

社會

我們的員工

在混合辦公模式下實現我們的宗旨和價值

在恒生，我們的行動始於本行的企業願景「開拓無限新機遇」及核心價值——「我們重視不同意見、我們同心事成、我們敢於承擔、我們做得到」。

我們的價值觀和企業文化幫助我們每天在各種業務情況和工作環境中做出正確的選擇，秉持我們對待客戶和員工的行為操守，判斷何時以及如何敢於發言，提供包容的工作環境以支持員工的福祉，發揮並釋放我們的潛力以塑造一個具未來競爭力的銀行。

我們致力營造一種敏捷且充滿活力的文化和工作空間，以支持員工的全面發展，並實現本行目標，為客戶提供卓越體驗及為整個社區創造更強大且可持續的未來。



本行於2021年榮獲香港銀行學會頒發的人才發展卓越獎之星獎-社會創新獎。該獎項旨在表彰「能制定具前瞻性的策略，並於人才培訓方面持續投放資源以培養金融業和商業界人才」的金融機構。這肯定了本行在培養高潛力人才、創造就業機會和滿足銀行業未來學習需求方面所作出的努力。

倡導及認知

我們的《環球原則》是所有政策和程序的基礎，支持及連繫我們的宗旨、價值觀、策略和風險管理，讓我們在面對困難的選擇時作出合適的決策。我們鼓勵員工秉持誠信、敢於發言，並在困難的情況下以專業的判斷行事。

我們的使命是「對的原則待客，服務對的客戶」。我們通過本行整體風險文化計劃「RIGHT Together」實踐此使命。

「RIGHT Together」計劃旨在改變企業文化，推動我們長遠的可持續發展，維持客戶的信任，並為員工提供一個能自主決策、受到重視及獲得啟發的工作環境。

計劃包括五大原則，鼓勵及促進符合我們企業文化的良好行為：

READY 持開放態度，接納建議，勇於動議

IGNITE 對問題尋根究柢，尋求長遠解決方案

Go 遇疑慮，即上報

HIGHER 敢於承擔，全面提升個人及他人對行為操守的要求

TOGETHER 同心同步，表揚良好操守及品德



社會

我們的員工

繼2019至2020年為管理人員所開展的敢言文化導師分享及工作坊後，本行在2021年開展了第三次文化活動——「敢言，從我做起」，透過促進思維模式轉變及自下而上驅動的活動體驗，鼓勵員工更主動敢言。我們於全行挑選了超過400名個人倡導者，引領包括管理層員工在內的員工作出行為轉變。



員工 A

參與這項計劃的成員橫跨不同團隊，促使我們從不同的角度看待事物，增強相互尊重；我們亦從了解彼此的多元貢獻中受益。



員工 B

通過遊戲，他們在團隊中提出了嶄新及多元的想法，並讓我們認識到直言不諱和敢於挑戰的需要。我們的共同經歷使大家亦建立了團隊精神。



員工 C

通過帶領團隊推行這項計劃，我覺得自己能夠為我們的「敢言」文化作出改變。

本行持續透過群體通訊及部門小組討論推廣「RIGHT」行為範例並傳承經驗，不僅有助分享最佳常規，且加強了「敢言」心理安全感的文化。透過工作坊，我們推動管理人員作出更多承擔，提升責任感，進一步把「行為至上」作為關鍵理念融入日常績效管理。

透過我們的年度「RIGHT Together」奧斯卡大獎、年度薪酬檢討中的正面調整及「At Our Best」嘉許計劃，我們表揚並獎勵能夠彰顯我們的價值觀，以及本著誠信改變、貢獻本行及客戶的員工。這些於2021年頒發的嘉許印證了我們強而有力的「RIGHT Together」行為。

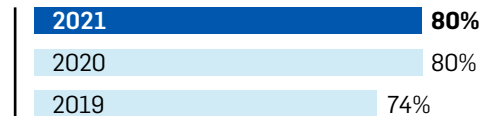
員工更願意就工作流程提出意見，在執行業務交易及上報問題時更能警惕風險。除前線員工在嚴謹保障客戶及行方利益的正面事例外，與過去幾年相比，我們亦看到越來越多來自中後台部門的「RIGHT」行為提名。「At Our Best」嘉許計劃的使用率亦有所提升。

為員工增設與團隊主管對話的渠道是培養更強大的「敢言」文化的一種方式，鼓勵並便利員工提出其對改善工

作流程的關切或想法。本行持續舉辦了部門內的意見交流會。2021年，意見交流會已擴展至跨團隊或職能部門，並由參與者自定討論主題，以促進全行更廣泛的想法交流及反饋。我們亦為團隊主管及管理人員提供指引，以主持意見交流會，聆聽員工的聲音。

根據我們2021年的員工參與調查，「敢言」指標的評分由2019年的74%上升至2021年的80%，較金融服務行業基準高出13%，而高級管理人員的信任水平維持在較高水平；2021年為82%。由此可見，員工的心理安全感有所提高，並更敢於表達想法，毋須顧慮或承受負面後果。

「敢言」指標的評分



社會

我們的員工

為提高工作效率及靈活性、提升生產力並加強跨團隊合作，本行於2021年全面使用Microsoft Teams，並進一步提升我們的人力資源支援。

ESME 聊天機械人及 Live Agent 處理人力資源查詢

作為人力資源數碼化進程的一部分，兩個新的人力資源線上渠道 (ESME 及 Live Agent) 於2021年上線，協助改善員工體驗。員工可透過 Live Agent 線上實時聊天工具，與人力資源代表聯繫，以獲得人力資源指導。ESME 是一項自動化的通訊工具，可解決員工的疑問或迅速讓員工獲取人力資源信息。對於 ESME 無法解答的問題，員工會被轉接至實時 Live Agent 以獲得進一步協助。自2021年9月中旬推出以來，針對經即時對話收到的請求，Live Agent 為員工解決疑難的成功率達92%。

優化後的人力資源流動應用程式使員工能夠更有效地完成人力資源管理工作。該應用程式允許員工進行多項自助操作，如更新個人資料、完成必修課程及管理日常績效和發展，以及就工作表現給予或接受意見。我們在2021年進一步完善應用程式內的績效管理功能，讓員工和管理人員可透過流動應用程式完成年終績效評估。

適應未來工作的新學習旅程

透過推廣於 Degreed 網上平台自定學習進度，我們鼓勵員工擁抱新的學習模式，並以創新的數碼化方式，如虛擬現實技術及流動應用程式上遊戲化學習模式提供學習課程。我們在青年人才培育計劃中採用行動學習法，安排管理培訓生從事銀行業務相關項目並進行專題演講。他們亦與高級管理人員進行交流，豐富其學習旅程。

一站式福利平台 Mybenefits

我們於2021年4月推出「Mybenefits」線上一站式福利平台，供員工查閱福利資訊及活動，並登記獲取員工福利。平台有助提升用戶體驗並減少使用紙張表格。

人才洞察 2.0

我們已優化內部的人力資源信息系統「人才洞察」，充分利用我們所擁有的數據，協助識別隱藏的風險並更有效地解決問題。

以員工為本

構建理想的工作未來

自2018年以來，本行為工作間革新及優化計劃投入龐大資金，為我們的工作未來作好準備。本行期望新工作方式能提升員工的體驗、生產力及健康。而人力、物力和數碼化將是實現我們工作未來的三大支柱。自2020年起的疫情則加快了我們轉向新工作方式的步伐。

推動混合辦公模式

為改善員工身心健康並推廣新的工作方式，本行開展了「Future Proof yourself and the Bank」活動。我們舉辦了全行跨業務或職能部門的員工小組討論，以促使他們就工作未來提供意見。我們聽取焦點小組的建議，細分員工的工作，按工種定義混合辦公模式，為不同辦公模式（涵蓋主要在辦公室辦公以至主要在家工作等）提供彈性安排及自主權。

我們已制定了正式政策，根據員工的工作性質、業務要求及自身情況，為員工提供在家工作或在其他恒生辦公室辦公的彈性安排。75%的辦公室員工每週有1至4天在家工作。我們已舉辦「虛擬團隊管理」研討會，提升管理人員的技能，助其在邁向工作未來時領導高績效團隊。我們亦向員工分享最佳常規，指引他們如何管理不確定及具挑戰性的情況，建立團隊凝聚力以及提高在家工作的效率。員工分享的真實故事有助於促進在新工作方式下取得積極成果。

社會

我們的員工

促進員工福祉

彈性工作

促進員工的福祉是本行人事策略計劃的支柱。

持續的疫情加速了遙距辦公及彈性工作的普及，創造了新的工作方式，包括靈活的工作地點、分佈式團隊及在家工作的線上團隊等。這些改變了我們典型的工作日常，改變了我們完成工作的地點、時間及方式。新的工作方式為員工福祉及參與度帶來巨大的影響。

我們於2021年5月進行了職能及工種詳細分析，以適當評估風險，審視包括前線和後勤部門在內的每個崗位是否適合在家工作的安排。我們於2021年12月按風險回顧相關安排，其中包括以下六個要素：

- 數據、安全、合規、監管和金融犯罪風險
- 與客戶和外部各方的協作
- 與內部持份者及團隊的協作
- 技術可行性
- 管理流程及監管
- 員工的健康、福祉和參與度

對在家工作安排的風險評估結果有助本行了解其業務持續營運的能力，以及改變工作方式和採用新政策、程序和技術措施所面臨的風險。

我們的工作場所不再局限於辦公室，然而需要一個過渡期以適應混合辦公模式及在家工作。我們設有彈性工作政策，包括靈活的工作時間、混合辦公、在家工作、兼職工作、每月兩小時的私人休假安排、推動週五下午無會議、以及3至12個月的停薪留職休假等。這些務實的選擇使我們的員工，特別是在職父母及照顧者，能夠在持續的疫情之下履行其對家庭、育兒及家庭教育的責任。

健康及保健

我們承諾為員工締造一個身心皆宜的工作環境。

1. 身心健康360 — 我們透過視像、面對面及混合模式舉辦多個提升身心健康的工作坊及課程，包括瑜伽、普拉提、伸展運動、禪繞藝術、頌鉢浴、壓力管理、正念及自我意識等。
2. 東京奧運會系列 — 我們與中國香港體育協會暨奧林匹克委員會轄下的奧夢成真有限公司(奧夢成真)合作，邀請現役及前任香港代表隊運動員及教練分享他們的故事、對奧運會及不同運動的專業知識及見解。



3. 恆生達人 — 我們邀請有才能的同事舉辦工作坊，分享他們的故事及知識，例如天文攝影及和諧粉彩藝術。
4. ESG相關活動 — 為體現我們對員工福祉、環境及社區的關心，我們與香港有機資源中心及嘉道理農場暨植物園等外部組織合作，舉辦各種工作坊，例如都市有機耕種課程、有機線上農墟及「童」遊森林·動物覓趣。
5. 當2019冠狀病毒病防疫措施放寬時，主要辦公大樓內的康樂設施，如遊戲室及健康角，已分別於2021年9月底及2021年11月中旬重新開放。我們亦提供多項遊戲及運動設施，例如乒乓球、Playstation4、Switch，以及桌上遊戲。我們亦與奧夢成真合作，為員工提供現場指導，教導他們使用健康角。

整體而言，超過16,000名參與者於2021年參加了近400項員工計劃及活動。

社會

我們的員工

我們於2021年持續完善我們的醫療福利計劃。

我們推出全新的流動應用程式「Benefit+」，容許員工透過應用程式為家屬進行電子醫療索償，提升索償過程中的體驗。我們亦引入了與全科醫生的視像問診及藥物遞送服務，使員工尤其在疫情流行期間更易獲得醫療保健，為可能在2019冠狀病毒病檢測中呈陽性並處於自我隔離或等待住院治療的員工提供關鍵的醫療諮詢。

為保持員工及其家屬身體健康，我們提供多項福利，包括住院及手術、生育、門診治療、牙科服務及健康支援。我們定期每兩個月向員工發佈通訊，分享有用的健康和福利資訊，以提高健康意識。

我們亦提供一系列預防性的健康支援服務，包括常規醫療檢查、視力檢查和疫苗接種。我們每年為員工提供即場季節性流感疫苗接種。

本行設立個人諮詢及輔導服務，由專業的輔導員為員工及其家屬提供免費的服務與支援。該項服務一星期七天，全日24小時運作，所有資料及對話內容絕對保密。

我們為員工舉辦休閒及康樂活動，讓員工和家人共享天倫之樂：

1. 家庭關懷 — 我們與聖雅各福群會合作，舉辦一系列研討會，涵蓋健康管理、家庭關懷及自我保健三個重要領域，提供即時護理解決方案，改善長者福祉及其家庭關懷。
2. 家長 — 我們與香港青年協會合作，舉辦工作坊，分享專業人士的見解，協助家長更好地發展與兒童之間的關係。
3. 寵物愛好者 — 我們與香港青年協會合作，為初成為寵物主人的員工舉辦度身訂造的工作坊。
4. 兒童 — 我們舉辦以節日為主題的藝術及工藝班，讓兒童及家長們享受及慶祝歡樂時刻。



穩健財務

員工在不同的人生階段面對不同的職場及生活挑戰。為支持員工達至財務穩健，我們就最新市場趨勢和投資環境舉辦研討會，就投資策略為員工提供專業分析。我們員工提供信用卡、保險和其他產品及服務優惠，以及提供較優惠的儲蓄以及房屋貸款計劃，使他們可購置首個居所，並提供未來置業援助，以協助員工適應家庭環境的轉變。

為提高靈活性，恒生員工為新置物業申請貸款的最長還款期已延至65歲。員工亦可因應個人財務狀況縮短貸款還款期限。

為鼓勵員工及早開始部署退休，我們擴大界定供款計劃下的基金選擇。我們亦定期提供基金資料概覽，讓員工了解自身對投資風險和市場波動的接受程度。

我們還為員工提供了ShareMatch僱員認購股份計劃，讓員工透過計劃投資滙豐控股股份。

我們於2021年推出了全新的租金退還計劃，讓合資格的員工享受香港稅務條例下的優惠待遇，提高稅務效率。

社會

我們的員工

職業健康與安全

恒生在職業健康及安全(職安健)方面秉持高標準，採用國際職業健康安全管理系統，確保所有業務活動及周邊社區的持份者不會因業務而面對健康及安全風險。我們有信心並致力透過[職安健政策](#)所載的清晰目標及宗旨，在各個職級的員工參與及支持下達致規定的標準。

為支持員工的參與，本行每年舉行安全管理委員會會議，成員包括各業務部門以至人力資源部等職能部門的代表。

恒生是全球首間獲得職業健康安全管理系統(OHSAS 18001:2007)認證的銀行，及後轉為職業健康及安全管理体系(ISO 45001:2018)，且獲得獨立外部認證機構認證。

我們以低意外率、遵守職安健相關法規為目標，致力計劃及全面執行提升本行職安健的活動。

恒生設有安全管理委員會，成員包括高層管理人員代表，負責監察職安健計劃和提出建議。由中層管理人員組成的工作小組則負責收集及反映員工的關注和意見，並由300名員工組成的工作危害分析小組提供工作支援。

工作危害分析小組成員最少每六個月進行一次風險評估。如情況有變動或有任何更改，包括所使用的設備、物料、特殊或臨時的活動或裝修，或於事故發生後有採取行動，工作危害分析小組成員會盡快覆核現有的分析和評估。當發現工作場所有潛在危險時，小組成員會根據風險評級提供控制措施以令剩餘風險降低至可接受水平。

我們鼓勵員工發現工作場所有危險或潛在危險時，即時向其所屬部門的工作危害分析小組成員反映，以採取安全措施減低風險。這包括不正當的體力處理操作、滑倒、絆倒、跌倒風險，以及電線鬆脫等。

本行傳染病緊急應變計劃列出在嚴重傳染病爆發時須注意的重要事項和應採取的措施。我們的內聯網亦為員工提供資訊，傳達個人衛生和健康習慣的重要性，以及我們在嚴重傳染病爆發期間為確保繼續服務大眾所採取的應變措施。

恒生致力遵守職業安全及健康相關法律及規例，包括但不限於《職業安全及健康條例》(第509章)。

我們實施職業健康安全管理體系，措施如下：

- 職業健康安全管理體系(ISO 45001:2018)
- 職業健康安全管理政策
- 職業健康與安全組織
- 職業健康與安全培訓
- 職業健康與安全檢查
- 功能說明手冊
- 解決職業安健相關問題的安排和制度
- 為達到所訂立的表現標準和實踐程度應採取的措施
- 未遂事件的報告
- 應急準備
- 個人保護裝備
- 安全管理委員會
- 投訴及舉報機制
- 意外事故調查
- 工作危害分析

社會

我們的員工



**2021年，我們為相關員工提供合計
3,722小時的健康及安全培訓**

2019冠狀病毒病為我們的員工及業務帶來重重挑戰。儘管如此，我們仍堅守承諾，繼續支持員工、客戶及社區。

為降低感染風險，我們按不同的疫情嚴重程度，就在家工作、分隔工作安排、保持社交距離及限制員工在不同辦公室之間流動等安排制訂指引。不同的業務和職能部門攜手合作，確保安全及有效過渡至在家工作模式，減少現場當值的員工人數。

我們仍維持關鍵團隊的分隔工作安排，以確保在工作場所出現感染病例及密切接觸的同事在需要隔離的情況下仍可提供關鍵服務。

我們透過緊急通報系統向員工發佈最新的工作安排。內聯網及員工流動應用程式也不時提供最新疫情相關資訊，內容包括心理健康及醫療建議。

我們於2021年3月及2021年10月分別與我們的醫療顧問及知名專家舉辦兩場網上研討會，向員工介紹各種新型冠狀病毒疫苗，解答有關接種疫苗的疑問。研討會的錄影亦已上載於本行的內聯網HASExplorer，讓未能參加研討會的員工亦可獲取相關資料。

本行透過多種方法及控制措施保障員工安全。本行亦不時檢討監控措施，以確保其在最新形勢下依然發揮作用，例如：

- 制定並持續檢討2019冠狀病毒病工作安排指導原則及程序
- 修訂工作安排，包括但不限於在家工作、分隔辦公地點、保持社交距離及限制跨辦公室及跨樓層工作等
- 根據業務需要界定及安排不同級別的清潔工作
- 為所有員工提供個人防護裝備
- 成立跨部門工作小組以應對2019冠狀病毒病的最新形勢



隨著2020年以來的疫情帶來的持續挑戰，我們把保障員工和客戶的身體健康及安全作為優先事項，並優先建設有韌性的員工團隊：

- 為員工提供彈性安排，允許其在工作時間接種疫苗
- 提供三天的疫苗接種假期，以保障員工健康
- 提供設備津貼以資助員工添置適合在家工作的設備，而總津貼預算為港幣2,000萬元

截至2021年12月底，我們85%的員工已接種疫苗，並遵從香港金管局對2019冠狀病毒疫苗接種及2019冠狀病毒病檢測的最新指引。

社會

我們的員工

為了照顧員工的心理健康，包括情緒、心理和社會福祉，我們為員工和管理人員提供支持及資源，如：

- 2021年內享有一天福利假期，鼓勵員工與家人或朋友共度時光
- 全面施行「Friday Focus」計劃，即週五下午4時後不再進行視像會議，讓員工得以享受私人時間，專注於自我發展或其他事務
- 為管理人員舉辦「虛擬團隊管理」工作坊，以培養其與遠程工作團隊之間的信任，提升團隊凝聚力並提高生產力
- 為員工家庭成員提供就業指導家庭支持工作坊，以增進他們的求職和面試技巧，從而提升他們的就業能力

重塑職場溝通

我們的總行已經翻新，並採納以活動為本的工作模式，我們將繼續翻新其他主要辦公大樓。透過提供更寬敞的休憩空間以促進員工交流，我們希望迎合多元工作風格、鼓勵創意、靈活性及協作，以及維持身心健康。

為使工作空間充滿樂趣及活力，我們的辦公大樓設有多種設施，包括遊戲機、桌球及足球機的遊戲角落、乒乓球室、圖書館及設有按摩椅的休息室。我們總行於2021年啟用的兩層公共樓層設有餐廳、鮮果及零食販賣機、淋浴間及配備包括健身運動踏板、跑步機、單車機及瑜伽墊等健身設備的健康角。

在「Future of Work」計劃下，我們繼續對日常工作流程及基礎設施進行現代化改造，以減少碳足跡，實現可持續發展的未來。

我們在2019冠狀病毒病疫情期間採取以下措施保護員工，部分措施經諮詢醫療專家意見後落實：



不建議訪客到訪我們的主要辦公大樓，在疫情最嚴重的時候限制員工在辦公大樓及樓層之間流動



暫停辦公室的水果供應及歡樂時光聚會



鼓勵在家工作及彈性上班時間



為所有員工提供外科口罩



為分行員工提供手套及護目鏡



限制會議場所的人數



鼓勵以視像會議代替面對面會議



於大廈入口鋪設消毒墊



於大廈入口量度體溫



在公共區域提供消毒潔手液



增加日常清潔次數



於工作枱及櫃檯安裝防護隔板



針對2019冠狀病毒病提供清晰指引及流程

社會

我們的員工

員工投入感

本行致力締造一個良好的工作環境，加強員工投入感、推動多元共融文化及鼓勵員工發揮所長。

本行透過業務簡報會、員工溝通大會、內聯網、晨早廣播、通函、電郵及員工專用的社交通訊流動應用程式，向員工傳達有關本行方向及策略、政策更新及僱傭事宜的資訊，以培養開放而又充滿活力的企業文化，使員工能夠勇於與高級管理層及各級同事進行雙向溝通。

本行亦鼓勵員工透過員工意見調查、交流會及專題小組討論提供建議、意見及反饋。我們亦關注員工自身的感受和行，以優化培訓、溝通及員工參與，強化積極的企業文化和價值。

此外，所有員工均可透過保密的舉報渠道就不當行為或不道德行為作出申訴及舉報，且在「敢言」文化下毋須顧慮。本行將檢討及處理員工提出的個案，以得出最適當及適時的結果。相關領域的專家將公正地進行調查，並僅在與提出疑慮的員工討論後，方會重新引導其至其他適當渠道。

透過內聯網、人事及行政平台、入職課程、文化變革計劃，我們讓員工對這渠道有充分了解，並通過員工意見調查評估其對此的認識程度。2021年，我們接獲27宗舉報個案，所有舉報均透過上述保密的舉報渠道提出。

本行每年進行兩次員工意見調查，重點關注員工溝通、對本行策略的信心、以及對領導、「敢言」文化、職業發展及變革領導力的信任。回覆率由2020年下半年的77%上升至2021年下半年的78%。

最近一次的調查顯示我們的溝通工作取得令人鼓舞的成果。我們的目標是在員工投入感一項上取得與上次員工調查結果同樣或更高的得分。根據2021年下半年的員工調查，員工投入感指數達72%，較2021年上半年提高了1%。我們在所有七個指標的表現均高於金融服務行業基準1至13個百分點。

2021年下半年員工投入感調查之亮點：

指數	分數*	與2021年上半年相比	恒生對比行業基準**
員工投入感	72	+1	+4
員工專注度	69	+2	+1
策略	79	+2	+9
變革領導力	81	0	+5
敢言	80	+2	+13
信任	82	+1	+11
事業	75	+1	+11
福祉	78	-	不適用
共融	78	+1	+7

* 每個指數包含一組問題，指數分數取自這些問題的平均值。

** 經把摘要調查結果與全球金融服務機構的同行相關基準(由我們的研究合作夥伴Karian and Box提供)進行對比得出。

社會

我們的員工

2021年下半年按照年齡及性別分組的員工投入感結果概括如下：

	已收到回覆之數目	員工投入感指數
按年齡劃分		
20 – 29歲	1,463	69%
30 – 39歲	2,102	71%
40 – 49歲	1,427	73%
50 – 59歲	981	76%
按性別劃分		
男性	2,502	72%
女性	3,524	72%

備註：

由於員工意見調查的受訪者可以選擇不透露其年齡組別，因此按年齡組別細分的回覆總數與按性別細分的回覆總數有所不同。

根據我們於2021年上半年進行的員工投入感調查的結果，我們得知五個混合辦公模式的成功要素，包括：

- 1 更好及更精簡的溝通
- 2 科技改良
- 3 加強管理層支持
- 4 促進合作
- 5 更高的靈活性

我們聽取員工意見，投資及優化數碼化工具例如人力資源流動應用程式、Mybenefits、Microsoft Teams，以及為每位員工提供港幣2,500元的設備津貼以使其在家工作。根據2021年下半年進行的員工意見調查，81%的員工認為他們的部門經理支持並協助他們採用混合辦公模式。

人力資本及員工發展

人才招攬

恒生高度重視本地就業。我們向本地求職者開放所有外部職位。2021年，98.6%的外聘人員經由本地聘用。在2021年，本行員工的平均招聘成本為港幣12,883元。

隨著2021年就業市場反彈，前線員工招聘市場競爭激烈，銀行及其他行業對熱門技能的需求增加，亦有員工因移民而離職。2021年，本行整體員工自然流失率為19.7%，前線及新入職員工流失率較高。本行通過為員工提升技能、發展新技能、部署及挽留人才來構建人才梯隊。

Future of Work 計劃

我們已制定正式政策，視乎員工的工作性質、業務需求及個別情況，為員工提供在家或在其他恒生辦公室工作的彈性安排。

為支援此政策，我們推出新的數碼協作工具及虛擬桌面。員工可以使用手提電腦、個人電腦或移動設備在任何地方安全地工作。我們亦正在數碼化依賴紙張的營運流程，以移除實體障礙。我們於2020年9月實施了綜合文件管理，以集中所有實體及電子文件處理，運用電子工作流程進一步讓在家工作更易於實行。

社會

我們的員工

培訓和技能發展

我們投放資源於員工的培訓和技能發展，以建立並維持一隊專業、秉持堅定價值觀做事、且具有未來技能的員工團隊，為本行長遠的成功作出貢獻。我們安排具備必要技能、知識、專業資格、經驗和合理判斷力的員工，負責任地履行職責。我們繼續透過招攬人才、改善工作及職業發展策略培育現有人才，為銀行建立人才庫。



引入新學員之旅

我們推行新的學習體驗發展員工的未來技能。透過科技應用，善用流動應用程式以及本行內部及外部學習資源，設立 Degreed 學習平台，讓員工自我評定學習需求，籌劃並自我調整個人化的學習計劃，建立網絡促進同儕學習、實時知識轉移及經驗共享。我們亦鼓勵員工探索於個人、數據、數位和可持續發展方面的「Focus 4」未來技能。新的學員旅程衡量個人的未來技能學習不再僅以傳統的學習時間為標準。

隨著 2020 年以來 2019 冠狀病毒病的爆發，員工透過日益普及的新學習方式以持續學習技能、培養關鍵銀行技能及成長心態，以支持本行發展計劃的需要。我們還提供創新的數碼化學習解決方案，將虛擬現實技術應用於員工應用程式內的信用風險培訓及手機遊戲學習。

我們於 2021 年為全行的領導層設立了員工發展日，讓他們有時間專注學習未來技能，推動自我學習和發展的文化。

人員管理的質量對團隊生產力和業務表現至關重要。為了使管理人員更好地迎接新的挑戰，我們於 2021 年組織了一系列提升技能的工作坊，包括：

- 「目標、價值觀和策略(PVS)」工作坊
- 「虛擬團隊管理」工作坊
- 「人才管理工作坊」之績效輔導
- 「管理從尊重開始」工作坊，及
- 「心理健康之對談技巧與實踐」工作坊

上司亦為師：我們提倡高層和中層管理人員擔當導師角色以促進知識轉移，幫助員工在實際案例中學習；本行培養他們成為改革倡導者，帶動員工參與及共同構建一個有使命感的組織。

向同行學習：我們為員工創造平台，讓他們參與本行的項目或變革計劃，例如提高資源使用效率的創意比賽、推動零售綠色貸款創新理念的 ESG 挑戰等。我們提供短期工作機會，鼓勵人才走出他們的舒適圈，建立更廣闊的視野與連結，加速他們的學習。我們在特定業務或職能範圍內安排工作體驗計劃，以增進員工對崗位角色的了解。

社會

我們的員工

向市場學習：除了視像課堂培訓外，我們還提供各種論壇和研討會，邀請外部相關領域專家分享資訊及經驗，增強員工對外部市場趨勢和資訊的關注，帶領員工提升技能及發展新技能，從而為本行培養適合未來銀行業的人才。

行動學習法：我們推動創業生態系統，為員工提供平台和機會向投資者、企業、學術界及創科人士展示自己的想法，幫助員工發展和培育他們構想的新業務模式。我們為員工提供資源來測試和嘗試新技術，例如在數碼平台上使用區塊鏈技術來識別經常參與學習活動的員工。

為協助新員工更好地融入本行的文化，我們為新員工、第三方服務供應商和代理承辦商提供全面的入職課程，主要圍繞本行的文化、價值觀、風險管理、企業管治及可持續發展目標。

我們根據員工的工作崗位度身訂造培訓及發展計劃，讓員工掌握相應的技能及知識，應付挑戰及符合專業要求。上述培訓涵蓋銷售與客戶關係管理、產品、營運、合規、信貸和風險。

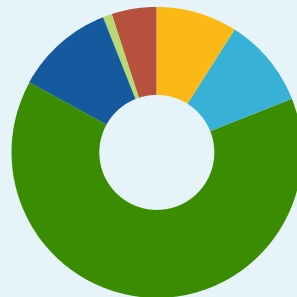
為豐富員工的行業知識及洞察力，並參照市場常規，我們於2021年與教育機構的市場專家合作設計及提供課程：

- 與職業訓練局合作，為持牌員工提供投資合規培訓
- 將香港銀行學會認定的「銀行專業資歷架構」應用於不同範疇
- 與香港中文大學合作設計數據培訓課程，以提升員工的數據認知

我們所有員工於2021年均參加了培訓課程。受培訓者44%為男性，56%為女性；其中高級管理人員佔2%，中級管理人員佔34%，初級員工佔64%。2021年員工投入感調查結果中的職業指數有所提高，可見我們在提供學習培訓和技能發展方面的努力得到了員工的充分認可。值得一提的是，80%的員工認為他們的直屬經理積極支持他們的事業發展。

我們的學習及發展計劃協助員工發展其事業，並提升管理及人際溝通技巧。我們設有專業資格及教育獎勵計劃，鼓勵員工考取更高學歷(例如：碩士學位)及/或專業資格。我們亦提供載有各類與銀行、技術及管理相關主題學習資源的網上平台，提供電子學習和講師指導的計劃，以支持員工的學習和發展。

於2021年，我們為香港員工提供310,514小時的學習時數。



- 預防金融犯罪(反洗錢、反賄賂及貪污、制裁)：29,331小時 (9%)
- 風險、政策及程序：30,131小時 (10%)
- 職位相關知識和技能培訓：197,506小時 (64%)
- 文化、價值及操守：34,375小時 (11%)
- 領導力培訓：2,923小時 (1%)
- 個人發展及其他：16,248小時 (5%)

社會

我們的員工

融入未來

為使我們的員工能夠專注發展未來技能，我們於2021年推出了多項未來技能發展計劃：

- Future Skills Influencers：動員一群來自不同業務及職能部門的代表，在員工大會及分享會上倡議學習未來技能。
- Skill-Fit Adventure：由Future Skills Influencers主持一系列線上活動，邀請內部相關領域專家擔任講者，分享關於學習未來技能(如數據與分析及創意)的經驗。
- Focus 4：我們推廣個人化學習的好處，鼓勵員工善用網上學習資源，發掘他們於個人、數據、數碼及可持續發展「Focus 4」的未來技能。

我們亦提供系統化且分階段的領導才能課程，從「領導自身」及建立個人影響力，到「領導團隊」及輔導他人，以至「領導業務」並推動增長及變革。

- 「領導自身」(Leading Self)課程專注於員工個人發展，使他們能夠有效地與他人合作。
- 「領導團隊」(Leading Others)課程針對新晉管理人員，為他們識別技能差距，並制定其學習路徑。工作坊亦協助他們應對在新職位將會面臨的挑戰。
- 「領導業務」(Leading Business or Function)課程裝備高層管理人員促進業務增長的技能，並培養領導風格。
- 專題管理人員工作坊用以應對工作中有關人員管理的挑戰。例如，我們在2021年舉辦了「虛擬團隊管理」工作坊，讓管理人員能夠有效地管理虛擬團隊。



本行的人才委員會支持全行的人才發展策略項目，以促進學習敏捷性和領導能力。本行交託人才領導這些策略項目，並創造業務、商業、品牌和可持續發展的影響。

透過有關人才發展的豐富對話、全行性的項目和按計劃的工作變動，我們給予人才挑戰並加速他們的成長。有志成為領導者的員工亦獲提名參與系統化評估及企業領導力發展課程。

青年發展

我們致力為大學生及大學畢業生提供機會。透過不同業務及職能部門的工作實習計劃，我們培育年輕人才成為銀行業專業人士。我們在2021年為232名大學生提供了實習機會，幫助他們獲得所需的實際經驗、技能及知識，為投身銀行業並成功發展作好準備。

我們在2021年與香港社會服務聯會(社聯)合作，聘請4名實習生擔任ESG助理，以推動本行的ESG相關項目。我們招聘的金融科技實習生人數增加了超過一倍，由2020年的19名增至2021年的52名。我們亦在大灣區青年就業計劃下為應屆畢業生提供18個月的合約。我們同時在香港聘用481名應屆畢業生擔任初級職位。

社會

我們的員工

管理培訓生計劃

我們每年聘請應屆畢業生提供為期三年的管理培訓生計劃以培育未來銀行業人才，發掘這些有志於從事銀行業並具備潛能成為本行新一代領導人的畢業生。有關進一步詳情，請參閱管理培訓生計劃[網頁](#)。



作團隊其中一員感到自豪

「香港人都熟悉恒生銀行的名字。它見證了這座城市近90年的發展，且在教育、社區服務、環境等方面的社會轉型中扮演了重要角色。恒生與香港一起經歷了許多非凡歷史時刻 — 知悉2020年東京奧運會三名乒乓球銅牌得主均畢業於恒生乒乓球學院，這證明了每個偉大成就都需要社會的共同努力。這也體現了恒生在體育教育及相關社區服務方面作出的顯著努力。」

管理培訓生(2020年入職)，商業銀行

馮熙然

「恒生的管理培訓生計劃讓我有機會在不同部門輪調，體驗不同團隊的文化。這段獨特的經歷成就了我在環球資本市場的工作，因為我作為不同部門之間的橋樑推動了多項跨部門的計劃。此外，管理培訓生亦獲提供廣泛的培訓課程，涵蓋技術知識、商務禮儀及領導技能等範疇，讓我們日後能夠勝任管理角色。這是一場成果豐碩的旅程，我為加入管理培訓生計劃感到自豪。」

管理培訓生(2020年入職)，環球資本市場

何智賢

社會

我們的員工

可持續發展

提升員工對ESG的意識及認知，有助本行成為ESG的領導者。2021年，我們舉辦了三場ESG網上研討會，邀請業界專家與員工分享氣候變化對香港及本行的影響，以及可再生能源的效益。此外，我們為員工舉辦了一場ESG投資研討會及兩場綠色生活工作坊，合共959名員工參加了上述ESG培訓。

2021年內，我們推出了一系列八套短片，以闡述ESG的含義、重要性以及本行在提升ESG表現方面的努力。有關影片詳情，請參閱[我們的公司網站](#)。

數據教育

根據2020年的全行員工調查顯示，56%的員工在18項未來技能中把數據分析評為最重要的未來技能。本行的數據策略是打造一個具有高度數據認知的數碼化銀行。2021年，本行全面推行了數據認知賦能計劃(Data Literacy Empowerment Programme)，通過培養員工運用數據作分析闡述、處理工作和設計的能力，在恒生培育數據驅動的文化。

我們與香港中文大學合作，為81%的恒生高級管理人員舉辦了圓桌會議及培訓課程。本行預計於2022年至2024年期間，對該計劃投入約300萬美元，為5,600名員工提供「數據公民」及「公民數據科學家」兩套學習課程。「數據公民」培訓為期三天，「公民數據科學家」培訓為期五天，預計在未來三年合共提供20,000天的培訓。該計劃包括一系列工作坊、內外部講座、數碼化學習和黑客松(Hackathon)，以及一個匯集所有關於數據認知賦能的信息、見解和學習與發展資源的一站式綜合平台，使用家能夠學習、思考及交流想法。

包容的文化

促進平等機會與多元共融

我們相信，一支多元共融的員工團隊對於可持續且成功的業務經營至關重要。我們的方針旨在善用多元化團隊的優勢，推動創新、加強協作並提高員工團隊的敏捷靈活性。

我們重視文化多元、尊重並支持各個員工，積極探索他們豐富的想法、背景、風格及觀點，以富同理心的方式創造商業價值。

根據我們內部的《多元文化及共融政策》(載於行為守則)及《平等機會政策》，我們期望所有團隊成員都能彼此尊重，營造一個包容的環境，不存在出於年齡、膚色、殘疾、族群或國籍、性別、性別認同/表達、婚姻狀況、懷孕、種族、宗教或信仰以及性取向等因素的歧視、騷擾、迫害、誹謗或欺凌。我們遵守《性別歧視條例》、《種族歧視條例》、《殘疾歧視條例》和《家庭崗位歧視條例》。

社會

我們的員工

我們鼓勵員工在發現任何不當行為時，向其經理、人力資源部或透過我們的內部舉報平台發聲。我們保護舉報人，容許他們選擇匿名舉報，未經其同意不會洩露舉報人的身份。舉報人提出的任何疑慮及任何相關資料均盡可能保密。我們嚴禁任何對舉報不當行為或參與調查的員工進行報復，如發生該等情況，我們將作出紀律處分。

本行於委任董事前，會考慮候任董事的能力，以及董事會組合之多元性，包括但不限於其性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年資，並按客觀原則考慮董事人選。我們設有政策確保董事提名程序的透明度，詳情請瀏覽[我們的網頁](#)。

我們持續提供一個包容的環境，以促進多元化並吸引最優秀人才。在Equileap的《2021年性別平等全球報告與排名》研究的3,702家環球企業中，本行排名第49位。我們更是當中十家在董事會、執行管理層、高級管理人員和員工四個級別上均實現性別平衡(女性佔40%至60%)的公司之一，並且是唯一的一間銀行。

- 54%的執行委員會成員為女性
- 45%的董事會成員為女性
- 41%的高級管理人員為女性
- 58%的香港員工為女性

與母公司2021年31%高級職位由女性擔任的目標相比，本行的高級管理人員中女性佔41%，遠超目標。2022年，我們計劃進一步改善高級管理層的性別比例，並加強本行的包容性文化，讓每個人都有機會發展所長。我們將透過以下兩個指標來監測我們的進展：

1. 截至2021年底，恒生集團(包括香港、中國內地及海外代表處的業務)在高層領導中的女性比例為43.5%。我們2022年的目標是將該比例提升至46%。
2. 為衡量員工對於包容和歸屬的感受，我們從員工意見調查中計算出「包容指數」。我們包容指數維持在78%的高水平，而我們來年的目標是在該指數維持得分。

我們定期檢討並改進我們有關多元共融的政策，以確保這些政策符合法規要求、市場趨勢和行業最佳常規。為了加強我們的人員管理能力和培養我們的包容文化，我們為管理人員提供相關培訓。我們定期舉辦研討會，通過案例研究來打擊職場欺凌和歧視，提倡多元化。我們還為管理人員提供技能培訓工作坊，使他們能夠帶著包容的眼光和同理心來識別心理健康問題，並與有需要的團隊成員進行適當的溝通。

每位員工都會接受有關多元文化、共融、平等機會和在營運過程中保障人權的培訓，相關課程亦是新員工入職課程的一部分。我們於2021年為香港員工共提供了約5,922小時此類型的培訓。

學習項目/學習時數

「讓恒生更包容」：

1,092小時

反騷擾及歧視培訓：

1,562小時

全球強制性培訓第三學期(學習單元的33%)：

3,010小時

「以尊重之心管理」：

162小時

「與心靈對話 — 管理人員的技能實踐工作坊」：

96小時

我們於2021年為所有員工提供反騷擾及歧視培訓，並為81名管理人員舉辦兩場有關反歧視常規的工作坊，培訓時數達4,733小時。

社會

我們的員工

性別代表與薪酬差距

本行許多高級職位均由女性擔任，足以證明我們包容的文化，以及採納公開、公正、選賢能為目標的招聘和晉升常規。我們在選拔過程中接受來自更廣泛持份者群體的制衡。我們更為招聘經理提供培訓，以確保他們公平挑選來自不同人才庫的最優秀候選人。

我們秉持的薪酬常規以市場薪酬基準，客觀考量工作範圍和技能要求，並秉持與「RIGHT」行為一致的績效薪酬原則。我們在年度薪酬檢討中審視我們的薪酬結果，確保我們的薪酬決定不含性別偏見。我們的獎勵原則以績效導向及基於行為風險為基礎，確保所有薪酬決定都是公平的，並不受性別、種族或其他任何與員工的績效、貢獻或行為無關的因素影響。

我們的在員工意見調查中取得正面回應，員工認為我們在崗位調動或員工晉升中採取公平的程序。我們將繼續提倡反饋文化，讓每個人都有機會在本行成長並實現事業目標。

有關我們性別薪酬差距的更多細節，請參閱我們的母公司 — [滙豐集團的ESG Datapack 2021](#)。

促進公平和反饋文化

恒生設有完善的員工績效評估制度，鼓勵員工終身學習並持續進步。

我們的「日常績效及發展原則」鼓勵管理人員與員工頻繁、全面及有意義地進行對話。這些對話 他們提供了機會，討論進度、給予反饋和認可、發現員工可能所需的支持以及解決可能影響個人福祉的問題。

我們的人力資源系統及流動人力資源應用程式讓員工給予、要求和接受反饋，並一直留意他們在指定職責和活動的進展。

所有員工於每年年終均接受正式考核，以回顧其在達成既定目標方面的進展。員工亦根據我們的僱員評估框架，獲得績效及行為評級。管理團隊會進行公平性審查，以確保年終評估公平、準確且不偏不倚。

行為評級關注員工如何處理風險及合規等方面的問題，以及他們如何保障客戶、同事、市場及本行的利益。評級結果將作為年度評估中薪酬檢討的基礎。

為鼓勵員工發表意見，促進全行更廣泛的意見交流和反饋，定期的意見交流會已擴展至跨團隊、跨職能、跨第一和第二道防線，並設有重點討論主題。管理人員每半年從意見交流會中找出具有影響力的示例和員工反饋，以在全行層面進行更廣泛的分享。

為營造公平公正的工作環境，我們透過工作坊及隨訪時段持續為管理人員提供培訓。我們亦向管理人員分享有關管理員工績效的指引與建議。

我們為員工提供具競爭力的薪酬與福利，以吸引和保留人才。我們採用與工作表現掛鈎的薪酬制度以激勵員工，並根據員工對本行業務的貢獻作出獎勵。我們亦根據集團、業務單位或個人行為、操守及貢獻，酌情向員工發放額外浮動薪酬。為挽留員工並保持本行競爭力，我們定期檢討薪酬和晉升機會。

薪金因職位、專業技能、經驗水平、個人表現及行為而異。本行的薪酬福利遠高於本地法例和規例所定的最低金額。而兼職員工的薪酬會按法例規定和市場水平框架議訂。

社會

我們的員工

我們的人力資源政策嚴格遵守香港法律、條例及法規。作為平等機會僱主，我們的薪酬策略旨在吸引及激勵最優秀的人才。我們根據表現、行為、內部和外部的相對性及市場基準釐定薪酬，而不依據性別、種族、年齡、殘疾或任何其他與表現或經驗無關的因素。我們遵守香港平等機會委員會根據《性別歧視條例》有關男女同工同酬的指引。我們對薪酬方針充滿信心。若我們發現擔任類似職位的男性與女性之間存在任何無法用表現、行為評級或經驗等原因來解釋的薪資差異，我們會作出適當調整。

拋開成見，探索機會，發掘潛力

內部員工流動轉型

我們致力促進員工內部調任，以協助員工的職業發展，拓闊他們的工作經驗，藉此留住人才。所有職缺均於內部職位發佈網站公佈，我們亦每月向全體員工發送電郵，以宣傳該月的熱門職位，增強員工對內部機會的了解並鼓勵他們申請。2021年，共有1,067個職位由內部員工調任，佔開放職缺的40%，體現了本行對員工職涯發展的支持。

為建立多元共融的員工團隊，所有招聘經理都必須完成有關招聘和甄選的學習計劃。該計劃有助招聘經理提升面試技巧，並提高他們對甄選候選人時的潛意識偏見的認識。

重塑人力架構以創造更多機會

為積極重塑本行人力架構以適應未來的銀行業，並鼓勵員工爭取再培訓機會，我們舉辦了「探索您的職業潛力」工作坊，分享本行同事職業轉型的成功經驗，包括從中台到前線職位的角色轉變。該工作坊亦探討了不同職業機會的可能性和澄清有關誤解，並提供了有關內部調任及考慮轉職時的最佳常規和資訊。超過150多名員工參加了該工作坊，深受員工歡迎。

提升技能以釋放潛力

為了發展員工的職業潛能，我們於2021年推出了「CareerWise」計劃，供高級管理人員及處於不同職涯階段的員工參與並分享他們有關職業發展的個人經驗及見解。該計劃特點包括：



Rock Your Profile：舉行工作坊，教授員工如何利用LinkedIn®的專業網絡、展示職涯經驗和成就，塑造個人品牌，進而加強本行在市場上的僱主品牌形象及吸引人才的能力。



職業KOL：邀請外界及內部的關鍵意見領袖分享他們的職場故事和心路歷程，並講解現實情況，激發發展思維。



未來技能：聚集並建立了一個未來技能大使社群，大使來自不同業務及職能部門，鼓勵員工學習未來技能。

在恒生，我們不同方面的員工體驗都滲入了共融的元素。我們的管理人員和員工有著共同的目標，維護職場的包容性，反對任何污名、偏見和歧視，亦為在職父母和照顧者提供支持，並為各級員工提供職業發展和個人成長的機會，以充分發揮他們的潛力。

穩健及適當的人力資源管治

績效管理

績效管理幫助員工實現可持續和長遠的工作成果。這包括設定明確目標、提供定期意見及表揚、評估績效及行為，以及指導及支持員工全力以赴履行職責。我們亦提供績效及人才管理指引等附加資料。

我們把風險管理措施納入員工績效評估，例如透過將績效與薪酬掛鉤以降低風險。

社會

我們的員工

我們實施了一系列政策和程序，以確保有效協調風險、業績及獎勵，並激勵員工遵守公司的風險政策和對行為的期望。

- 基於浮動薪酬的風險評估：浮動薪酬總額基於一系列財務、非財務及背景因素，主要評估績效的定量和定性指標及風險指標包括本行的財務表現(包括罰款、處罰和撥備)、當前及未來的風險，將表現與本行的風險偏好、財務和資源計劃以及行為結果作比較。
- 績效管理：個人績效評估參照明確和相關的財務和非財務目標進行。管理風險是每個員工的責任。每個員工的目標中都有一個強制性的風險目標。我們於整個年度就風險目標持續檢討員工績效，並在年底進行正式評估。風險目標的達成情況將會影響員工的績效評估及其薪酬的決定。員工的行為將與績效一起被評估。我們已制訂行為指引，提供多個示例以解釋不同的行為評級(榜樣、強健、良好和不可接受)。按此，
 - 我們嚴格評估員工對風險方面的意識、緩解以及良好行為。「以行為為首」是指行為評級是決定薪酬時的首要考量。
 - 員工嘉許和行為操守框架：在以下情況下，浮動薪酬獎勵可能會被下調，包括做出對本行不利的行為、參與導致本行重大業務損失的事件或已經或有可能對本行造成重大傷害的事件，以及與本行價值觀和其他強制性要求或政策不相符的行為。我們通過「At Our Best」嘉許計劃或浮動薪酬獎勵表彰正面的行為操守。我們已實行管理層審查，以評估員工評級和薪酬決策如何促進正當的行為、價值觀和文化。
 - 識別承擔重大風險人士：根據歐盟《監管技術標準》規定的定性和定量標準，以及其他內部標準以一個的穩健程序來識別承擔重大風險人士。對已識別的承擔重大風險人士所作出的浮動薪酬獎勵不得超過其固定薪酬的200%，且獎勵通常至少要在四年內遞延40%(英鎊50萬元或以上的薪酬為60%)。至少50%為遞延股份之獎勵，餘額遞延為現金。
- 扣回及延付調整：所有延期獎勵均受扣回條款約束，並受本地法律規管。授予承擔重大風險人士的獎勵可能會被索回。扣回可適用於前數年授予的未歸屬遞延獎勵，適用情況包括獎勵接受者作出對本行不利的行為；與最初的報告相差甚遠的過往表現；對任何財務報表的重述、更正或修改；以及不適當或不充分的風險管理。索回可適用於授予承擔重大風險人士的既得或已支付獎勵，適用情況包括參與導致重大損失的行為或對其負有責任；未能達到適當的標準和正當性；將可以證明或已經可以證明立即終止僱傭合約是正當的、有關不當行為或重大錯誤的合理證據；就集團風險管理標準、政策和程序而言，導致本行遭受後果的風險管理上的重大失誤。
- 香港金管局CG-5年度自我評估檢討：本行作為《銀行業條例》下的認可機構，必須按照香港金管局《監管政策手冊》CG-5《穩健的薪酬制度指引》(指引)，獨立於管理層評估我們現有的薪酬制度和政策是否符合指引中的原則，且至少每年進行一次。所有過往年度的評估均證實我們遵從了香港金管局的CG-5指引。

社會

我們的員工

管理對前線員工的獎勵

在財富管理及個人銀行業務中，我們因應不同情況獎勵我們的前線員工，而不是單看銷售數據。繼2020年對獎勵措施進行檢討後，我們繼續深化這些改變，旨在加強以客戶為中心並專注於員工發展。

財富管理及個人銀行業務的績效框架旨在為客戶取得理想的成果，以具競爭力的方式獎勵對長期可持續績效的實現，並以有競爭力的薪酬推動銷售人員堅守本行的價值觀。該框架旨在通過更簡單、更透明的安排，獎勵員工以更靈活、數碼化和以客為本的方式為客戶服務。在該框架下，我們已制定「行為門檻」，員工需要達到最低行為標準才有資格獲得酌情浮動薪酬獎勵。我們將根據價值觀和行為指引評估「行為門檻」，以確保其與行為評級評估保持一致。

計分卡目標包括人員、經驗、質量和解決方案，以反映前線員工的整體角色及責任。管理金融犯罪風險行為屬於質量目標。清楚而平衡的計分卡方法讓我們能夠進行整體評估，以取得正面的客戶成果。銷售質量是整體業績評估的一部分。透過銷售質量和神秘顧客評估，我們評估客戶是否獲公平對待。倘發現任何問題，我們將調查成因，糾正問題並採取行動降低問題再次發生的風險，並根據個人行為操守案例框架對不當行為或違反法規的情況執行強制性扣款。

