

企业管治报告

引言

星展集团控股坚信,卓越的企业管治制度是建立一个管理良好的机构的重要基石。卓越的企业管治制度,不但必须达到透明、及时和全面的财务披露水平,也必须全面贯彻到董事会成员、决策权限和内部管治等决策与结构过程,并且为整个机构各个层面注入正确的企业文化。

星展集团控股致力于推行最高水平的企业管治制度;从董事会开始以身作则,进而贯彻到机构各个层面。负责推广企业透明度、公平精神和责任感的重任,由一个杰出而又独立的董事会领导,并获得一个身经百战、富有经验的管理层全面协助。

企业管治是集团最关注的其中一个领域,以让星展集团控股长期的经济表现更加稳固,并确保集团股东和其他利益相关人士的利益受到照顾。集团董事会也致力于推广并改善其属下在海内外所有附属公司的企业管治制度。

作为一家金融机构,星展集团控股的企业管治准则也遵照新加坡金融管理局发布的2005年企业管治守则(守则)和2005年企业管治与银行(企业管治)法令(金管局法令)来执行。在2009年12月31日截止的财政年度里,星展集团控股大致上都遵守了上述守则和法令。而所有偏离守则的行动,集团都一一给予适当的解释。

董事会管治

董事会的责任与承担

根据企业监管原则,董事会被赋予信托人的责任,为集团设定策略方向和长期目标。

身为股东推举的代表,董事会应当运用自己的专才,审核企业策略、政策、计划和重大决策,并本着股东和其他利益相关者的利益,监督管理层。对集团而言,卓越的企业管治制度取决于一个明察秋毫,并运作顺畅的董事会。

董事会成员与开会次数

目前,集团董事会共有11名成员,其中7人为独立的非执行董事。董事会认为,以目前集团的运作范畴,这个规模是适当的。

董事会在任何一個财政年度里,至少会面四次。董事们也会在财政年即将结束前,进行第五次会面,商讨并批准集团下一个财政年度的预算。

董事会将根据集团执行总裁的建议,提前设定会议议程。这么一来,各成员将有充裕时间,通过分发会议记录、陈述和报告,探讨各项议题。集团秘书将出席所有董事会会议,确保所有相关条例和开会守则都获得遵从。

董事会也委派特别的委员会,执行紧密监督、咨询和审查任务,包括财务审查、风险管理、信贷监管与批准、薪酬与管理层领导人的栽培。这些委员会的工作大大提高了董事会驾驶全局和履行受托职责的质量。

董事的独立性

拥有足够的独立非执行董事,是星展集团坚守的一个基本信念。集团董事会拥有10名非执行董事,其中7名具有独立性。董事会的独立董事人数和非执行董事人数,都超出守则和金管局法令所规定的人数。

截至本财务报表的日期,洪光华先生、Andrew Buxton先生、John Ross先生、郑维志先生、吴幼娟女士、Bart Broadman博士和余林发先生被提名委员会鉴定为独立董事。

委任独立非执行董事的目的,首先是要为董事会提供知识、客观性、判断力和平衡度。如果一个董事会里全都是执行董事,将会缺乏这些元素。第二,就是确保执行董事和集团管理层的表现是根据过往设定的关键表现标准来衡量。

星展集团的独立董事为集团的策略方向与企业活力,贡献了他们特殊的专长与知识。在集团的行事合宜度和业绩表现各个课题上,他们每个人都为集团带来独立的判断。

在委任之前，提名委员会衡量一名独立董事须具备的种种条件，包括他不应当是集团的前高级职员、重要客户或供应商。他也不能通过个人关系获得举荐或委任，并非任何一名执行董事的近亲，也不能来自为集团服务的独立审计师事务所、律师事务所或任何一家咨询公司的顾问。

Buxton先生、Ross先生、Broadman博士和吴女士都是非执行董事，而且依据上述条件，完全符合独立性的要求。郑先生、Buxton先生、洪先生、吴女士和余先生都出任一些跟集团有银行业务关系的公司董事，不过，从这些关系中取得的营业额，并不显著。因此，提名委员会鉴定他们为独立董事。

吴女士和余先生同时也是和淡马锡控股有关联的公司董事。淡马锡控股是集团的主要股东。由于他们在这些公司的委任属于非执行性质，并没有涉及日常的业务运作，因此提名委员会认为他们具备独立性。

许文辉先生和柯宗盛先生目前是淡马锡控股的非执行董事，因而被鉴定为不独立于集团的主要股东。柯宗盛被鉴定在管理和商业关系上具备独立性。

至于另一名非执行董事，Ravi Menon先生，目前是新加坡政府的高级公务员，因此提名委员会鉴定他并不独立于集团的主要股东，因为新加坡政府也同时是淡马锡控股的最大股东。委员会鉴定Menon先生在管理与商业关系方面具独立性。

为了辅助独立董事的审核，董事会采取了避免利益冲突的程序，当董事和集团的利益出现潜在冲突时，为董事和雇员提供指引。这些利益冲突在某些情况下可能发生，例如，集团跟这名董事的公司有贷款关系，或是集团为该名董事的公司提供产品和服务。集团采用了适当的会计标记来监督和控制那些将来或许会发生的冲突。不断累积的冲突可能进一步升级。

任期

董事的任期通常为三届，每届三年。董事会认为这样的任期能让每名董事有充裕的时间，完全投入于集团的各项事务，充分了解集团的营运情况，然后尽显其能，为集团做出最大贡献。

公司的章程要求董事会中任期最长的三分之一成员，必须在每年的常年大会上卸任。因此，每名董事至少每三年一次必须轮流向股东们申请重新提名和选举出任董事。法律也规定，年满70岁的董事必须退休，然后在每年的常年大会上取得重新委任状。也是集团董事的执行总裁，必须跟其他集团董事一样，遵守条规轮流卸任。

主席与执行总裁的职责区分

星展集团控股的主席和执行总裁的职责有明确的区分，以让主席能执行独立领导人的任务，主持所有的董事会会议，并领导董事会监督管理层。在常年大会和其它股东会议上，主席主持会议，扮演举足轻重的角色；协调股东、董事会和管理层之间有建设性的对话。在股东会议上，股东的所有提问都获得关注与回应。

已故前执行总裁施瑞德先生从2009年1月27日起开始休假，许文辉先生负起积极的管理和监督任务，并于2009年11月9日Piyush Gupta先生出任集团执行总裁时，卸下上述任务。这项安排遵守集团的政策，即主席和执行总裁要由不同人出任，而主席和执行总裁的任务由董事会制定。

集团执行总裁执掌集团的最高领导组织 - 集团执行委员会和集团管理委员会。他负责监督集团企业和商业策略的执行，并负责管理集团日常的营运。

企业管治报告

董事委员会

星展集团控股的企业管治是通过董事会成员所组成的各个委员会的专业技能而获得良好执行。集团的董事委员会包括：

- 审计委员会：负责监督集团内部管制程序并且与独立审计师互相配合，以确保集团完全遵守法律以及相关的会计准则和财务汇报条例。
- 提名委员会：系统化地寻求合适的董事人选，并审核所有的提名和评估他们的独立性。
- 薪酬与管理发展委员会：负责监督集团的薪酬制度和管理层的发展。
- 董事会风险管理委员会：负责审核和评估一系列广泛的课题，包括资本充足率、风险管理和管制活动的效用，以及确保集团达到巴塞尔新(资本)协议所列的准则。
- 董事会信贷委员会：负责审核与批准所有期限的信用风险。这个委员会的权责只限于星展银行。

上述各董事委员会的权责范围，依据金融管理局守则与条令，清楚列明每个委员会的责任、最低组成人数、投票程序以及委员会成员须符合的资格。每个委员会都能直接和管理层接触，并且有权在适当的时候，雇用独立的咨询顾问。

审计委员会

审计委员会成员包括洪先生(主席)、郑先生、吴女士、Menon先生和余先生。他们都是非执行董事。出任主席的洪先生也是独立董事。除了审核集团的财务报告，审计委员会也和内部审计师和独立审计师一起审核和评估集团的内部监督系统是否足够和有效。这包括财务、营运和合规性监控以及风险管理的政策与系统。委员会也审核内部和独立审计师的审计计划、审计的效用，以及独立审计师的独立性与客观性。

审计委员会每年和内部和独立审计师会面不少于四次。集团的审计部、财务部和法律、遵循与秘书处也会出席所有的会议。

审计委员会有权邀请任何董事和高级职员出席会议。会议结束后，委员会也会在没有管理层人员列席的情况下，和独立审计师单独会面，商讨任何可能有必要保密的课题。此外，审计委员会主席也定期和内部审计师会面，商讨内部审计的计划、审计的工作、重要发现和和其它有关集团运作的重大事项。

针对2009财政年，审计委员会已经和管理层和独立审计师共同审核了经审计的财务报告。根据委员会的审核以及和管理层和独立审计师的讨论，委员会认为2009财政年度的集团财务报告公平地反映了集团的财务状况，符合所有相关的新加坡财务报告准则。

审计委员会也针对集团审计程序的效用，进行年度评估，也确保集团审计部有足够的资源来完成它的职责。

提名委员会

提名委员会成员包括Ross先生(主席)、洪先生、许先生、吴女士和Menon先生。出任主席的Ross先生是一名独立董事。提名委员会负责审核及推荐所有董事人选，让董事会批准。董事人选的资格与经验，是根据金管局条令来制定的，以协助提名委员会评估候选人是否合适及有潜力为集团作出贡献。任何被提名委员会列入考虑的候选人，都必须拥有深厚的商业经验，必须在公共或私人机构担任高职，并且必须建立起声誉，足以显示他有能力在董事会议上参与建设性的讨论及做出决策。

有鉴于董事候选人都在其它机构另有职责，提名委员会也会衡量该候选人是否有足够的时间和资源为集团作出贡献，虽然集团并无明文限制一名董事最多能出任多少个职务。

除了审核董事，提名委员会也被授权批准各个董事委员会成员的委任状，并且每年都根据金管局条令阐述的商业关系、管理层与主要股东条件，评估每名董事的独立性。

薪酬与管理发展委员会

薪酬与管理发展委员会的成员包括柯先生(主席)、许先生、郑先生、Broadman博士和吴女士。

委员会负责审核及批准星展集团控股的整体薪酬原则，包括设计以表现为基准的薪酬框架，以及统合跟员工一年表现挂钩的现金红利和股票奖励。委员会也监督高级职员的薪酬及确定每名执行董事的薪酬。此外，委员会也关注管理发展和集团接班人计划的进展，以确保一个强有力的人才风险应变计划时时到位。

2009年对整个金融界的薪酬制度而言是充满变革的一年，业界的薪酬准则跟常态都受到了严厉的审视。舆论认为成立一个全球性的监督和管制机制，有助于推动金融界采用健全的薪酬制度，促成金融稳定论坛的成立，推动薪酬制度健全化。这个金融稳定论坛被赋予发展和推荐薪酬指导原则的任务，以减少金融界在现有薪酬制度中过度涉险的行为。

依据金融稳定论坛的指导原则，薪酬与管理发展委员会认为集团的薪酬制度合理，而且符合金融稳定论坛的下列精神：

- 有效的薪酬监管制度，由薪酬与管理发展委员会积极监督，并审核及观察集团的薪酬系统，确保员工在执行风险和金融任务时，独立于他们所监督的商业范围。
- 虽然集团的薪酬制度已经跟谨慎涉险挂钩，员工的红利跟集团的表现相互连接，而且薪酬的派发包括现金和股票，集团将继续审核薪酬计划当中经风险调整后的薪酬部分，并且会在2010年继续进行调整，让薪酬跟表现的关联更严谨。
- 向监管单位披露薪酬计划采用高透明度，确保监管的效用。

除了采取上述步骤，以确保薪酬制度跟谨慎涉险挂钩以及有效的监管，薪酬与管理发展委员会也继续关注下列广泛的范围：

- 使用不同层次的薪酬制度来肯定、犒赏以及留住表现最杰出的人才，并减少较资浅的员工流失；以及
- 栽培人才，帮助每名员工建立事业，确保集团在未来持续有人才接班。

董事会风险管理委员会

董事会风险管理委员会的成员包括Buxton先生(主席)、许先生、Ross先生、Broadman博士和余先生。

委员会的责任是监督集团的风险监管制度、风险框架和风险顶限。委员会负责批准整体的风险监管架构，以及信贷、市场和营运风险的框架，包括可行的限制。委员会也负责批准一些遵循监管条例要求的政策。委员会也负责监督集团的风险承担能力，包括风险趋势和集中度。

在2009年，委员会紧密视察集团为了遵守巴塞尔新(资本)协议规定而启动的风险模型，收取相关的进程报告，并针对巴塞尔新(资本)协议评级系统的重要特点作出批示。委员会也根据内部资本充足评估程序(ICAAP)的标准，来模拟各种基本底线和压力状况，审核整体压力测试对集团的冲击。针对集团采用内部模型的方式来处理市场风险所需的资本要求，集团举办了一个讨论会，让委员会追踪了解整个系统装置寻求符合监管条令要求的进度。委员会也审核了在2008年金融危机浮现出来的关键风险课题，以及这些因素对集团资产组合的冲击和影响。

董事会信贷委员会

董事会信贷委员会的成员包括许先生(主席)、柯先生、洪先生和吴女士。董事会设定的信贷敞口顶限如需超额，必须获得委员会的特别批准。

薪酬事项

薪酬政策

集团的薪酬政策是依据唯才是用的系统制定，目标为推动员工积极表现。个别员工的薪酬，跟集团的整体表现、员工服务的单位和员工个人的表现息息相关。员工的表现是根据一个平衡的关键业绩指标来评估。这包括了财务与非财务的要点，评估范围包括人事、客户、股东和风险与遵循等目标。

除了一般典型聘书里所列明的通知期限，集团并不为任何终止职务提供合约赔偿。集团也没有提供特别高级职员退休计划、金手握别，也没有为高级职员提供特别的解雇配套。

薪酬政策对集团达致各个企业目标至关重要。

企业管治报告

员工薪酬

员工的薪酬是以整体来计算的。每名员工的总薪酬都是以市场为基准，分成三部分：固定薪资、现金花红和长期奖励。在整个薪酬配套中，每个部分都有独特的功能和目标。长期奖励的形式是颁发股票。这是为了确保员工的利益和股东一致。

集团奖励员工的方式不但有助吸引、保留和激发有才能的员工，也在整个机构培养出以表现为中心的企业文化，帮助集团达致各个财务目标。

董事会年费

董事会主席： 13万新元*

董事： 8万新元

* 包括5万新元主席费

董事委员会成员额外董事费

委员会	主席	成员
审计委员会	5万新元	3万5千新元
董事会风险管理委员会	3万5千新元	2万新元
提名委员会	3万5千新元	2万新元
薪酬与管理发展委员会	3万5千新元	2万新元
董事会信贷委员会	3万5千新元	2万新元

执行董事薪酬

薪酬与管理发展委员会根据一定的原则制定执行董事的薪酬。这些原则是：执行董事的薪酬必须激发执行董事达成集团每年和长期的目标，确保他们跟股东的利益一致。因此，他们的总薪酬当中有显著一部分是跟表现挂钩的。这个跟表现关联的部分主要采用一个平衡的评估，涵盖股东、客户、员工和风险与遵循各大目标。董事会认可薪酬与管理发展委员会对每名执行董事薪酬的建议。

执行董事是在标准聘用条件下被委任的，薪酬包括基本薪资和表现花红。提前解除职务并没有特别赔偿。

工，也在整个机构培养出以表现为中心的企业文化，帮助集团达致各个财务目标。

董事薪酬

执行董事的薪酬和非执行董事的董事费反映一名董事的职责范畴。董事的薪酬是依据行业的基准，而且具有竞争力。

目前的董事费结构如下：

董事薪酬的分列

下列表显示2009财政年董事薪酬的构成。在财政年期间被委任，或辞职或退休的董事也包括在列表内。

新任集团执行总裁Piyush Gupta在2009年11月9日加入星展银行。

董事会建议给予许文辉董事主席总值450万新元的特别薪酬(部分为现金，部分为股票)，以肯定许先生在已故施瑞德先生于2009年1月27日开始拿假，到Piyush Gupta先生于2009年11月9日上任之前这段期间，为集团执行积极的管理和监督。这份奖励肯定了许文辉主席在总裁接班的过渡期间，为集团做出的贡献超出非执行董事的一般职责。这份奖励必须在来临的年度大会上获得股东的批准。

2009年⁽¹⁾ 财政年度星展集团控股董事薪酬列表 (2009年1月1日-2009年12月31日)

薪酬层级	薪资 %	现金花红 ⁽²⁾ %	股票计划 %	董事费 ⁽³⁾ %	其它 %	合计 %
S\$4,750,000 – S\$4,999,999						
许文辉 ⁽⁴⁾	–	47	47	5	1	100
S\$3,000,000 – S\$3,249,999⁽⁵⁾						
Piyush Gupta ⁽⁶⁾	6	60	34 ⁽⁷⁾	– ⁽⁸⁾	–	100
S\$2,250,000 – S\$2,499,999						
施瑞德 ⁽⁹⁾	18	–	77	1 ⁽¹⁰⁾	4	100
S\$250,000 以下						
洪光华 ⁽¹¹⁾	–	–	–	100	–	100
Andrew Robert Fowell Buxton	–	–	–	100	–	100
Bart Joseph Broadman	–	–	–	100	–	100
郑维志	–	–	–	100	–	100
吴幼娟 ⁽¹²⁾	–	–	–	100	–	100
柯宗盛	–	–	–	100	–	100
John Alan Ross	–	–	–	100	–	100
Ravi Menon ⁽¹³⁾	–	–	–	100	–	100
佘林发 ⁽¹⁴⁾	–	–	–	100	–	100
王玉强 ⁽¹⁵⁾	–	–	–	100	–	100

(1) 指2009年表现薪酬 – 包括2009年的固定薪资, 在2010年收取的现金花红和在2010年获颁的股票。

(2) 根据2009年财务报告的应计数额。数额已经确定、获得批准, 在2010年派发。

(3) 在2009年受委为董事, 可在2010年获得支付的董事费, 必须在2010年4月30日的年度大会取得股东批准才可生效。

(4) 包括一笔总值450万新元(部分现金, 部分股票)的特别薪酬, 必须在2010年4月30日的年度大会取得股东批准才可生效。

(5) 此数目不包括79,113星展集团控股股票的价值, 这批股票是在Piyush Gupta先生签约时在星展集团控股股票计划下办发给他的, 以补偿他离开之前的职务时所丧失的股票奖励。根据集团在新加坡交易所于2009年12月31日的闭市价15.40新元计算, 这批股票的价值约为120万新元。

(6) 于2009年11月9日受委为董事兼执行总裁。

(7) 指在2010年获颁的星展集团控股股票的估值 – 是2009年可变动表现花红的一部分。

(8) 董事没有接收费用。数额没有意义。

(9) 董事、执行总裁和董事会信贷委员会成员的职务于2009年4月11日终止。

(10) 董事没有接收费用。

(11) 于2009年3月3日受委为董事会信贷委员会成员。

(12) 于2009年3月3日受委为董事会信贷委员会成员, 于2009年11月30日受委为薪酬与管理发展委员会成员。

(13) 于2009年5月1日受委为审计委员会成员, 于2009年7月6日受委为提名委员会成员。

(14) 于2009年11月16日受委为审计委员会与董事会风险管理委员会成员。

(15) 于2009年8月31日卸下董事及审计委员会、提名委员会及薪酬与管理发展委员会成员职务。

企业管治报告

董事的直属家属

在2009年领取超过15万元薪酬的员工当中，并没有任何人是董事或执行总裁的直接家庭成员。

主要执行员薪酬

虽然金融管理局的企业管治准则建议，至少5名最高层的重要执行员，薪酬应当以每25万新元为一组别来披露，不过，董事会认为这样的披露方式有损集团的商业利益，因为银行业对人才的竞争非常激烈，挖角的情况非常普遍。

长期股票奖励 – 星展集团控股股票计划、股票认购权计划及持股计划

由于集团致力于培养员工和股东利益一致的文化，我们为员工制定了以股票奖励为主的计划。这些计划能让员工分享集团的增长与成就。目前这类计划有三个：星展集团控股股票计划（股票计划）、星展集团控股员工股票计划（员工股票计划）以及星展集团控股持股计划（持股计划）。

2009年以前，星展集团控股股票认购权计划（股票认购权计划）也是长期股票奖励的计划之一。股票认购权计划在2009年6月19日终止，没有被延长或替代。终止股票认购权计划，并没有影响到现有认购权持有人的权益。

所有企业职衔等级是董事经理、高级副总裁和副总裁的员工，都能参与股票计划。在股票计划下发出的奖励，是员工年度绩效薪酬的一部分。绩效薪酬也包括现金花红。以股票支付的表现薪酬部分，随着绩效薪酬增加而提高。这些奖励的派发跟表现估值相连接，表现估值是依据为股东带来价值的目标来设计的。

集团股票计划有行权期，分阶段在不同时间派发奖励，有着一定的限制作用。股票计划有两大部分 – 主要奖励和“推动”奖励。“推动”奖励部分的股票是主要奖励部分的20%。主要奖励部分的股票在派发两年之后才会生效，其余的50%以及“推动”奖励部分的股票则要三年之后才生效。薪酬与管理发展委员会将重新审核股票计划的行权期，并根据金融稳定委员会的建议，探讨是否延长行权期。

通过股票计划和股票认购权计划发行的星展集团控股新股总数，在任何时候都不能超过星展集团控股已发行普通股（库存股除外）总数的7.5%。在2009年4月8日举行的特别股东大会中，星展集团控股股票计划获得延长10年，有效期从2009年9月18日到2019年9月17日。若获得集团股东于股东大会普通决议决通过，并取得相关监管单位的批准，股票计划的新期限将能获得延长。

股票计划和股票认购权计划详情可参阅董事报告第153页及154页。

对于不符资格参与股票计划的员工，集团给予员工股票计划。集团根据个别员工的贡献，选择性地通过这个计划奖励员工。员工股票计划同样有行权期。跟股票计划类似，员工股票计划分阶段在不同时间派发奖励。50%的股票将在派发之后两年正式生效，其余50%则在派发后三年生效。

此外，不符资格参与股票计划的员工，也能参与股票认购权计划。股票认购权计划是由集团的全资附属公司，星展信托有限公司负责管理。在这个计划下，所有服务至少一年的正式员工，都可使用最多至薪金的10%来购买集团的普通股。集团将额外支付员工付出部分的50%。

董事会会议及出席率

在过去的财政年度里，董事会总共召开了9次会议，其中5次是例会会议。在这些会议上，董事会审核了集团的财务表现、企业策略、商业计划和有潜力的策略收购或联盟，策略性或主要的营运课题和各董事委员会提呈的重要事项。董事会也至少会召开一次会议，审核集团的长期企业策略及商业计划和预算，包括集团未来可能面对的重大课题和挑战。除了例会会议，董事会也视情况所需，召开临时会议。

任何一名董事如果因为紧急事故无法亲自出席会议，他能通过电话或视像参与会议。董事会也能通过书面提案经由各董事签署，批准比较不紧急的事项。

董事须出席常年股东大会、董事会会议和他们所服务的董事委员会会议。他们也须付出时间履行职责。有助他们更深入地讨论事项的相关文件和信息，都会提早分发给他们，让他们有充裕的时间为会议做好准备。

策略和行动计划，并深入地审核集团的商业运作。这个在外举行的活动也让董事会成员能够和管理层更积极地探讨一般的营运课题。活动也提供一个健康而非正式的场合，让董事们和管理层讨论各种事项。

在2009年财政年度，董事会和主要管理层在外举行了为期两天的闭门会议，讨论集团整体的未来增长方针下，不同层面的

以下列表列明在2009年12月31日完结的财政年里的会议召开次数、集团董事出席会议的次数，包括董事委员会的会议。

董事会和委员会会议出席次数表

董事会成员	董事会会议 (董事会)		审计委员会会议 (审委会)		董事会风险管理委员会会议 (险委会)		董事会信贷委员会会议 (信委会)*		提名委员会会议 (提委会)*		薪酬与管理发展委员会会议 (酬委会)	
	会议次数		会议次数		会议次数		会议次数		会议次数		会议次数	
	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席
许文辉	9	9	-	-	6	6	27	27	11	11	4	4
Piyush Gupta ¹	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
施瑞德 ²	3	-	-	-	-	-	6	6	-	-	-	-
洪光华 ³	9	9	5	5	-	-	27	27	11	11	-	-
Bart Joseph Broadman	9	8	-	-	6	5	-	-	-	-	4	4
Andrew Buxton	9	7	-	-	6	6	-	-	-	-	-	-
郑维志	9	8	5	4	-	-	-	-	-	-	4	4
吴幼娟 ⁴	9	8	5	5	-	-	24	24	11	11	-	-
柯宗盛	9	8	-	-	-	-	27	27	-	-	4	4
Ravi Menon ⁵	5	3	2	-	-	-	-	-	5	5	-	-
John Alan Ross	9	8	-	-	6	6	-	-	11	11	-	-
余林发 ⁶	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王玉强 ⁷	6	5	4	4	-	-	-	-	6	6	3	2

@ 该名董事仍是董事会成员及/或相关董事委员会成员期间出席会议的次数。

* 除了会议，董事会讨论了另外38个事项，并以书面提案通过，包括27个信委会提案和11个提委会提案。

1 于2009年11月9日受委为董事兼执行总裁。

2 于2009年4月11日终止董事、执行总裁及信委会成员职务。

3 于2009年3月3日受委为信委会成员。

4 于2009年3月3日受委为信委会成员，于2009年11月30日受委为酬委会成员。

5 于2009年5月1日受委为董事，与2009年7月6日受委为审委会及提委会成员。

6 于2009年11月16日受委为董事及审委会与险委会成员。

7 于2009年8月31日卸任董事及审委会、提委会与酬委会成员。

董事须出席常年股东大会、董事会会议和他们所服务的董事委员会会议。他们也须付出时间履行职责。有助他们更深入地讨论事项的相关文件和信息，都会提早分发给们，让他们有充裕的时间为会议做好准备。

策略和行动计划，并深入地审核集团的商业运作。这个在外举行的活动也让董事会成员能够和管理层更积极地探讨一般的营运课题。活动也提供一个健康而非正式的场合，让董事们和管理层讨论各种事项。

在2009年财政年度，董事会和主要管理层在外举行了为期两天的闭门会议，讨论集团整体的未来增长方针下，不同层面的

以下列表列明在2009年12月31日完结的财政年里的会议召开次数、集团董事出席会议的次数，包括董事委员会的会议。

董事会和委员会会议出席次数表

董事会成员	董事会会议 (董事会)		审计委员会会议 (审委会)		董事会风险管理委员会会议 (险委会)		董事会信贷委员会会议 (信委会)*		提名委员会会议 (提委会)*		薪酬与管理发展委员会会议 (酬委会)	
	会议次数		会议次数		会议次数		会议次数		会议次数		会议次数	
	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席	举行@	出席
许文辉	9	9	-	-	6	6	27	27	11	11	4	4
Piyush Gupta ¹	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
施瑞德 ²	3	-	-	-	-	-	6	6	-	-	-	-
洪光华 ³	9	9	5	5	-	-	27	27	11	11	-	-
Bart Joseph Broadman	9	8	-	-	6	5	-	-	-	-	4	4
Andrew Buxton	9	7	-	-	6	6	-	-	-	-	-	-
郑维志	9	8	5	4	-	-	-	-	-	-	4	4
吴幼娟 ⁴	9	8	5	5	-	-	24	24	11	11	-	-
柯宗盛	9	8	-	-	-	-	27	27	-	-	4	4
Ravi Menon ⁵	5	3	2	-	-	-	-	-	5	5	-	-
John Alan Ross	9	8	-	-	6	6	-	-	11	11	-	-
余林发 ⁶	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
王玉强 ⁷	6	5	4	4	-	-	-	-	6	6	3	2

@ 该名董事仍是董事会成员及/或相关董事委员会成员期间出席会议的次数。

* 除了会议，董事会讨论了另外38个事项，并以书面提案通过，包括27个信委会提案和11个提委会提案。

1 于2009年11月9日受委为董事兼执行总裁。

2 于2009年4月11日终止董事、执行总裁及信委会成员职务。

3 于2009年3月3日受委为信委会成员。

4 于2009年3月3日受委为信委会成员，于2009年11月30日受委为酬委会成员。

5 于2009年5月1日受委为董事，与2009年7月6日受委为审委会及提委会成员。

6 于2009年11月16日受委为董事及审委会与险委会成员。

7 于2009年8月31日卸任董事及审委会、提委会与酬委会成员。

企业管治报告

新任董事就职介绍与培训

集团将为新任董事完整地讲解他在一般法律及持牌金融机构条例下所需履行的职责。解说会由集团秘书处安排与执行。董事在就职初期将收到一份董事手册，里头详细说明他们的职务，以及在集团相关法律和条规下必须履行的披露准则。所有主要的业务和支持部门主管都会向董事说明各自部门的营运和支持功能。这一系列解说通常分两次执行，包括一次由总裁负责解说。

集团时时刻刻都会知会董事会成员一些由外界主办，适合他们参与的培训。集团鼓励董事们出席，费用由集团承担。

在董事会和董事委员会的会议上，集团会例常地向董事们解说到集团业务有影响的各种变化，例如税务、会计以及跟审计有关的准则，或新加坡交易所守则或上市条例。在2009年期间，集团为三名新任董事提供了就职介绍。董事也有权聘请外部的独立顾问，咨询任何他们觉得有必要的事项，费用由集团承担。

董事会绩效评估

集团每年都会对董事会的表现与绩效进行评估。

每名董事必须完成一份评估问卷，提呈给董事会主席和提名委员会主席。董事会的整体绩效评估将会集体呈上董事会进行讨论。

董事会评估涵盖一系列事项，包括董事会的阵容、提供给董事会的信息及时度与素质、董事会的程序、董事会的责任感和行事规格。评估并不仅限于各种财务指标，例如股本回报或资产回报。董事会认为拥有一套强韧的董事会程序和董事会监管体制，对董事会的表现和机构的成功至关重要。董事会也认为目前的集体评估有助于检讨自身的绩效，因为董事有机会针对董事会的运作和程序展开辩论。

关联交易

集团调整并设置了更精密的程序，以遵循银行和上市公司关联交易现有的管制条例。这些条例包括银行法、金融管理局指示以及新加坡交易所上市守则的利益人交易指引。银行法及金管局指示中的相关条款，针对集团在一些关联机构和个人的信贷曝险，制定了严谨的限制。上市守则的利益人交易指引则涵盖了所有一般可见的利益方交易。

集团会对所有新任董事解说他们必须遵行的相关条款。若有必要，在委任董事前，集团会调整给予关联机构的现有信贷设施，而且会不断进行监督。集团在达成信贷和非信贷交易前，都会事先审查交易对方，在相关条例下是不是有关联，并采取适当的行动以遵循条例。

集团按照一般商业条款，提供信贷设施给以下关系机构。这些信贷设施截至2009年12月31日的未偿还款额及抵押品的估值如下：

(百万元)	已授予 信贷安排	已授予 或有信贷安排	抵押品估值	集团收取之 按柜金
已授予/收取自：				
集团董事及其关联机构	10	-	38	-
公司董事也同时为集团董事 与银行有关联的公司 ⁽¹⁾	547	24	10	-
- 从事金融业务	1,457	5	190	1,216
- 从事非金融业务	245	1	1,202	3,021

附注：

(1) 不包括附属公司及其附属公司之间的交易。

根据新加坡交易所上市守则，2009年期间的利益关系人交易详情如下：

利益关系人	2009年期间 所有利益关系人交易总值 (少于10万元交易除外)
购买货品与服务交易	
策安工商保安机构集团	21,202,500
丰树投资集团	2,264,963
新科电信媒体集团	278,878
新电信集团	18,083,661
SMRT企业集团	430,506
新航集团	3,236,712
利益关系人交易总值(新元)	45,497,221

内部审计与内部控制

内部审计功能

集团审计部是独立部门，在功能上向审计委员会汇报，在行政上则向执行总裁汇报。功能汇报包括审计章程、风险评估和相关审计计划、内部审计结果及集团审计主管认为须关注的事项。审计委员会负责批准集团审计主管的人选，包括委任、辞退、评估及年度的薪酬调整。在行政上，执行总裁主导日常的内部审计功能，包括预算、管理会计和人事管理。集团审计部能自由审阅和联系集团任何及所有的文件、记录、资产和人员，包括董事会主席和审计委员会。

集团审计部的首要任务是协助董事会及执行管理层达成集团和全球附属公司预设的策略及营运目标。为达成任务，集团审计部必须独立审核集团的风险管理、管制及整个集团营运的监管程序是否足够及有效。

集团审计部也确保所有内部审计活动的质量，并推行改善计划。这些计划包括不间断的监督，以及通过外部和内部审查所有内部审计活动。这些政策都符合内部审计协会制定的内部审计专业法之国际准则。集团也聘请外界的专业机构，对集团审计部进行外部素质评估，每五年至少一次。

集团也通过培训课程、专家会议和教导最新审计技术、条例和银行产品与服务的讲座，来维持或提升集团内部审计师的专业才能。

年度审计计划则是根据结构风险评估方式来制定，以检查集团属下所有活动和机构的内在风险，以及各种风险管制的效用。审计项目是根据这个方式来制定的，审计资源则侧重于高风险的活动。

集团审计部的功能范围涵盖检查及评估集团内部控制、风险管理步骤和监管程序是否足够及有效，以及执行任务的表现素质。管理层也能要求集团审计部提供咨询服务，不过这项要求必须符合集团审计部的咨询框架。

审计工作绝大部分都采用集团内部自行开发的电脑化审计工作表和资源管理系统。

纠正未解决的审计争议行动进展，是每月通过一个集团中央争议管理系统来监管。所有争议的相关信息，根据争议的严重程度来进行分类，然后结集成每月报表，提呈给审计委员会主席、董事委员会主席、高级管理层和集团所有的主管。所有必须关注的审计报告都会附件给审计委员会、独立审计师及高级管理层。集团也会不间断地知会所有监管单位有关所有审计事项，监管单位也能在任何时候要求更多的相关信息。集团审计部跟独立审计师紧密合作，不时与他们会面，商讨共同的课题，以加强合作关系，协调审计工作。独立审计师在年度法定审计中审核集团的内部控制和风险管理的效用。在审计过程中发现不合规范和条例的事项，以及内部控制的缺点，将连同独立审计师的相关建议，一并递交给审计委员会，以确保所有未解决的高风险议题能够及时处理。

企业管治报告

内部控制

优越的内部控制系统需要一个明确的机构与政策框架。在集团的管理框架下，所有的业务和支持部门都有明确的角色、职责和问责结构。集团的职权分配、管治程序及营运步骤都详细列明，并分发给员工。集团审计部、风险管理部、法务部、遵循部及秘书处负责监督集团内部的控制和风险。

审计委员会和董事会风险管理委员会已对集团控制环境是否足够进行了审核。董事会认为截至本财务报告涵盖的日期，集团的内部控制系统足以应付集团目前的商业范畴及营运。

证券交易

星展集团控股采取的“限制交易”政策，比新加坡交易所发行的最佳实践指南更加严格。集团员工在集团发布半年和全年业绩前的一个月内，以及第一季和第三季业绩前的三周内，都不能买卖星展集团控股股票。此外，董事和员工若持有未经公开信息，在任何时候都不能买卖集团股票。员工在执行任务时若持有对集团股价敏感的信息，必须获得批准，才能在新加坡和香港股市买卖任何股票。这些员工也被指示通过集团属下的股票经纪附属公司进行交易。此外，所有进行自家账户交易和代替客户主导交易的业务部门和附属公司，在限制交易期间都不能买卖集团股票。

不过，限制交易政策对集团一些业务部门没有约束力。这些部门从事的是代替客户主导交易，以客户利益为先的职务，例如集体投资计划的交易执行及星展资产管理有限公司负责管理的委托账户投资组合。星展资产管理有限公司为集团属下的基金管理附属公司。

资料发布

集团一直和股东维持积极的对话。集团在发布季度业绩时，也和媒体和分析师进行面对面的说明会或电话视像会议。所有媒体文告和季度财务报告都在集团和新加坡交易所网站公布。集团属下也有一个专职的投资者关系小组，协助集团执行总裁及财务总监，同机构投资者维持积极的对话。

在2009年期间，管理层参与了533个本地和外地的投资者会议，包括8个本地和外地的非交易大会上举行的会议，以及一个跟附加股计划有关的国际推介会。集团推崇公正、透明和及时的披露政策与规范。所有对价格敏感的信息或数据都在集团与投资者或分析师会面之前，对外公开发布。

股东大会

集团认为年度股东大会是零售投资者跟董事会和高级管理层会面的极佳场合。集团强烈鼓励所有董事出席年度股东大会。在正式会议展开前，财务总监向所有股东发表集团上一财政年度的财务表现。集团的独立审计师也会在场，解答股东的提问。

根据金管局守则的建议，除了有些事项紧密相关，较适合放在一起让股东考量之外，所有需要股东批准的提案，都需在年度股东大会上逐项寻求批准。

企业管治报告

新任董事就职介绍与培训

集团将为新任董事完整地讲解他在一般法律及持牌金融机构条例下所需履行的职责。解说会由集团秘书处安排与执行。董事在就职初期将收到一份董事手册，里头详细说明他们的职务，以及在集团相关法律和条规下必须履行的披露准则。所有主要的业务和支持部门主管都会向董事说明各自部门的营运和支持功能。这一系列解说通常分两次执行，包括一次由总裁负责解说。

集团时时刻刻都会知会董事会成员一些由外界主办，适合他们参与的培训。集团鼓励董事们出席，费用由集团承担。

在董事会和董事委员会的会议上，集团会例常地向董事们解说到集团业务有影响的各种变化，例如税务、会计以及跟审计有关的准则，或新加坡交易所守则或上市条例。在2009年期间，集团为三名新任董事提供了就职介绍。董事也有权聘请外部的独立顾问，咨询任何他们觉得有必要的事项，费用由集团承担。

董事会绩效评估

集团每年都会对董事会的表现与绩效进行评估。

每名董事必须完成一份评估问卷，提呈给董事会主席和提名委员会主席。董事会的整体绩效评估将会集体呈上董事会进行讨论。

董事会评估涵盖一系列事项，包括董事会的阵容、提供给董事会的信息及时度与素质、董事会的程序、董事会的责任感和行事规格。评估并不仅限于各种财务指标，例如股本回报或资产回报。董事会认为拥有一套强韧的董事会程序和董事会监管体制，对董事会的表现和机构的成功至关重要。董事会也认为目前的集体评估有助于检讨自身的绩效，因为董事有机会针对董事会的运作和程序展开辩论。

关联交易

集团调整并设置了更精密的程序，以遵循银行和上市公司关联交易现有的管制条例。这些条例包括银行法、金融管理局指示以及新加坡交易所上市守则的利益人交易指引。银行法及金管局指示中的相关条款，针对集团在一些关联机构和个人的信贷曝险，制定了严谨的限制。上市守则的利益人交易指引则涵盖了所有一般可见的利益方交易。

集团会对所有新任董事解说他们必须遵行的相关条款。若有必要，在委任董事前，集团会调整给予关联机构的现有信贷设施，而且会不断进行监督。集团在达成信贷和非信贷交易前，都会事先审查交易对方，在相关条例下是不是有关联，并采取适当的行动以遵循条例。

集团按照一般商业条款，提供信贷设施给以下关系机构。这些信贷设施截至2009年12月31日的未偿还款额及抵押品的估值如下：

(百万元)	已授予 信贷安排	已授予 或有信贷安排	抵押品估值	集团收取之 按柜金
已授予/收取自：				
集团董事及其关联机构	10	-	38	-
公司董事也同时为集团董事 与银行有关联的公司 ⁽¹⁾	547	24	10	-
- 从事金融业务	1,457	5	190	1,216
- 从事非金融业务	245	1	1,202	3,021

附注：

(1) 不包括附属公司及其附属公司之间的交易。

根据新加坡交易所上市守则，2009年期间的利益关系人交易详情如下：

利益关系人	2009年期间 所有利益关系人交易总值 (少于10万元交易除外)
购买货品与服务交易	
策安工商保安机构集团	21,202,500
丰树投资集团	2,264,963
新科电信媒体集团	278,878
新电信集团	18,083,661
SMRT企业集团	430,506
新航集团	3,236,712
利益关系人交易总值(新元)	45,497,221

内部审计与内部控制

内部审计功能

集团审计部是独立部门，在功能上向审计委员会汇报，在行政上则向执行总裁汇报。功能汇报包括审计章程、风险评估和相关审计计划、内部审计结果及集团审计主管认为须关注的事项。审计委员会负责批准集团审计主管的人选，包括委任、辞退、评估及年度的薪酬调整。在行政上，执行总裁主导日常的内部审计功能，包括预算、管理会计和人事管理。集团审计部能自由审阅和联系集团任何及所有的文件、记录、资产和人员，包括董事会主席和审计委员会。

集团审计部的首要任务是协助董事会及执行管理层达成集团和全球附属公司预设的策略及营运目标。为达成任务，集团审计部必须独立审核集团的风险管理、管制及整个集团营运的监管程序是否足够及有效。

集团审计部也确保所有内部审计活动的质量，并推行改善计划。这些计划包括不间断的监督，以及通过外部和内部审查所有内部审计活动。这些政策都符合内部审计协会制定的内部审计专业法之国际准则。集团也聘请外界的专业机构，对集团审计部进行外部素质评估，每五年至少一次。

集团也通过培训课程、专家会议和教导最新审计技术、条例和银行产品与服务的讲座，来维持或提升集团内部审计师的专业才能。

年度审计计划则是根据结构风险评估方式来制定，以检查集团属下所有活动和机构的内在风险，以及各种风险管制的效用。审计项目是根据这个方式来制定的，审计资源则侧重于高风险的活动。

集团审计部的功能范围涵盖检查及评估集团内部控制、风险管理步骤和监管程序是否足够及有效，以及执行任务的表现素质。管理层也能要求集团审计部提供咨询服务，不过这项要求必须符合集团审计部的咨询框架。

审计工作绝大部分都采用集团内部自行开发的电脑化审计工作表和资源管理系统。

纠正未解决的审计争议行动进展，是每月通过一个集团中央争议管理系统来监管。所有争议的相关信息，根据争议的严重程度来进行分类，然后结集成每月报表，提呈给审计委员会主席、董事委员会主席、高级管理层和集团所有的主管。所有必须关注的审计报告都会附件给审计委员会、独立审计师及高级管理层。集团也会不间断地知会所有监管单位有关所有审计事项，监管单位也能在任何时候要求更多的相关信息。集团审计部跟独立审计师紧密合作，不时与他们会面，商讨共同的课题，以加强合作关系，协调审计工作。独立审计师在年度法定审计中审核集团的内部控制和风险管理的效用。在审计过程中发现不合规范和条例的事项，以及内部控制的缺点，将连同独立审计师的相关建议，一并递交给审计委员会，以确保所有未解决的高风险议题能够及时处理。

企业管治报告

内部控制

优越的内部控制系统需要一个明确的机构与政策框架。在集团的管理框架下，所有的业务和支持部门都有明确的角色、职责和问责结构。集团的职权分配、管治程序及营运步骤都详细列明，并分发给员工。集团审计部、风险管理部、法务部、遵循部及秘书处负责监督集团内部的控制和风险。

审计委员会和董事会风险管理委员会已对集团控制环境是否足够进行了审核。董事会认为截至本财务报告涵盖的日期，集团的内部控制系统足以应付集团目前的商业范畴及营运。

证券交易

星展集团控股采取的“限制交易”政策，比新加坡交易所发行的最佳实践指南更加严格。集团员工在集团发布半年和全年业绩前的一个月内，以及第一季和第三季业绩前的三周内，都不能买卖星展集团控股股票。此外，董事和员工若持有未经公开信息，在任何时候都不能买卖集团股票。员工在执行任务时若持有对集团股价敏感的信息，必须获得批准，才能在新加坡和香港股市买卖任何股票。这些员工也被指示通过集团属下的股票经纪附属公司进行交易。此外，所有进行自家账户交易和代替客户主导交易的业务部门和附属公司，在限制交易期间都不能买卖集团股票。

不过，限制交易政策对集团一些业务部门没有约束力。这些部门从事的是代替客户主导交易，以客户利益为先的职务，例如集体投资计划的交易执行及星展资产管理有限公司负责管理的委托账户投资组合。星展资产管理有限公司为集团属下的基金管理附属公司。

资料发布

集团一直和股东维持积极的对话。集团在发布季度业绩时，也和媒体和分析师进行面对面的说明会或电话视像会议。所有媒体文告和季度财务报告都在集团和新加坡交易所网站公布。集团属下也有一个专职的投资者关系小组，协助集团执行总裁及财务总监，同机构投资者维持积极的对话。

在2009年期间，管理层参与了533个本地和外地的投资者会议，包括8个本地和外地的非交易大会上举行的会议，以及一个跟附加股计划有关的国际推介会。集团推崇公正、透明和及时的披露政策与规范。所有对价格敏感的信息或数据都在集团与投资者或分析师会面之前，对外公开发布。

股东大会

集团认为年度股东大会是零售投资者跟董事会和高级管理层会面的极佳场合。集团强烈鼓励所有董事出席年度股东大会。在正式会议展开前，财务总监向所有股东发表集团上一财政年度的财务表现。集团的独立审计师也会在场，解答股东的提问。

根据金管局守则的建议，除了有些事项紧密相关，较适合放在一起让股东考量之外，所有需要股东批准的提案，都需在年度股东大会上逐项寻求批准。