置身贫富悬殊加剧的状况。

为应对我们所知的问题，我们将未来技能作为可持续发展策略的三大支柱之一。一如 2017 年 11 月份刊发的《环境、社会及管治补充资料》所述，我们将积极提升就业和理财能力。

我们的目标是利用我们的产品或服务、慈善捐款、员工的技能及工作热诚以及汇丰品牌实力等全部可用资源，支持未来技能的发展。为达致这个目标，我们就未来技能作出四项承诺，集中精力实现抱负。

就业能力

我们可从两大有效的干预措施着手，履行我们提升就业能力的承诺：支持社区发展职业技能；帮助员工发挥潜能，成就事业理想。右方位置载列了我们支持就业能力发展的承诺。

我们的就业能力承诺

1 为员工提供行业领先的学习和发展计划，帮助他们在当下及未来茁壮成长。

- 培养管理人员致力推动员工的长远职业发展，创建一个有助员工发挥潜能的环境；创建一个求知、创新及合作的文化，培养和共享人才。
- 确保员工提升学习、反思、适应及发展的个人能力并实现蓬勃发展，且通过不同工作岗位及组织为自身的发展负责。
- 于 2017 年设立 HSBC University，为员工发展目前或未来职位（不论是汇丰或其他公司的职位）所需的知识和技能提供学习机会和工具。

2 帮助所在社区的员工通过汇丰技能发展合作计划为现时及未来储备工作技能。

- 到 2020 年底前集中投入 8,000 万美元用于支持慈善合作伙伴帮助 100 万员工发展职业技能。其中包括在 2019 年推出一个新的全球项目，专注发展三种未来技能：STEM 技能（科学、技术、工程及数学）、软技能以及全球性技能。
- 组织员工乃至客户在我们业务经营所在社区自愿分享职业经验、知识和技能。
- 利用我们的专长及资源为教育机构、政府及非政府组织提供支持，确保教育及培训计划为雇主提供所需技能。

案例分析

与王子信托基金会合作提升就业能力

王子信托基金会 (Prince's Trust) 由威尔士亲王查尔斯王子于 1976 年设立，旨在为弱势年轻人提供支持。该基金会帮助 11 至 30 岁之间学业落后或无业的年轻人改变命运。

汇丰自 2012 年开始赞助王子信托基金会，目前主要支持该基金会在英国、海峡群岛及马耳他发展的项目。这些项目已协助超过 14,000 名年轻人重返校园、获得培训或就业。

作为我们发展就业能力的新焦点，英国汇丰银行有限公司近期推出“发展年轻一代的未来技能”计划，为王子信托基金会提供更多支持。汇丰的资金支持将使更多年轻人参与到基金会的

标志性就业项目“Get Into”，同时支持基金会测试、调整并评估新的就业能力干预措施。汇丰和王子信托基金会将继续推行 HSBC Traineeship，这是汇丰基于“Get Into”就业计划专门设计的项目。2017 年，HSBC Traineeship 为 129 名无业青年提供了为期四周于汇丰工作的机会。在项目完结时，共有 22 名青年可于汇丰留职，27 名青年则获得其他雇主聘用，另有 7 名青年接受持续教育或培训，而基金会也继续为其他参加者提供支持。

理财能力

多年来，我们一直资助致力提升理财能力的项目，并派出志愿者提供协助。在现有成绩的基础上，我们作出新的理财能力承诺，将在这方面提供更多慈善支持。我们也通过电子渠道、调查研究和新提案，帮助相关群体掌握理财能力及工具，端正理财态度，善用财富积蓄。

案例分析

您的财务管家 (Your Financierge)

“您的财务管家”是汇丰为全球企业客户旗下雇员提供的一项服务，他们可以借此获取有关人生财务决策的专业指引。从职场新人到高级管理人员，每个人的需求可能大不相同，而“您的财务管家”可为每个人专门设计一系列银行服务。

这项服务包括在客户的营业场所为雇员举办财务福祉讲座，目的是让雇员掌握管理人生大事的知识及能力，涵盖善用资金、开启个人事业、首次置业以及管理和增加财富等方面。2018年，我们计划在全球11个核心市场推出“您的财务管家”。

在英国，该服务已于2016年推出，并设有专职的财务福祉团队提供讲座等教育活动及一对一财务健康检查。截至2017年12月，该团队已举办660次活动，服务超过15,000名雇员。除了提供对外服务，该团队也为汇丰员工组织讲座，在英国已举办77次内部活动，与约2,000名汇丰同事交流心得，帮助他们提升理财能力。

我们的理财能力承诺

1

把提升理财能力作为汇丰客户体验的核心。

- 运用改进后的电子银行服务能力，携手客户提升其理财能力。
- 支持零售银行及财富管理业务一线员工帮助客户及社区提升理财能力。

2

通过教育帮助人们了解个人财务需求并善用资金。

- 通过零售银行及财富管理业务新推出的“您的财务管家”服务，扩大财务福祉讲座的覆盖范围。
- 利用零售银行及财富管理业务的环球研究(如《未来的退休生活》)提供建议、工具及资源链接，帮助人们提高理财能力。
- 支持员工提高财务福祉水平，重点解决环球财务福祉调查中发现的主要问题。
- 在2020年底前，投资3,500万美元专门资助慈善合作项目，帮助100万人提升理财能力。
- 鼓励员工为这些慈善合作项目担任志愿者，并向我们营运所在社区分享财务知识。

案例分析

HSBC CONNECTED MONEY

汇丰正开发一款移动应用程序，以密切客户与财富的联系，协助客户有把握地作出财务决策。

该应用程序将于2018年第二季推出，届时客户可查询自己在英国的银行账户、信用卡、按揭及贷款情况(也适用于非汇丰提供服务的情形)。

我们会陆续添加新的功能，帮助客户养成良好的理财习惯，包括分析其消费习惯并了解发薪日前的账户结余，以及让存款变得更简单的储蓄法则。

可持续发展风险管理

我们将可持续发展风险定义为：由本集团向客户提供的金融服务间接导致对人类或环境产生不可接受的影响。

如何管理可持续发展风险

汇丰的可持续发展风险管理政策涵盖农产品、化工产品、防务、能源、林木业、淡水基础设施、采矿及金属业、联合国教科文组织世界遗产选址，以及拉姆萨尔湿地等范围。此外，金融行业的《赤道原则》为金融机构提供架构，以评估及管理由其提供资金的大型项目对社会及环境的影响。集团的可持续发展风险管理部隶属于环球风险管理部，负责管理我们的可持续发展风险政策及《赤道原则》的应用。

集团可持续发展风险管理部也负责审批可持续发展风险较高的业务关系或交易，该部门于2017年审核超过800项此类关系或交易。我们的营运公司也会评估程度较轻的类似风险。集团的环球网络设有77名可持续发展风险管理经理，负责在地区或国家范围内就环境及社会风险提供意见及进行管理。

我们培训及提升旗下营运公司员工的能力，确保他们能够识别可持续发展风险，并根据准则减少有关风险。例如，集团可持续发展风险管理部2017年为全球各地的风险管理及客户经理推出了培训课程，加强他们对可持续发展风险政策及本身职责的了解，确保有关政策得以贯彻执行。到2017年底，超过9,000名员工已完成这项培训。

集团管理委员会旗下的风险管理会议按季监控可持续发展风险，并于有需要时发布中期报告。

气候变化

气候变化对人类社会及地球构成迫切及可能无法逆转的威胁。有鉴于此，195个国家/地区于2015年订立了《巴黎协定》。正如我们在2016年10月发表的《气候变化声明》中指出，汇丰支持协议的目标。

为了达到《巴黎协定》的目标，全球必须限制二氧化碳的额外排放，即所谓的“碳预算”，各国因而需要收紧政策。

汇丰已实施或收紧政策，对砍伐林木(2014年)、开发新燃煤发电厂(2011年)及新热能煤矿(2016年)的相关企业，限制向他们贷款。我们会持续检讨集团的可持续发展风险政策，并在未来两个月内发布最新的能源政策。

汇丰致力为客户提供支持，帮助他们进行有利于气候、经济发展和商业的转型。

汇丰于煤矿开采行业的风险

2016年，我们更新了采矿与金属行业的政策，禁止为新增热能煤矿和依赖开采热能煤的新客户提供融资。我们还承诺公开披露于煤矿开采行业的风险状况。

2017年底，我们于煤矿开采行业的未偿还贷款总额为8亿美元，较2016年减少1亿美元，占我们在采矿和金属行业未偿还贷款总额的6%。2016及2017年，我们于采矿及金属行业的未偿还贷款总额相当于本行批发贷款总额的1%。

2017年应用《赤道原则》的情况

根据《赤道原则》的条款，我们每年都会汇报根据该原则完成的交易(见图22)。

2017年，由于汇丰的业务方式转变，该原则下的交易量下降，情况和市场的整体趋势吻合。年内，我们于美国完成两个根据该原则进行的太阳能融资项目。我们还在该原则的要求之上，将所有项目融资贷款都纳入原则的适用范围，由独立专家审查它们对环境和社会的影响，确保符合良好的惯例。

图 22：根据《赤道原则》完成的交易

概要	2017		2016	
	数目	百万美元	数目	百万美元
项目融资贷款	10	844	16	1,506
项目相关的企业贷款	7	1,566	7	939
项目相关的过渡贷款	0	0	1	60
所有贷款	17	2,410	24	2,505
项目融资顾问服务	3	不适用	3	不适用
总计	20	2,410	27	2,505

详情载于 www.hsbc.com/sus-risk

政策及政策发展

我们营运业务的方式，与运营业务本身同样重要。我们希望与各相关群体建立可靠和长远的关系，为社会创富增值，并为股东带来长期回报。我们营运业务的“社会通行证”，部分在于与客户、员工、股东、监管机构及慈善团体和其他非政府组织所建立的联系。

汇丰依照国际法及营运所在国家／地区的法律营运业务，并充分重视一家具有商业道德的企业应当遵守的各项指引和原则。

我们追求最高标准，并已就特别敏感的经济领域制订公开政策。这通常包括针对可能造成重大环境及社会影响的事项订立具体的禁制措施。

我们的行业政策并非一成不变，而是随着技术、科学或社会期望的变化而调整。我们就政策的发展征询相关群体的意见，并根据他们的意见找出需要改善的地方。

人权

我们的人权方针载于《2015年人权声明》，当中显示汇丰已签署或明确支持多项国际准则。按照《联合国“保护、尊重及补救”框架的指导原则》，汇丰承认各国保护人权的责任，以及企业在保护人权方面应当担任的角色。声明特别提到：“人权问题很复杂，企业及其他相关群体的角色及责任是需要国际持续探讨的话题。我们秉持开放态度，并愿意在适当情况下参与对话，望能作出建设性的贡献。”

2018年，我们出席了联合国的工商业和人权论坛，并参加银行业代表非正式小组“Thun Group”的讨论，以深入了解《指导原则》及其如何适用于不同的银行业活动。汇丰继续参与联合国全球契约，包括参加英国《现代奴役法案》工作小组。

我们还就践踏人权的指控与六个社会团体会晤或书面交流。我们通常会通过相关群体接受有可靠证据的侵害人权指控，并就有关指控进行调查。重大案件则会提交集团管理委员会处理。

2018年，我们将制订和公布一项人权政策，与现有的可持续发展风险政策同时执行。新政策涵盖强迫劳动、损害和剥削童工、人口贩运、土地权益、土著居民权利、工人权利以及社区健康与安全。项目融资应符合《赤道原则》的要求（详情请参阅第34页“可持续发展风险管理”一节）。

供应链行为守则

汇丰定期更新其《供应商道德及环境行为守则》，要求供应商尊重雇员及营运所在地的人权，并遵守所有相关法律、法规及指引。供应商不得雇用强迫性劳工及童工，应尊重劳工的权利（包括不受歧视及结社自由），并给予工人（不论是本地或外来工人）在符合当地法律的前提下离职的权利及能力。2018年，我们将按地区及行业对供应链进行风险测定，以确定当中存在的最大人权风险。

现代奴役法案

2018年，我们将按照英国《现代奴役法案》的要求发布第二份声明。该份声明将列载于www.hsbc.com。与去年一样，本报告将对我们的营运及供应链进行报告，并检讨汇丰与金融业界及执法机构为消除现代奴役而采取的措施。

案例分析

解决现代奴役问题

汇丰致力协助解决现代奴役及人口贩卖问题。我们与政府、非政府组织及学术界等相关群体展开对话，分享我们的专业知识，以及交流银行业可以担当的角色。2017年10月，我们获邀参加由英国内政大臣主持的反奴役企业论坛。

员工培训可以在这方面发挥重要作用。在英国及马耳他，我们为人口贩卖风险较高地区的前线员工举办研讨会，并研究将其扩展至欧洲其他零售银行市场。为全体员工提供的培训影片，将有助他们了解问题的严重性和及早发现征兆。

我们也正在开发与银行系统挂钩的指标，主动识别受害人通常会从事的行业。

人口贩卖的受害人由于其移民身份及缺乏身份证明文件，难以开立银行账户。在英国，我们正在试行一项幸存者银行账户措施，向经全国转介机制确认的现代奴役受害人，提供有限度的零售银行服务。措施旨在帮助他们重新融入社会，打破其受到虐待的恶性循环。我们第一季成功于两个地区推行这项措施后，正计划扩大范围，于2018年第三季前于业内公布调查结果，期望能够获得更广泛的支持。

资讯共享在解决金融犯罪(包括现代奴役及人口贩卖)问题方面起到至关重要的作用。在加拿大，我们参与由加拿大金融情报中心(FINTRAC)和金融机构及执法部门合作推行的保护项目(Project Protect)。项目旨在提供渠道，将可能涉及现代奴役的账户(如多次预订汽车旅馆或频繁于午夜到自动柜员机存款的客户)，转介至执法机构。

防务政策

2000年，汇丰决定逐步撤出为武器制造及销售提供融资的业务。该项政策正处于定期审查中。我们于防务行业的交易主要有两类：资产管理及融资业务。在资产管理业务中，汇丰只代表客户行事，而且相关投资决策并非由本行作出；而在融资业务(例如贷款或其他信贷、债务或股票市场交易)方面，我们直接为客户提供服务。

在有直接业务关系的情况下，我们往往能在与客户接触的过程中发挥更大影响力，如果我们收到可靠资料，会向他们提出顾虑。在投资管理业务方面，我们对客户的影响力相对较小，但如果有问题引起我们的关注，我们仍会向客户提出。

融资

根据集团的《防务设备行业政策》，汇丰不会为单一或主要制造或销售武器的客户提供金融服务。2010年，该政策明确排除了涉及集束弹和杀伤性地雷的业务。这意味着我们不会以任何方式为涉及这些滥杀型武器的客户提供资金。

如果客户从事武器、武器相关或其他业务，汇丰仍可能与他们建立业务关系，但不会直接向仅涉及武器业务的附属公司提供服务。如果有关企业的附属公司生产或销售杀伤性地雷或集束弹，或业务主要与武器相关(例如占营业额的分一以上)，我们也不会与其控股公司建立任何关系。

投资管理

汇丰环球投资管理为本行的零售和私人客户、中介机构、企业和机构客户群提供服务，管理他们的独立账户和投资组合。自2010年以来，与生产及/或销售集束弹和杀伤性地雷，以及与贫化铀相关的公司，一直被排除在所有活跃的基本股票和固定收益策略之外。2015年，我们将排除的范围扩大到指数和系统性的积极策略。这适用于所有第三方资产管理公司，并涵盖追踪特定指数或采用优化复制方法的被动型管理基金。

自2016年以来，排除集束弹、杀伤性地雷及贫化铀的政策扩大至指数基金(它们购买所有相关成分股以全面复制该指数)，以及由汇丰管理的交易所买卖基金。这些基金已于2017年全面完成撤资。除了我们自己进行的尽职审查外，我们还会在第三方研究的协助下编制需被排除的公司名单，并每半年复核一次。

管治

内容提要

我们致力在管治方面秉持高标准，并遵守英国及香港的企业管治要求。过去五年，我们提升了金融犯罪风险管理能力，并致力改进管理方法，应用先进的分析工具及人工智能查察可疑活动。我们继续在公司的管治流程中落实可持续发展承诺。

企业管治

我们致力在集团的企业管治方面秉持高标准。关于企业管治常规的完整报告载于《2017年报及账目》第121至174页。

董事会的角色

汇丰控股有限公司的董事会锐意促进集团长远的业务发展，为股东提供可持续的价值，以及提倡公开和积极讨论的文化。

董事会以集团主席为首，为集团制订策略及承受风险水平。董事会也会根据管理层的建议审批各项致力达成策略目标的资本及营运计划。董事会大部分成员为独立非执行董事，他们的职责是批评和审视管理层的表现及协助制订策略建议，同时也审视管理层在实践既定目标方面的表现，并监察集团的风险状况。

董事会的多元化

提名委员会负责根据两项目标实施董事会的多元化政策：(i) 至少30%的董事候选人为女性；以及(ii) 仅使用已签署《猎头公司自愿行为守则》的外聘人事顾问公司。

股东参与

董事会十分重视与股东沟通。我们鼓励董事了解主要股东的观点。如股东未能循正常途径解决所关注的事宜，又或该等事宜不适宜循正常途径解决，可联系高级独立董事施俊仁。

有关汇丰及其业务的详细资料于《2017年报及账目》、《策略报告》及《中期业绩报告》内向股东提供，并可用于汇丰网站www.hsbc.com 查阅。

配合这些公布资料，我们也与机构投资者定期会谈，并欢迎个人投资者随时查询有关所持股份事宜以及汇丰的业务状况。

风险管治

集团风险管理委员会具有监督企业风险管理、风险管治及内部监控制度(除集团监察委员会监督的内部财务监控制度外)的非执行责任。

金融犯罪风险管治

金融系统风险防护委员会具有监督金融犯罪及滥用系统相关事宜(尤其是反洗钱、制裁、资助恐怖主义及资助武器扩散、防贿赂及反贪污等)的非执行责任。

可持续发展管治

董事会监督集团的可持续发展以及环境、社会及管治举措，并由集团管理委员会负责落实完成。相关表现会反映于汇丰控股有限公司执行董事的长期奖励评分纪录，以及集团常务总监的部分评分纪录。

从2018年起，董事会将每半年省览可持续发展的最新报告，内容涵盖三大可持续发展支柱的进展以及非政府组织的参与等主题。这进一步巩固了我们的可持续发展议程，确保其始终是集团最高层级的重点关注事项。2017年，集团管理委员会共听取了五次关于可持续发展的简报。

集团气候业务委员会在环球业务、部门及地区各个工作小组的支持下，负责协调全行的可持续发展金融业务。此外，由集团财务董事出任主席的环境、社会及管治督导小组，负责带领我们制订处理环境、社会及管治事宜(包括与对外披露和重大性相关的考虑因素)的方针。

金融犯罪风险管理

汇丰有责任协助保障全球金融系统的稳健。为履行这份责任，我们已投入并将继续投放大量资源，加强查察、阻止及防范金融犯罪的能力。针对金融犯罪风险被认为过高、难以管控的客户、产品及国家，我们已经终止相关业务。我们也正与各地政府及其他银行合作，促进各方在该范畴的共同利益。上述措施让我们更有效地降低金融犯罪风险。

我们于2012年推出环球标准计划，专注于制订最具成效的标准，在全球业务所在地打击金融犯罪。作为计划的一环，我们制订并实行全球一致的反洗钱及制裁措施新政策，标准往往远较当地法律法规严格。我们采取的措施包括：聘请富有经验的高层领导这项工作，大幅强化汇丰金融犯罪风险管理部门（现时规模是2013年的五倍）；建立可靠的调查实力；完善及拓展金融犯罪合规培训计划；培养先进的分析实力，利用更先进、精准的技术协助我们识别非法行为；以及升级或更换合规相关的重要信息技术系统。

全面布防

我们推出一系列重要的信息技术系统，包括客户尽职审查、监察及筛查系统。截至2016年底，我们已在各个国家及业务部门设立统一处理的客户尽职审查系统，实现一致的客户风险评估程序。我们的交易监察系统会分析汇丰所处理的交易，现时每月交易总数约达5.5亿笔。

2015年以来，我们累计投资10亿美元用于新建及升级系统，信息技术基础设施显著提升，有助查察和分析金融犯罪。我们坚持探索有助加强现有防范实力的科技，包括投资于金融科技公司以及与此类公司合作。

我们的学习培训方式包括协助员工了解自身职责的课程，特别侧重于金融犯罪风险。详情请参阅“员工”一节第22及27页。

保持警觉

我们的员工善于发现可疑活动，在2017年提交超过13.8万宗异常活动报告。年内，我们合共向执法部门提交近15万宗可疑活动报告（异常活动报告与交易监察程序相结合的成果）。汇丰大力倡导公私营机构合作，以更开放的方式与执法部门携手共享资讯。我们于去年加入三个新的国家合作项目。第36页有关打击现代奴役的案例分析，说明了汇丰员工如何保持警觉。

确保防控措施有效运作

2017年，我们的行动计划取得了长足进展。

我们已：

- 完成新建及升级系统和程序的设立；
- 根据金融犯罪风险管理架构所订的核心能力完成国别评估，明确掌握进度及计划，确保在2018年将有关能力全面融入日常营运当中；
- 确定金融犯罪风险管理部门的目标营运模式，在全球、地区及国家层面和各个业务部门设立可持续的架构；
- 加强金融犯罪风险管理管治架构，授权金融犯罪风险管理委员会在国家、地区及环球业务层面设定统一的实施时间表，并由全新的一致管理信息总览提供支持，这些信息源于一系列标准金融犯罪监控措施。

逐步迈向情报主导模式

我们将继续提升系统，并确保提升措施全面融入日常风险管理常规，实现有效持久。我们通过为期三年的专设项目，继续专注于防贿赂及反贪污，务求提升汇丰防贿赂及反贪污的风险管理能力。我们向联合国全球契约组织承诺，致力打击任何形式的贪污行为，包括敲诈勒索及贿赂。

未来数年，通过善用汇丰的规模效应，利用所有现成数据并采用先进分析技术及人工智能，我们将大幅改变金融犯罪风险管理方式。

这将有助于我们克服业内现有金融犯罪风险管理模式的部分固有局限。现有的模式采用少量现有资料，造成大量误报。

我们将这种新方式称为情报主导型金融犯罪风险管理，它有助于我们显著提升打击金融犯罪的成效，以及树立引领行业的新标准。

我们将更快速、精准地查察可疑活动，同时提高风险评估的细致程度。我们将形成自用及提交执法部门的可执行分析意见，协助金融系统抵御犯罪分子，这将利及汇丰、客户及全体社会。

有关汇丰及金融犯罪风险的详情，请浏览我们的[网站](#)。

案例分析

延后起诉协议

2017年12月，汇丰宣布与美国司法部于2012年12月11日订立的五年期延后起诉协议届满。

美国司法部认可我们过去五年加强反洗钱及制裁合规能力的进展，汇丰对此深表高兴。我们在该范畴的工作将继续配合集团策略目标，实施最具成效的标准，在全球业务所在地打击金融犯罪。

根据延后起诉协议，我们于2013年7月委任一名独立合规监察员，负责每年评估集团反洗钱及制裁合规计划的成效。根据2012年英国金融业操守监管局发出的指令，监察员自2013年7月起担任汇丰的内行人士，并将在金融业操守监管局酌情决定的时期内，继续以内行人士身分工作。

网络安全

汇丰及其他公私营机构持续面对愈趋复杂、层出不穷的网络攻击。网络风险乃高级管理层的优先考虑范畴，并会定期向董事会汇报，以确保我们持续运行的网络安全计划获适当关注、管治及行政人员支持。

我们坚持投入大量资源，提升防范、查察及应对网络攻击的能力。我们与执法部门及金融服务同业紧密合作，当中包括国家网络安全中心(National Cyber Security Centre)以及金融服务资讯共享与分析中心(FS-ISAC)。我们还在近期设立安全创新实验室，并积极参与金融科技合作项目。我们继续投资于面向全体员工的网络风险教育计划，使员工掌握查察主要网络威胁所需的知识。详情请参阅《2017年报及账目》第64页。

健康与安全

集团致力为雇员、合约员工、客户及汇丰物业和我们业务影响所及地点的访客提供健康、安全的工作环境。为实践我们的承诺，集团为每一名员工安排了健康与安全教育及相关资讯培训课程，并通过一系列计划协助了解我们所面对的风险及改善我们经营业务所在的大楼，当中包括：

- 持续在整个供应链，尤其是于发展中国家，整合应用我们的健康与安全政策及程序，协助提升有关国家的整体安全标准；
- 在墨西哥地震及香港和美国遭受恶劣天气后，运用当地员工援助计划服务作为应急措施，确保员工和客户的安全；
- 设立及推出经优化的风险保障及监督部门，确保健康与安全管理系统妥善运行，包括于12个国家／地区全面检讨健康与安全

详情请参阅《2017年报及账目》第139页。

税务

我们的税务政策

我们致力实践各业务所在地的法律条文与精神。我们的目标是与所有税务部门建立开放、透明的关系，以就任何未决或争议事项达成一致并及时解决。故此，我们相信集团于业务所在地区缴纳的税项公平合理。

我们已采纳2009年实施的《银行税务实务守则》¹，并依照规范的税务风险管理架构管理该等风险。

我们应用多项于全球金融危机后实施的改善税务透明度的措施。这些措施旨在确认企业及其客户的税务状况，当中包括：

- 美国《外国账户税务合规法案》(“FATCA”)。
- 经合组织的自动交换金融账户资料标准(“共同汇报标准”)。
- 按《资本规定指引4》(“资本指引4”)的规定发表按国家／地区分析报告²。
- 经合组织税基侵蚀和利润转移(“BEPS”)措施。
- 英国关于企业未能防止逃税行为的刑事罪行的法律。

¹ 请参阅英国政府的《银行税务实务守则》

² 请浏览汇丰网站 hsbc.com 了解我们的税务透明政策

汇丰的税务状况

如下图所示，汇丰于2017年除了缴付68亿美元的本身应缴税项以外，还代表世界各地政府收取81亿美元的税项。2017年已付税项的地区分布详载于汇丰控股有限公司《2017年报及账目》第60页。

截至2017年底，汇丰已将设于低税或免税管辖区的法律实体数量从2015年初的121个减至58个。2018及2019年将继续执行该项措施，确保留在此类税务管辖区内的汇丰公司属经营业务所必需的受规管实体。

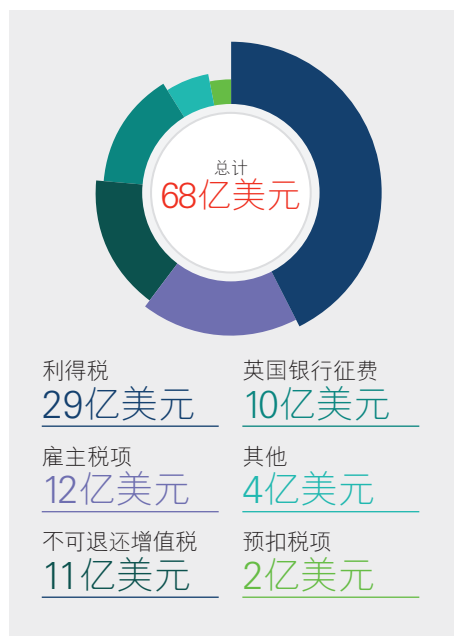
客户的税务状况

环球私人银行业务就过往逃税和税务诈骗指控在多个国家／地区展开税务调查，主要集中于汇丰私人银行(瑞士)有限公司。这些调查主要涉及2011年之前的期间。详情请参阅汇丰控股有限公司《2017年报及账目》附注34。

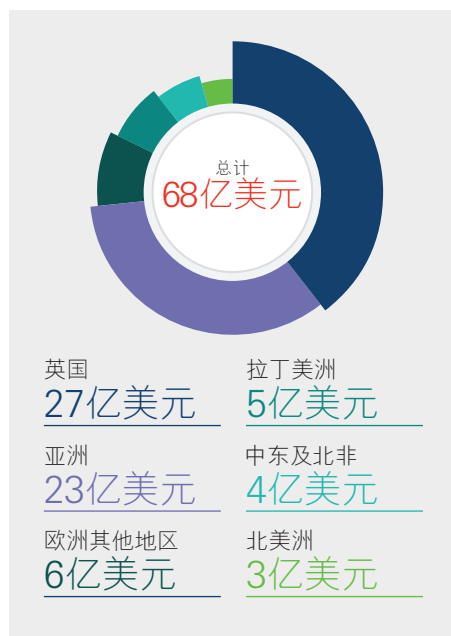
我们已投入大量资源改善各项程序、培训员工并加强客户接纳审核流程，尽量减少旗下银行服务被用于逃税的风险。部分类型的客户可能会被要求核证其税务状况。

图 23：代收税项和已付税项

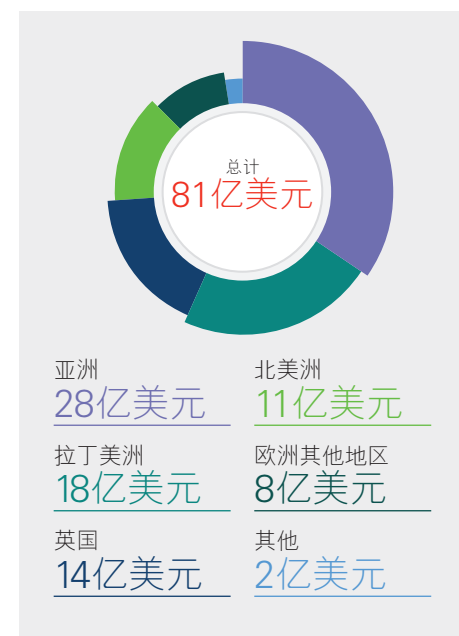
已付税项－按税种分析



已付税项－按地区分析



代收税项－按地区分析



链接及资料

本节就汇丰的环境、社会及管治方针提供更多资料，可链接至视频、更多内容、政策及本文件所讨论的议题。请点击相关链接，深入了解我们就您可能感兴趣的环境、社会及管治事宜所采取的措施。

《环境、社会及管治报告》(2017年4月)

《环境、社会及管治补充资料》(2017年11月)

客户及员工

企业宪章

操守声明

多元及共融政策

性别酬劳差别报告

举报政策

支持可持续发展

衡量汇丰的影响力

可持续发展融资中心

环球投资管理责任投资

环球银行及资本市场可持续发展融资

气候变化声明

联合国责任投资原则

联合国可持续保险原则

可持续发展风险政策

《赤道原则》

供应商道德及环境行为守则

人权声明

关于现代奴役及人口贩运的声明

政治参与声明

可持续营运

管治

董事会多元化政策

薪酬惯例及管治

反洗钱政策声明

制裁政策声明

防贿赂原则声明

健康及安全政策

税务透明度

© 汇丰控股有限公司 2018 年

版权所有

未经汇丰控股有限公司事先书面许可，不得将本刊任何部分以任何形式或用任何方法(无论电子、机械、复印、录制或其他形式)复制、存于检索系统或传送给他人。

出版：汇丰控股有限公司投资者关系(伦敦)

如有垂询请电邮至 sustainable.finance@hsbc.com

刊发机构：汇丰控股有限公司

8 Canada Square

London E14 5HQ

United Kingdom

电话：+44 (0) 20 7991 8888

www.hsbc.com