

发展集团控股有限公司 公司管控报告

前言

发展集团 (DBS) 遵循公司管控的最高标准。在新加坡的公司管控标准即是遵循从2003年1月1日生效的公司管控法规 (“法规”)。此法规乃在2002年由公司管控委员会所颁布, 以及由三大新加坡银行集团所组成的工作委员会所推荐。

此报告阐明发展集团乃遵照此法典特定参照条文的公司管控进程。

董事局成员

董事局的办事行为法规

发展银行集团控股 (“DBSH”) 公司章程指明集团业务必须由集团赋予行使所有权的董事遵照公司法或公司章程, 以及在发展银行集团股东大会上所通过的条规来管理。除了公司法的规定外, 发展银行集团控股董事会也决定以下的特定事项必须获得董事局的通过:

- (a) 发展集团的综合财务报告和董事局报告;
- (b) 发展集团的策略性计划及实际结果与计划的比较;
- (c) 发展集团的常年预算;
- (d) 发展集团的所有收购策略;
- (e) 发展集团的所有重大筹集资金行动; 及
- (f) 所有足以对发展集团的形象或地位造成重大冲击的决策。

发展银行集团控股董事局每年召开四次的例会会议, 并在认为有必要的情形下, 召开临时的董事会议。发展银行集团控股的公司章程也允许采用无线电话会议 (tele-conference) 来召开董事会议。各董事出席董事局与属下委员会会议以及这些会议的召开次数详情可参阅本常年报告。

发展集团为董事们提供培训计划, 以满足他们对培训的需求。如有需要, 新董事将参加一天或以上的简介会, 以了解所有主要商务与支援单位的运作情况。根据新加坡法律, 新董事在受委之前, 也会获知担任董事的所有有关职务资料。董事们将会定期获得通知有关主要会计与规章方面的改变。

董事在任何时刻都可要求对任何发展集团的运作做进一步的解释、报告或非正式的商榷。

主席与执行总裁的职务

发展集团主席与执行总裁的职能是分立的。主席为丹那巴南, 他是非执行董事, 而执行总裁则是戴国良, 他是一名执行董事。

执行总裁是发展集团的最高级执行员, 他负起发展集团业务的执行职责, 而主席则负起管理董事局的职责。

至于董事局的召开, 主席确保在需要时召开董事局会议。董事局会议的议程由执行总裁拟定, 并由主席批准。主席必须确保董事成员获得全面、足够和合时的讯息。

董事局成员阵容

董事局包括三名非独立性董事。他们是主席丹那巴南先生, 他是淡马锡控股私人有限公司所委任的委托人, 也是发展银行集团控股的主要股东, 以及两名执行董事 (发展银行集团控股与发展银行的副主席与执行总裁戴国良先生, 以及发展银行集团控股副主席黄记祖先生)。

至于独立董事则由提名委员会每年加以审核。提名委员会将采用所阐明的法规对身为独立董事所应具有的条件加以审核。提名委员会考虑, 除了丹那巴南先生、戴国良先生和黄记祖先生外, 所有其他董事都是非独立性。这包括邓立平先生, 他是新加坡律师行 Khatat Wong & Partners (“KWP”) 的非盈利分享职员, 其职衔为顾问。尽管KWP为发展集团提供法律服务的公司之一, 但他在律师行内并不参与与发展集团的有关事务, 因此被发展集团视为独立董事。提名委员会也认为现任董事局的成员, 就整体而言, 他们的才能是能迎合发展集团所需要的。

在发展银行集团控股公司章程中虽没有规定董事的人数, 但董事局认为以发展集团的运作性质和范畴, 目前的13名阵容是恰当的。

发展集团控股有限公司

公司管控报告

获取资料与讯息

管理层每个月为董事局提供各种更新的财务报告、市场与商务开发及其它重要和有关的资料与讯息。

如果董事，不论是个人或集体需要独立的专业咨询，公司秘书将会寻求适当的外援咨询。这些专业咨询所需的花费将由发展集团负担。

公司秘书将出席所有的董事局会议，并确保董事局的会议进程遵照有关的条规。公司秘书也将出席审计委员会、提名委员会和董事局风险管理委员会的所有会议。

董事局的评估

发展银行集团控股董事局在2003年首次实施董事局评估程序。个别董事对整个董事局进行评估，并将其反馈提呈给董事局主席与提名董事局主席。两位主席过后会将这些反馈加以综合，并在常年股东大会举行前的董事局会议上汇报结果。发展银行控股集团董事局所使用的评估表格乃采纳在公司管控上受国际承认的机构所推荐的公司管控的董事局评估表格样本。董事局已决定延后对个别董事的评估工作。

上述的程序与公司管控法规所推荐的有以下的不同：

- (a) 法规阐明提名委员会必须对董事局表现如何进行评估以及拟议目标性表现标准做出决定。这些可以用来与同业进行比较的表现标准须由董事局批准，并用以探讨如何提升长期的股东价值。这些用于衡量表现的标准不应加以更改。

董事局认为这些程序不应只限于提名委员会，而必须由董事局以整体的方式来执行，以便鼓励对董事局的长处与弱点提意见与进行建设性的讨论。此进程将在往后的年度加以改进。

- (b) 发展银行集团控股也认为财务表现标准不能完全作为正确衡量董事局表现的不二法门。在难以找出一项能真正用来评估特定财务表现的标准之前，也觉得这些标准无法组成评估董事局角色的重要成分，例如监管及疏忽。董事局因此觉得它的表现评估不应仅限于所阐明的财务表现标准，而应以注重整体性的责任承担制为考量的基础。

- (c) 此法规也建议对个别董事的评估。

董事局觉得应在第一阶段的董事局评估进程中先对整体的董事局表现进行评估，而后才对个别表现进行评估，这样才较合适。

董事局委员会

发展银行控股集团设立了多个董事局委员会，以加强董事局管控结构，包括提名、审计、计酬、董事局风险管理以及执行委员会。

执行委员会

发展银行集团控股执行委员会(“Exco”)包括五名成员(丹那巴南(主席)、戴国良、黄记祖、陈天立及霍兆华)。除了董事局认为只能通过法律途径来处理或银行本身已阐明有所保留的事项外，他们被授权执行董事局所赋予的所有权利。

董事局风险管理委员会

董事局风险管理委员会(“BRMC”)包括三名成员(霍兆华(主席)、许通美及陈天立)。

董事局风险管理委员会的职责为：

- (a) 协助董事局检讨风险政策；
- (b) 将核准的风险决策提呈给执行委员会或其它银行委员会；
- (c) 从业务量的水平上对风险特征作定期检讨；及
- (d) 执行由董事局同意的任何其它职能。

发展集团控股有限公司

公司管控报告

薪酬委员会

薪酬委员会(“CC”)包括五名成员(邓立平(主席)、丹那巴南、霍兆华、梁振英及杨林丰)。如法规所提议,梁先生是一名独立董事。

薪酬委员会的职责为:

- (a) 检讨与批准薪酬,包括给与发展银行集团控股与发展集团的执行董事的股份期权和表现股份;
- (b) 检讨与批准发展集团职员的可变动总现金红利、股份期权和表现股份;及
- (c) 总管发展集团的管理开发和实施计划的连续性。

提名委员会

遵照公司章程及其条规,发展银行集团控股已设立提名委员会(“NC”),它包括五名成员。其主席为许通美,是一名独立董事。

提名委员会的职责在于推举候选人和由发展银行集团控股董事会、任何董事或任何成员所提名的所有候选人以担任以下的职衔进行审核:

- (a) 董事及轮替董事(此两项职衔的委任或重委、选举或重选)。为董事会决定委任新董事,提名委员会将对被提名者的背景、经验和所担任的其它董事会进行审核;
- (b) 执行委员会、薪酬委员会、审计委员会、董事局风险管理以及随时可能成立的其它董事会委员会的成员;及
- (c) 执行总裁、副执行总裁、总裁、副总裁、财务总监,包括不论任何称呼的任何其它官员,其职责与职能将与任何这些职员一样的职位。

目前新董事是先在提名委员会推荐与支持,再由董事会通过议决案加以委任。意即新董事必须在下一届的常年股东大会上获得重选才能受委任。而在每一次的常年股东大会上必须有三分之一的董事轮替退休。

审计委员会

审计委员会(“AC”)包括非执行董事,陈天立(主席)、许通美及李金富。他们都是独立的非执行董事。

审计委员会的职责包括:

- (a) 在将财务报告提呈给董事会前先进行审核;
- (b) 与外聘审计师一起审核审计计划,对内部会计控制与外聘审计的审计报告进行评估;
- (c) 审核内部审计进程的范畴与结果;
- (d) 对外聘审计师的提名;
- (e) 审核成本效益、外聘审计师的独立性与目标性以及(审计师也为发展银行控股集团提供大量非审核服务的工作)这些服务的本质与内容,以求维持目标与货币价值的平衡;及
- (f) 由审计委员会与董事会所允许的任何其它职务。

审计委员会也由外部机构对它的授权范围进行检察,并将完全获得管理层的通力协助,以及拥有绝对酌处权来邀请任何董事或执行人员出席其会议。审计委员会拥有足够的资源,可让它在执行职务时绰绰有余。

发展集团控股有限公司

公司管控报告

至于截至2002年年底经审计的财务报告，审计委员会经与管理层和外聘审计师就所采用的会计原则与他们认为可能影响财务状况事项的评断进行讨论。依照与管理层及外聘审计师的检讨与商榷后，审计委员会认为所编制的财务报告乃遵照一般被接纳的会计原则，而其内的所有资料属实。

审计委员会在每次审计委员会会议结束后，才分别与外聘审计师商议。

审计委员会已从“普华会计师事务所”(PwC)收到所需要的资料讯息，并认为对普华会计师事务所与发展集团之间的财务、商务及专业关系良好。审计委员会也先对普华会计师事务所所提供的非审计服务的数量进行常年检讨，以确定这些服务的本质与内容不会损害审计师的独立性和目的性后，才确定再提名事宜。审计委员会因此认为普华会计师事务所的运作是具有独立性的。

为遵照新加坡金融管理局对新加坡的银行审计师必须轮替的要求，审计委员会已提名安永会计师事务所(Ernst & Young)为下一年的审计师。此项委任必须在2003年4月21日所召开的常年股东大会上由股东们定夺。

内部审计

集团审计是一项独立职能的工作，直接向审计委员会及总裁报告。它的工作范畴包括发展集团于新加坡与海外的所有商务与支援职能。集团的所有审计办事处都遵循由“美国内部审计师学会”在原则下所推荐的同一套行规法规。

常年审计计划是由一项结构性“风险评估法”所开发出来，以便对所有集团商务活动和权益、内在风险和内部控制进行检验。所指派的工作按此方法来加以识别，而审计资源则着重于高风险的业务上。

对于所有欠款的审计问题的纠正程序是通过每月集团审计的中央“环球审计追踪体系”来加以监管。有关欠款的审计资料则被分类，并通过“每月控制报告”向高级与同线管理层提呈。

所有审计报告将会提交给审计委员会、外聘审计师和集团的高级执行人员，包括总裁、财务总监、审计规范总裁以及集团风险管理主管。

集团审计工作人员定期与外聘审计师开会，商讨互惠的权益事项，开发相互了解与协调审计工作，从中加强双方的工作关系。

在2002年，集团审计人员遵照以上所阐述的一般常规负起他们所赋予的职能。

内部审计师通过集团审计所提供的延续专业发展计划，让他们参与提升审计技巧、条规和银行产品与服务的培训，以维持审计师们的专业职能。

企业证券主任兼董事经理，黄定坚于2003年2月受委为集团审计代主任。拥有20年审计经验的他，不只是一名“合格内部审计师”(CIA)，也是“合格资讯系统审计师”(CISA)。

正如以上已阐明，集团审计与外聘审计公司普华会计师事务所紧密协作。外聘审计师在其常年法定审计时，对发展银行从主要的内部控制和风险管理到审计计划的有效性进行检讨。在审计过程中，一旦发现有未遵循条规的重大事项和内部控制出现的弱点，便会连同所提出的任何建议一并提呈给审计委员会。

内部控制

一个好的内部控制体系只有在明确的组织和政策构架下才能加以运作。发展集团的管理构架对所有商务和支援单位所应扮演的角色、职责和报告线路都有明确的阐述。权力的委派、控制程序和运作程序都一律存入档案并发送给职员们。在所有职员都齐心协力拥护这个内部控制体系，也各自扮演好自己的角色下，特定部门更直接参与维持及拥护这个体系。这包括集团审计、集团风险与集团规范部。

集团审计部在外聘审计师的辅助下，时刻对商务控制加以检讨。集团审计部和外聘审计师的职责已在“内部审计”章节中加以阐述。

发展集团控股有限公司

公司管控报告

对发展银行控股集团的商务而言，风险管理是重要的。集团风险必须对已在发展银行控股集团实施的商务策划和监管程序，尤其是对新产品与服务所采取的批准程序，以便能在检讨风险管理体系和风险管理程序中制定出特定的责任承担制。发展银行控股集团的风险管理程序也会因董事局风险管理委员会定期的审慎考量而得到加强。

2002年发展集团也在集团内部设立了“集团规范部”，以便由中央领导层负起职责监督灌输与维持强烈的规范文化与架构。集团已将各别规范员安排在主要商务单位内。

审计委员会已对发展集团的风险评估进行评估，并将报告提呈给董事会。

按照提呈给董事会的资料，董事会对集团所进行的商务交易类型与数额的内部控制和风险管理程序并不觉得有不满意之处。

与股东沟通和股东的参与

发展集团在新加坡交易所 (SGX) 所规定的时限前的2001年9月30日采纳季度财务报告。

发展集团为了对股东负起其职责，与来自机构与零售的股东们进行紧密的对话。发展集团对所公布的业绩为传媒和分析家举办了简报会。所有发布的新闻稿、经审计的财务报告与财务业绩的公布都刊登于 MASNET 及发展银行网站。我们也有一组投资家联系团队与主要机构的投资家作定期的交流。

发展集团并不实施选项的公布政策。具有价格敏感性的资料都会在集团与任何类型的投资家或分析家或两者的会议时或之前作第一时间的发布。

发展集团已检讨其法规，以鼓励更多股东在常年股东大会上的参与权，即允许缺席者可通过电邮或传真方式进行投票。但由于目前的法定与条规环境尚无法完全采纳缺席者可进行投票(尤其是通过电邮)的限制下，这项措施将延后到适当的时候才加以实行。

证券交易/最佳交易守则

为了符合 SGX-ST 有关报价证券发行者一个月停止交易期限而设的“最佳交易守则”，发展集团要求集团所有职员不要在终期、中期和季度财务报告公布前的一个月以及业绩公布日为止的期限内进行发展集团控股证券的交易。

发展集团已遵守由 SGX-ST 所发出的“最佳交易守则”。

与权益关联者的交易

发展集团与权益关联者的交易政策乃遵循以下的法定与规章要求：

- (a) (对发展银行而言) 银行法令第19章第29节；及
- (b) (对发展银行集团控股而言) 新加坡金融管理局对控股公司所发出的《新加坡交易所上市手册指示》第9章第8号有关与权益关联的人士交易。(参阅此节后的“权益人士交易”章节)。

在银行法第29(1)(d)节，银行不可直接或间接，以没有担保的融资限度在任何一次向以下的人士借出总数并拖欠5千新元的款项：

- 银行董事；
- 任何与银行有关的公司或其董事以合伙、经理或代理的身份，或任何董事以担保人的身份的任何人士或厂商；
- 除了其证券在新加坡交易所挂牌或由新加坡金融管理局所批准的其它股票交易及其附属公司的公共公司外，任何公司的董事，不论是法定或受益者，拥有超过发行资本50%或任何对董事会具有控制权利者；及
- 除了银行外，任何认为遵照公司法第6节所阐述的有关公司。

此外，在银行法第29(1)(e)节下，银行不得为其已从银行收取薪酬的任何官员(除了董事外)或其雇员或其他人士(除了因提供其专业服务而从银行收取薪酬外)提供超过他全年薪酬数额并拖欠的无担保的融资限度。

发展集团控股有限公司 公司管控报告

为了确保遵循第29(1)(d)及(e)节，发展集团已采取以下的步骤：

- 遵循以组成融资设施批准程序的第29(1)(d)及(e)节；
- 在董事受委之前，如有需要，他们必须被通知有关银行法第29(1)(d)节的要求和他们的现有融资限度，以便调整与遵循；及
- 银行会每年将第29(1)(d)节所阐述的条规向董事发出提醒信，让拥有有关权益的董事更新个人详情和写明拥有的权益

第8(2)(1)条指令限制了金融控股公司，如发展银行集团控股的放贷与担保业务。在第8(2)(1)条指令下，金融控股公司在排除了其它因素后，除了从金融控股公司领取薪酬(除专业服务提供者外)的附属公司或其任何职员(除董事外)或其雇员或其他人士，不得为个人提供放贷与担保。尤其在第8(2)(2)条指令下，金融控股公司不得直接或间接在第8(2)(a)条指令下对下述者提供无担保垫款或贷款：

- 除了在银行法下持有银行执照、在金融公司法下持有金融公司执照的任何附属公司，或事先获得新加坡金融管理局核准的外国银行附属公司外，任何附属公司在任何一次的贷款总额并拖欠不得超过5千新元；
- 从金融控股公司领取薪酬(除专业服务提供者外)的任何职员(除董事外)或其雇员或其他人士，在任何一次的贷款总额与拖欠不得超过该人一年的薪酬。

由发展银行集团控股所编制的所有财务融通皆遵循以组成融资设施批准程序的新加坡金融管理局第8号指令。

发展集团以正规条例的一般商务运作常规为以下与权益有关的人士及公司提供融资设施。截至2002年12月31日这类融资设施并尚未偿还与抵押品的估值分别如下所示：

百万新元	所获得的 融资设施	所获得的 应急融资设施	抵押品的 估值	发展银行 控股集团 所收到的存款
获得/收到：				
发展银行集团控股董事及其有关权益	6	#	19	-
发展银行集团控股董事拥有权益的公司	652	41	335	-
控股公司	-	-	-	222
附属公司 ⁽¹⁾ ，属下的附属公司	722	5	870	589
联营与合资公司	77	10	19	212

注：

(1) 不包括附属公司及其本身附属公司的交易

数额在50万新元以下

与拥有权益人士的交易政策

作为一家在新加坡交易所上市的公司，发展银行集团控股必须遵循《新加坡交易所上市手册指示》内的第9章有关与拥有权益人士交易的条规。发展集团为了确保遵循第9章的规定，采取了以下的步骤：

- 遵循以组成融资设施批准进程的第9章
- 各商务单位都被通知有关第9章的条款，并了解应负的义务。有关拥有权益人士的名单已刊载于网站内，以让指定职员浏览。各商务单位也会在每年被通知提醒有关第9章所应承担的义务
- 新营业的附属公司或被收购的公司也会被通告第9章所应承担的义务
- 发展银行集团控股每年向其董事发信，让他们更新有关第(9)章的个人详情

发展集团控股有限公司 公司管控报告

下表乃2002年利益相关者与发展集团的交易详情:

有关利益者名字	在2002年所有与利益相关者交易的总值(不包括少过10万新元的交易)
Singapore SMRT Ltd	(1) 每月1万3千1百25新元或为期36个月合约共47万2千5百新元 (2) 每月6千1百75新元或为期36个月合约共22万2千3百新元
Semac Pte Ltd	每年77万4千9百26新元
Somerset Heritage Pte Ltd	每年38万5千2百新元
Ascott International Management Pte Ltd (Costa Sands Resort)	每年11万6千1百84新元
DataPost Pte Ltd	估计每年210万新元
Pacific Internet Ltd	估计每年50万6千新元
NTUC Income Insurance Cooperative Ltd	为期36个月合约共38万6千1百新元
嘉德商业有限公司	为期36个月合约共345万5千5百4新元
Singtel Aeradio	为期24个月合约共40万7千2百68新元
Seraya Energy Pte Ltd	为期12个月合约共262万2百91新元

结论

发展银行采取高度企业管控标准。发展银行也将继续与时俱进地对公司管控程序加以检讨，以求改进。