

■ 我們的員工

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，訂立我們對待客戶和員工的行為操守，判斷何時及如何介入事項和發言，營造包容的工作環境以支持員工福祉，同時使我們能夠發揮並釋放潛力，以締造一家具競爭力，能應對未來挑戰的銀行。

我們致力營造靈活且充滿活力的工作文化和空間，以支持員工的全面發展，包括環保及社會責任等領域。我們實踐本行的宗旨和價值，為客戶提供卓越體驗及服務，並為社區創造更美好的未來。同時，我們致力推動青年發展，其為本行ESG策略之其中一項重要範疇。



青年就業計劃

「抗疫同恒」青年就業計劃（「青年就業計劃」）的實施，是本行貫徹其宗旨和價值的一大實證。考慮到疫情持續對2022年就業市場的不利影響，尤其是沒有工作經驗的大學畢業生所面對的額外挑戰，本行致力支持我們的青年獲得寶貴的首次工作經驗。縱使經營環境充滿挑戰，本行在計劃下向大學畢業生提供為期六個月的合約，並在完約後為合適人選提供長期職位。



星獎—社會創新獎

恒生銀行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」，並於2022年11月獲香港政府頒發「大灣區青年就業計劃積極參與企業嘉許」。這些獎項印證了本行在青年及年輕人才方面積極作出社會貢獻的努力，並明確肯定我們為金融業和商界培養未來銀行業人才的戰略投資方向。

■ 我們的員工

倡導及認知

我們的《企業原則》是本行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，要基於原則以專業判斷作出決策行事。

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

「RIGHT Together」計劃旨在改變本行的企業文化，提升其長遠的可持續性，以維持客戶的信任，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，其旨在鼓勵良好的行為操守，從而促進我們企業身分的蓬勃發展：

R READY 持開放 態度， 接納建 議，勇 於動議	I IGNITE 對問題尋 根究柢， 尋求長遠 解決方案	G GO 遇疑慮， 即上報	H HIGHER 敢於承擔， 全面提升個 人及他人對 行為操守的 要求	T TOGETHER 同心同步，表 揚良好操守及 品德
---	---	--------------------------------------	---	---

我們將持續透過群體通訊分享「RIGHT Together」大獎得獎者故事，以及進行部門小組討論，以推廣「RIGHT」行為範例並傳承經驗。此舉不僅有助我們與公司上下分享最佳常規，亦加強了員工對敢言的心理

安全感。透過工作坊，我們將繼續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」作為關鍵目標融入日常績效管理。

透過我們於年底舉辦的「RIGHT Together」大獎、年度薪酬檢討中對正面行為的特別調整及「At Our Best」嘉許計劃，我們表揚並獎勵能夠彰顯我們的價值觀，以及本著誠信推動改變、貢獻本行及客戶的員工。隨着這些舉措的實施，我們發現「RIGHT Together」的精神正逐步融入我們員工的日常工作中。

在我們的年度脈動調查中，「敢言」及「信任」的得分維持高企，足以印證我們企業文化變革計劃的正面影響及成效。



我們的年度脈動調查得分優於業界基準

敢言



信任



■ 我們的員工 ■

我們聆聽，並以行動回應關注



2019冠狀病毒病疫情不可逆轉地改變了員工對工作和生活的期望。在競爭激烈的市場中，員工的選擇越來越多，因此對我們的管理層而言，傾聽、反思和回應員工的願望和抱負至關重要。在不斷變化的勞動力市場中，員工不僅希望尋找一份穩定、高薪的工作，亦期望該份工作令他們覺得有趣味、有使命感，並期待工作場所具有一定程度的自主權和靈活性，同時令他們感到被重視和受到尊重，同事間能建立身份認同感和聯繫感，因此，管理層在吸引和留住人才方面面對的挑戰日益嚴峻。有鑒於此，我們利用一切機會研究和尋求員工的反饋，透過多元化渠道傾聽他們的願望和需求，並以投資在可持續及以人為本的行動以作回應。我們與員工攜手努力，以行動推動改變，塑造共同的目標以推動業務策略和增長，並建立正確的文化 and 員工體驗以吸引和留住人才，從而創造競爭優勢。

為回應本行員工於2022年年度員工調查（「員工調查」）中所反映的意見，我們積極採取行動以提升員工體驗並提高他們的績效，包括：

- ▶ 將星期五下午設為「無Zoom會議」時段（即逢星期五下午不安排任何會議）
- ▶ 設立**員工發展日**，責成管理人員提倡和支持員工的發展重點，並要求個人或團隊留出時間參加他們所選擇的學習和發展活動
- ▶ 推出**數據認知賦能計劃**為本行上下員工安排有關數據及分析技能的培訓
- ▶ 提供發展其他**未來技能的培訓機會**
- ▶ 致力**提升管理人員與員工互動**，激勵他們，並使他們發揮最佳水平的能力

我們已迅速採取行動，加強同事在日常工作中的職權及自主權。「當自己的老闆（Be your Own Boss）」是一項基於情境體驗的網上創新功能，旨在啟發及教導同事以自主和靈活的方式工作。員工可以與同事分享其個人反思及從境況所汲取的經驗，從而促進同事之間的學習和最佳實踐。

基於員工在第五波疫情期間就銷售管理及工作安排所提供的意見，我們於2022年4月進行了一項前線員工情緒調查，以了解員工對疫情最新發展的感受，並加強對以下領域的認知：

- ▶ 就第五波疫情期間的工作安排影響前線員工的銷售表現及構成工作壓力而言，前線員工對有關安排的體驗
- ▶ 員工所認知的工作實踐和管理文化
- ▶ 員工對可改進領域的建議

361名受訪者（佔財富管理和個人銀行業務前線員工的16%）獲隨機挑選，以嚴格匿名和保密的方式參加調查。

我們鼓勵員工在工作場所締造他們所選擇的優質生活模式。以咖啡品嚐為例，我們定期舉辦咖啡品嚐活動，讓員工投票選出他們最希望在辦公室享用的咖啡。活動反應非常理想，並得到員工積極關注、反饋和參與。

我們的員工

為將來未雨綢繆

自我導向的日常發展之旅

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，籌劃個人化的學習計劃並調整學習速度，建立同儕學習網絡，以及進行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。

Degreed 讓員工可以檢閱及評估其個人技能，以了解其技能水平及發展領域，提供相關學習資源，以滿足不同的學習需求和目標。



>5,300

2022年在 Degreed 學習平台
登記的員工數目

20,638

2022年員工所報告的學習時數

五大技能

員工在 Degreed 評價最高的五大技能包括
領導能力、談判能力、營運、項目管理，以及銷售

■ 我們的員工

新的學習方式

1. 上司亦為師

我們提倡高層和中層管理人員擔當導師角色，透過實際案例促進知識轉移；我們積極培養他們成為改革倡導者，帶領員工參與學習。例如，商界領袖及人力資源部引導工作坊討論，並促進參與者的多角度學習。「分行經理發展計劃」則由區域經理主導，旨在培養員工的領導及指導能力、商業觸角、以客為先的思維。

2. 向同儕學習

我們為員工建立跨部門聯繫所需的平台，促進他們在本行項目及變革措施中實現同儕學習。舉例而言，我們在本行舉辦了一場比賽-「ESG挑戰」，參與的員工須以零售客戶為對象，運用新的商業思維探索綠色貸款。我們亦提供短期任務，鼓勵人才走出他們的舒適圈，建立更廣闊的視野與連結。此外，我們在特定業務或職能範圍內安排「工作體驗計劃」，以促進跨團隊學習。

3. 向市場專家學習

我們提供一系列有關金融科技、數據及分析、創新和ESG等主題的論壇和研討會，並邀請外部的專題專家分享，外界對市場趨勢和資訊的觀點，以促進員工提升技能及進行再培訓，準備好成為未來銀行業的人才。

4. 寓學習於行動

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。我們為員工提供資源，以應用和測試新技術，例如使用區塊鏈的技術，以追蹤及表彰經常參與學習活動的員工。

5. 以科技支援學習

隨着2020年以來疫情爆發，新的學習方式日益普及，讓我們的員工能夠持續學習技能、發展關鍵銀行業務能力及增長思維，以支持本行策略的需要。我們亦以創新方式設計出數碼化學習解決方案，將虛擬現實技術應用於信貸風險培訓，並將員工手機應用程式內的學習模組遊戲化，使員工可透過遊戲獲取認可的學習時數。

5.1. 虛擬現實技術為跨境實地考察培訓帶來改變

- ▶ 與相關業務合作，透過虛擬現實技術的應用，改變我們跨境實地考察工廠的相關培訓模式。
- ▶ 成功利用虛擬現實將學習內容數碼化，而隨着疫情中斷跨境往來，我們在這方面的創新及投資得到了回報。
- ▶ 進行虛擬現實工廠考察，作為我們信貸風險培訓的重要一環。
- ▶ 2022年，共有160名員工參與了是次虛擬現實培訓考察。

5.2. 在手機上推動學習遊戲化

- ▶ 採取遊戲化方式，讓全行員工可透過遊戲學習未來技能，並獲取保險業監管局規定所需的持續專業培訓時數。
- ▶ 利用便攜式裝置學習切合員工在學習方面的喜好。
- ▶ 方便我們的員工可以隨時隨地學習，提高他們的學習效率及體驗。

遊戲化學習以「一顆骰子，一張地圖，三個動畫場景，三個階段的人生旅程 (One Dice, One Map, Three Animated Scenarios, Three Levels of a Life Journey)」為主題，激發學習者以有效的方式學習。課程中，學習者被要求在三個階段的人生旅程的學習和應用未來技能，當中包括玩棋盤遊戲和擴增實境遊戲，以解決在動畫場景中的挑戰。於2022年，我們的2,200多名同事完成了這個遊戲化的學習計劃。

■ 我們的員工

數據認知賦能計劃



數據認知賦能計劃 (DLEP) 是一項涵蓋全行的數碼轉型計劃，透過培養數據分析的關鍵未來技能裝備員工，並將組織文化轉型植根於數據思維中，從而協助本行達成以行動實踐數據創新的願景，發展成一家與時俱進的數碼化銀行。計劃旨在鼓勵和帶動員工積極學習商業及營運數據分析技能，並協助他們在工作上學以致用。DLEP 亦尤其重視風險及管控數據的分析能力，強調數據品質、安全及私隱的重要性，以保障客戶和本行的利益，並支持可持續業務發展。

數據分析亦是 ESG 旅程中聯繫年輕人才和社區青年及創造社會影響的重要一環。在參與「Finoland」體驗並有興趣報考2023年管理培訓生計劃的人才中，大多數人將數據分析票選為最感興趣的金融科技領域。

DLEP 透過舉辦活動及參觀支持青年發展。我們計劃為大學生舉辦就業講座，並邀請學生參觀本行業務和出席有關銀行業數據及數碼技能的簡介會。

DLEP 轉型計劃涵蓋以下措施：

1. 高級管理人員圓桌會議

我們的執行委員會成員積極在圓桌會議中投入 DLEP 的推行工作，旨在培養他們成為數據領導者，並宣揚 DLEP 數碼轉型的計劃成效。

2. 數據認知賦能 (DLE) 大使模式

DLEP 凝聚超過100名不同業務及部門人員，組成龐大的倡導大使社群，在組織文化變革的過程中鼓舞士氣，培養從試驗中學習的文化，並推動本行各職級員工的技能發展。DLE 大使經過導師培訓和認證，協助本行提供超過100堂數據認知賦能學習課程。

3. 數據分析培訓

我們於2022年開設首年的數據分析培訓課程，已有2,215名員工完成超過12,400小時的培訓。我們的「數據公民」培訓課程涵蓋21.5小時的導師指導。我們亦為233名營運部門的同事提供特別培訓，積極支持他們發展新技能或接受再培訓。

同事在員工調查中向我們反映，數據分析是他們最想學習的未來技能。

4. 遊戲化學習

我們為全行各部門設計並舉辦了一系列有獎遊戲化學習活動，並鼓勵員工踴躍參與學習活動及比賽。我們以排行榜形式在計劃專屬的門戶網站上記錄和表揚員工的成就進度。

5. 人脈拓展

為推動並協助員工在學習同時擴闊社交網絡，我們安排他們與滙豐的高級領導層的「會面會」，並請來嘉賓講者分享用例和市場實務。在 DLE 大使的帶領下，我們亦舉辦了多場午餐研討會，促進數據分析案例的知識轉移及經驗分享，並深化數據思維和技能應用。

6. 程式設計馬拉松 (Data Hackathon)

我們於2022年9月舉辦數據黑客松，旨在幫助同事應用數據和分析工具回應實際業務的問題，並運用創新理念和方案共塑銀行業的未來。在活動過程中，他們把握機會參與培訓，學習各種數據分析及視覺化。比賽吸引了15隊來自不同業務和職能部門的參賽隊伍，並選出五個得獎構想。

2,215名

本行員工接受了 DLEP 的培訓

446名

同事獲得「數據公民」認證

2,119名

員工參與了我們舉辦的18場 DLEP 活動，當中包括會面活動和午餐研討會

■ 我們的員工

轉型

根據政府統計和隨着金管局於2021年6月公布「金融科技2025」策略，估計香港的金融科技初創企業在未來三年將額外招聘2,200名金融科技員工。為配合業務策略的未來發展，我們正積極開設新職位，並培養精通金融科技的員工團隊。為滿足各方持份者的新要求，我們將銀行產品、服務和營運數碼化視為首要舉措和解決方案。這樣做雖然能為員工創造新的職位和機遇，但同時亦可能淘汰部分受自動化、數碼化和組織重組影響的職位。

作為負責任的僱主，我們防患未然，在轉型路上與員工同舟共濟，DLEP是其中一個機構層面的舉措和機遇，為員工提升技能和發展新技能，以確保他們能適應未來所需。在參與DLEP的人員當中，超過38%為追求新機遇和職涯發展的初級員工；45歲或以上的員工亦佔約60%，他們樂意學習新技能，希望藉此盡展所長，並探索新機遇。

2022年，我們積極支持並促進員工的內部調任和職涯發展，並獲得成效：

內部晉升人數：**822**

由內部員工填補的職位空缺數目：**1,016**

(佔職位空缺總數46.8%，較2021年上升6%)

加深學習型文化，為將來未雨綢繆

為協助員工在職涯發展上各展所長，我們正推行全新平台「Talent Marketplace」(TMP)，讓員工利用工餘時間參與項目及拓展人脈，藉此發展新技能，並尋求更多工作上的機遇。平台會收集員工在個人抱負、技能、職位和經驗方面的資料，並投其所好，為其配對合適的項目和人脈，為有能之士締造提升靈活學習能力和領導才能的機會。

項目及人脈拓展

TMP配合本行對發展未來技能的願景，致力培養持續學習和進步的文化，藉此鼓勵同事對學習新技能抱持好奇心，並積極構建更持續發展和共融的將來。平台透過協調員工的職涯及發展目標與業務需求，並促進全行各部門在專業知識、見解和最佳常規上密切交流，確保員工技能符合需求。

超過780名員工報名參與項目及人脈拓展活動(數據截至2022年12月為止)。

成功項目 — 本地初創倡導計劃

項目聯繫來自不同部門的同事，大家一同為吸納新客戶的計劃和改善員工入職體驗各出其謀。參加者的多元背景有助集思廣益，促進跨領域創新和學習。

Kelly Chan

企業銀行部客戶策劃主管



參加者心得

很高興能夠成為本地初創項目的一份子。我們能夠為本地初創企業量身定制各種解決方案並評估方案的成效，從而加強我們管理項目和持份者溝通的能力。

William Chan

批發數碼、策略改革及優化部創新及發展主管

項目的討論和分享環節啟發了我主動接觸目標市場，物色有借款需求的潛在新客戶，讓我有機會更深入地了解商業銀行業務，包括本行的營銷策略和競爭優勢等。

Tiffany Or

環球銀行業務助理客戶關係經理



■ 我們的員工

培訓和技能發展

為確保我們員工具備履行工作職責所需的知識、技能和經驗，本行實施名為「能力差距分析 (Capability Gap Analysis)」的管控流程，由各業務／職能／數碼業務服務部門主動鑑別人才架構內與策略目標和業務／職能部門目標一致的能力要求。一旦確立培訓需求，本行的學習及人才發展團隊便會為個別部門提供支援，協助其制訂結合多種學習方案 (如網上學習及內部／外部導師培訓等) 的學習計劃，以確保員工具備充足的知識和技能，能夠有效地履行職責，並鞏固其整體表現。

我們在員工的學習和發展上投放資源，以培育並維持有助本行邁向成功的專業團隊。我們致力任用具備充足技能、知識、專業資格、經驗和合理判斷力的員工，以確保員工能負責任地履行職責。全體員工均須接受強制性的道德標準培訓，包括學習如何以公平和有尊嚴的方式對待及尊重同事和客戶。為充分利用本行的行業知識及洞察力，並借鑑市場常規，我們與不同教育機構的市場專家和思想領袖合作設計和開辦上述培訓課程。2022年，我們與職業訓練局合辦有關保險和投資市場趨勢及最新監管要求的學習課程。本行

亦開設「抗逆力培訓工作坊」，以培養本行人才面對逆境時的適應能力，維持高效表現，保障員工福祉。

入職課程

為確保新員工、第三方服務供應商及代理承辦商能夠輕鬆地融入本行文化，提升能力和發展潛力，我們為新成員提供全面的入職課程，以加深他們對本行文化、價值觀、風險管理、企業管治及可持續發展目標的了解。

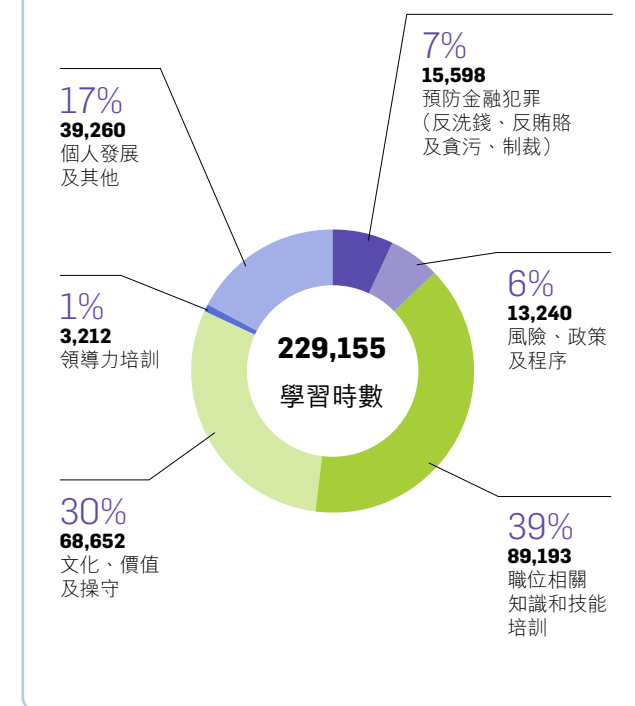
培訓及發展計劃

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
創新及科技基金 (「再工業化及科技培訓計劃」)	資助員工接受高端科技培訓
「銀行專業資歷架構」	為支援銀行界專業人士的人才培訓及發展，我們與香港銀行學會合作，於本行推行業界通用的「銀行專業資歷架構」，以提升本行從業員的核心能力水平及加強持續專業發展。

職位相關培訓及發展計劃

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，應付挑戰及符合相關專業要求。這類培訓涵蓋銷售與客戶關係管理、產品、營運、合規、信貸和風險等主題。

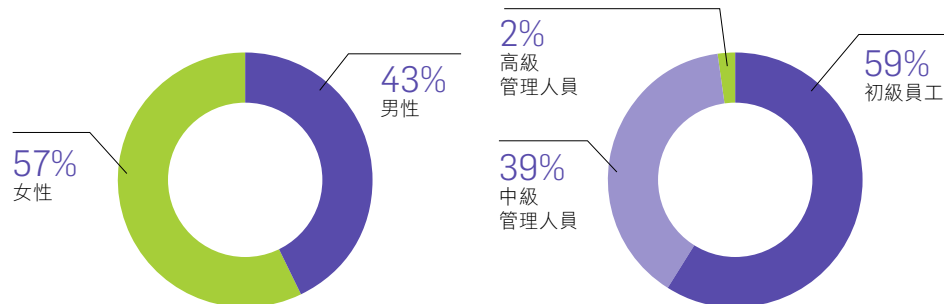
於2022年，為香港員工提供的培訓



我們的員工

我們所有員工於2022年均參加了培訓課程。受培訓者43%為男性，57%為女性；其中高級管理人員佔2%，中級管理人員佔39%，初級員工佔59%。2022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，77%的員工認為他們的直屬經理積極支持他們的事業發展。

員工受培訓比率



2,301小時

我們就《競爭條例》^A為員工提供的培訓時數為2,301小時。

^A備註：競爭法單元培訓每兩年舉行一次。該單元已於2021年向所有員工授畢，並將於2023年再度展開。在日常工作中面對《競爭法》相關風險的員工，將接受額外的《競爭法》培訓。

平均學習時數

每名香港僱員的平均學習及發展日數 **3.25**

按性別劃分



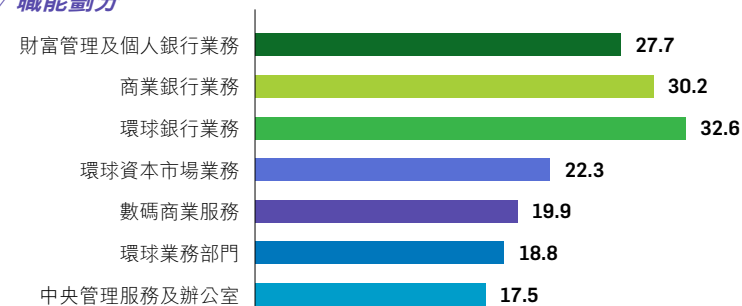
按僱員類別劃分



按年齡組別劃分



按業務部門 / 職能劃分



備註：

- 1 所有人數以等同全職員工計算。
- 2 上列之學習時數不包括由個別部門安排的學習及發展活動所涉之時數。

■ 我們的員工

為管理人員而設的學習方案

除了為員工提供領導才能課程外，我們亦為管理人員開設了一系列人員管理專題工作坊，以協助他們領導高績效團隊，並分享如何在混合辦公模式下管理不確定及具挑戰性情況的最佳方法，促進團隊主管的學習過程，以應對彈性工作安排下的實際困難，並管理相關團隊守則。

HSBC University 領導才能課程

「領導自身」(Leading Self) 課程專注於員工的個人發展，協助他們有效地與他人合作。

「領導團隊」(Leading Others) 課程以新晉管理人員為目標對象，協助他們識別其自身的技能差距，並量身打造個人學習路徑。工作坊亦協助他們應對在新職位將會面臨的挑戰。

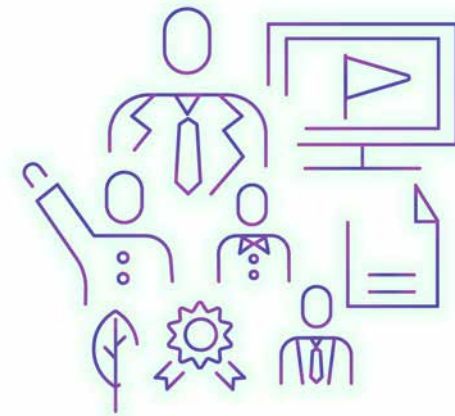
「領導業務」(Leading a Business or Function) 課程旨在提升高層管理人員的技能裝備，讓他們能夠促進業務增長，並加強本行的業務效率。

為管理人員舉辦的工作坊

五場「 虛擬團隊管理 」工作坊	共有196名不同業務部門的管理人員出席，請來七名高級領導人員分享己見
「 人才管理工作坊 」之引領變革 以提升團隊凝聚力和效績	共有165名管理人員接受培訓
三場「 管理從尊重開始 」工作坊	共有111名管理人員參與；以及
「 心理健康之對談技巧與實踐 」 工作坊	訓練管理人員以從容開放的態度在工作場合就心理健康展開對話，並確保所有員工均能安心求助。
員工福祉方面的強制性培訓	全體管理人員均須接受員工福祉方面的強制性培訓，藉此促進員工的身心健全發展。

ESG 相關培訓

本行致力加強員工的ESG意識和認知，務求與員工在ESG旅程上互相扶持、砥礪前行。2022年，我們舉辦了兩場ESG網上研討會，請來業界專家分享ESG和金融科技的發展如何為市場和本行帶來影響。在常規推廣計劃方面，我們在[公司網站](#)上刊登了一系列ESG漫畫及通訊，並在內部推出多個互動式ESG迷你測驗，共收到1,648份回覆。



■ 我們的員工

以行動推動創新

FinTecubator 計劃持續支持並推動本行全面創新，取得良好的進展。計劃旨在良才善用，協助員工參與創新和發揮創業精神。

本行兩家內部初創企業 PartyKing 和 U+H Biz 的試行計劃已相繼推出市面。

FinTecubator 緊扣金管局「金融科技2025」策略下「全面推展銀行數碼化」的方針，本行亦不遺餘力地應用金融科技加強業務及營運模式，並積極從數碼銀行服務中挖掘商機，以聯繫客戶，並改善客戶體驗。

FinTecubator 鼓勵員工積極思考、身體力行，最終開創自己的一番事業，有助推動我們的內部人才培育計劃。一方面，員工能夠一邊自由地構思各自的金融科技理念；另一方面，我們亦會從旁提供相關知識、資源和商業人脈。他們亦有機會與外部開發人員合作開創嶄新的銀行方案。我們的目標是將理念轉化為行動，藉此為現有和未來客戶提供更理想的服務。

江廣明
創新主管



FinTecubator 滿足了業務對概念驗證測試和開發案例的需求，並協助業務發掘先進解決方案的發展空間。

在過去一年，FinTecubator 與人力資源部攜手推出金融科技創新體驗 (FinTech Innovation Experience)，透過一系列金融科技講座、元宇宙及虛擬現實沉浸式參觀及展示活動推廣並培育未來技能。本行逾5,900名員工接受了培訓，累計完成超過21,000門金融科技課程。人力資源部亦與我們的科技合作夥伴密切協商，成功為本行人才爭取參觀五家頂尖科技機構的機會，以促進他們學習和發展。

為持續推動 ESG 議程，恒生贊助舉辦「Fintech X ESG Symposium」研討會，讓業界領袖聚首一堂，共同探討金融科技和 ESG 主要關注的議題及機遇。

過去一年，我們看到越來越多的內部創新項目推動恒生變得更靈活地適應未來發展。FinTecubator 更舉辦了首屆「創新及合作夥伴嘉許禮」(Innovation and Partnership Ceremony)，表揚本行各部門同事在靈活應用創新金融科技方面的努力和成就。

展望未來，FinTecubator 將繼續推動為本行創造價值的項目，並把握實踐數碼化、嶄新模式及生態系統、組織敏捷度及品牌提升四大核心概念。以人為本可推動並深化創新思維和創業文化，培養敢於嘗試、審慎管理風險和從試驗中學習的精神。我們亦會積極尋求機會，在特定協定項目（如央行數碼貨幣、虛擬資產、Web3及元宇宙等新興主題）的發展策略及路線圖規劃上發揮更廣泛的影響力。

恒生銀行於你2022年獲頒以下獎項：

灼見名家 ESG 大獎

認同我們為推動 ESG 發展所作的貢獻

創新領袖

恒生銀行和恒生保險其後更分別於香港金融科技周奪得「最佳金融科技轉型」及「最佳金融科技人才發展」兩項殊榮，創新領袖的地位再次得到認可。

名列第三

在香港中文大學發表的2022年企業創新指數中，恒生銀行亦名列第三，表現備受肯定。

我們的員工

本行在過去一年所採取的其他創新行動包括：

程式設計馬拉松 — 我們舉辦了程式設計馬拉松，在本行內部推廣運用數據分析應對各種業務挑戰，並借助最新的數據洞察開發創新的解決方案。

AWS DeepRacer 自駕模型車比賽 — 為協助員工累積在人工智能和機器學習方面的實戰經驗，本行舉辦了一場既創新又有趣的賽車比賽。參賽者使用以亞馬遜雲端技術為基礎的3D賽車模擬器和由強化學習驅動的1:18大小全自動賽車一較高下，從中深入認識人工智能和機器學習。

「恒生 Finoland」 — 我們建構並推出開創先河的「恒生 Finoland」元宇宙虛擬環境，讓有興趣報考管理培訓生計劃的人才體驗並接觸計劃的特色和發展規劃，以及本行的策略和文化。透過一小時的互動體驗，參加者了解到我們如何透過多元化的職業發展機會、學習活動及輪調安排，為管理培訓生提供有關本行未來領導所需的工作經驗和支持。



個案研究



央行數碼貨幣

恒生銀行於金管局舉辦的「全球Fast Track計劃2022」商業計劃推介比賽（「央行數碼貨幣」領域）中脫穎而出，榮膺「最佳應用獎」。恒生策略及企業發展總監兼行政總裁辦公室主任李文龍表示：「恒生非常榮幸獲得這個獎項。我們將憑藉廣泛的網絡及強大的客戶基礎，擔當銀行業界推動數碼港元先驅的角色，並將繼續支持金管局的不同倡議，包括積極參與預計在明年第三季推出的數碼港元沙盒。我們未來亦會與其他持份者攜手探索數碼港元於不同場景應用的可能性。」

恒生「Future of Work」計劃

我們已制訂正式政策，視乎員工的工作性質、業務需求及個別情況，為希望在家或在其他恒生辦公室工作的員工提供彈性安排。

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、個人電腦或流動設備在任何地方安全地工作。我們亦正就依賴紙張的營運流程實行數碼化，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。電子工作流程的引入讓在家工作更易於實行。

■ 我們的員工

我們的總行大樓及恒生113辦公大樓經已翻新，並採納以活動為本的工作模式。透過提供更寬敞的休憩空間促進員工交流，我們希望迎合多元工作風格、鼓勵創意、靈活性及協作，以及維持員工在職場的身心健康。

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，包括設有遊戲機、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。我們總行的兩層公共樓層設有餐廳、鮮果小食亭、淋浴間及配備一系列健身設備的健康角。

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，確保實現可持續發展的未來。

人力資源數碼化

ESME 聊天機械人及 Live Agent 處理人力資源查詢

為提升員工體驗，兩個新的人力資源線上渠道（ESME 及 Live Agent）於2021年上線。員工可透過 Live Agent 線上實時聊天工具，與人力資源代表聯繫，以獲得人力資源方面的指導。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%。

員工能夠更有效地完成人力資源管理工作。

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

我們鼓勵員工在 Degreed 網上平台自定學習進度，擁抱新的學習旅程。學習課程應用了虛擬現實技術及手機應用程式遊戲化學習等創新數碼元素。我們在青年人才培育計劃中寓學習於行動，管理培訓生獲

安排參與銀行業務相關項目並進行專題演講，並與高級管理人員進行交流，作為其學習旅程的一部分。

一站式員工服務平台「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，並可在流動平台上登記獲取員工福利，有助提升用戶體驗並減少使用紙張表格。

人員視野2.0

我們加強了員工數據的報告和分析，以得出見解、發現趨勢並識別任何新出現的員工風險，並提出方案以解決問題、進行規劃和部署人力資源。

數碼化員工體驗

數碼化提升了客戶參與度和體驗，而對於新科技的投資亦改變了職場和員工體驗。數碼化覆蓋員工每一天工作的每個方面，包括到達辦公室時使用 QSeat 尋找空置的辦公桌；使用 Microsoft Office 的 Teams Chat、日曆及電郵功能；利用員工應用程式向 IT Express Centre 預約會議時間或預訂餐飲；以及線上預約任何辦公樓的會議室。多合一 USB-C 數據線、Zoom 會議的共享屏幕功能，以及將 Zoom 連接至家居設備的功能均有助大大提升工作效率。

■ 我們的員工

多元文化及共融是可持續及包容性增長的支柱

投入度

我們每年進行員工調查，以量度員工的情緒及投入度、對本行策略的信心、對領導層的信任度，以及對敢言和包容性文化、職業發展和變革領導力的看法。

與上一份員工調查比較，我們致力維持或提升員工投入度方面的分數。

2022年的調查結果，反映了本行領導層在加強員工參與方面的持續努力。八項指數中有六項的得分維持穩健，正面反饋的比例超過70%。本行員工投入及員工專注度的指數得分分別低於金融服務業指標1%及7%，而其餘六項指數得分則高於金融服務業指標3%至8%不等。

員工投入度及員工專注度的得分低於70%。於2023年，我們會將焦點放在改善這兩個範疇。



調查所載的核心指數*	恒生香港員工於2022年的評分#	恒生香港員工於2021年的評分#	對比金融服務行業基準 [^]
員工投入指數	69	72	-1
員工專注度指數	63	69	-7
策略指數	74	79	+3
變革領導力指數	78	81	+4
敢言指數	76	80	+8
信任指數	78	82	+4
事業指數	71	75	+7
共融指數	75	78	+3
福祉指數	78	78	0

* 每項指數均由一組問題構成，並以該組問題的平均分計算指數得分。

於2022年，員工調查由半年一次轉為一年一次。

[^] 我們將調查成績與金融行業基準對比，數據由我們的研究合作夥伴提供。

	已收到回覆之數目	員工投入感指數
按年齡劃分		
20 – 29歲	1,272	67%
30 – 39歲	2,202	69%
40 – 49歲	1,463	69%
50 – 59歲	1,011	73%
60歲或以上	57	80%
按性別劃分		
男性	3,527	70%
女性	2,479	69%
按管理級別劃分		
行政人員	2,419	73%
專職人員	2,543	71%
文職人員 / 非文職人員	1,044	68%

■ 我們的員工

互相扶持，共同進步

績效管理及具建設性的意見回饋

全體員工均須於每年年終接受正式考核，並根據僱員評估框架分為不同的績效及行為評級。管理團隊會進行跨團隊的公平性審查，以確保年終評估公平、有實證支持且以能者居之為原則。

為營造公平且用人唯才的工作環境，我們透過工作坊及即場諮詢時段持續為管理人員提供培訓，與團隊主管分享有關管理員工績效及行為的指引與建議。

我們的持續績效及回饋輔助工具於2022年有所更新。

改良後的輔助工具有助員工掌握下列議題：

- ▶ 績效管理
- ▶ 職涯自主規劃
- ▶ 恆常對話
- ▶ 管理回饋意見

為確保管理人員具備基本知識，能夠就團隊成員的績效展開公平且準確評估，我們於2022年舉辦了兩場即場諮詢，共有480名管理人員參與，參與率達44%。我們亦與管理人員分享了績效評估的相關指引及關鍵原則。

恒生設有嚴格且穩健的員工績效及行為操守評核流程，以採納各方持份者的意見，並鼓勵員工發展。

我們的「日常績效及發展原則」鼓勵管理人員與員工展開**頻繁、全面及有意義的對話**，讓雙方有機會討論績效進步，給予反饋和認可，識別員工對發展援助的潛在需求，並解決任何影響個人福祉及績效的問題。

績效管理有助本行員工實現可持續和長遠的工作成果，涵蓋範疇包括設定明確目標、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源。

高層管理人員（包括行政總裁及所有執行委員會成員）已將減碳及／或可持續金融等ESG措施，連同相關關鍵績效指標及目標納入其**2022年績效目標**。向行政總裁及其他執行委員會成員授出的浮動薪酬獎勵均反映根據計分卡上財務及非財務目標（包括現有ESG承諾）所得的績效評核結果。

沒有

2022年的績效年度並未錄得任何與績效評核相關的上訴覆核個案

480^名

管理人員參與績效評估諮詢

我們把**風險管理措施**納入員工績效評估的衡量標準中，將員工的風險管理績效與其薪酬掛鉤。

每位員工的目標清單都自動加入了一個不容修改或忽略的**強制性風險目標**，我們會於整個年度就此風險目標持續評估員工的績效。風險目標的達成情況將影響員工的績效評估，進而影響薪酬檢討的決定。

我們把**員工的風險緩解意識**納入為行為評級的評估準則。行為評級是薪酬檢討的主要考慮因素之一，用以衡量員工如何體現本行的企業價值、履行風險及合規方面的要求，以及保障客戶、同事及本行的利益。

表揚員工

我們應用「At Our Best Recognition」網上平台，讓員工表揚將本行價值觀付諸實踐的同僚。平台有助員工透過日常工作更充分地了解本行的價值觀，並以一致的方式嘉許環球人才。我們亦感謝員工選擇以本行作為發展事業的夥伴，與我們跨越多個入職周年紀念的里程碑。我們透過「At Our Best Service Recognition」服務嘉許計劃，於員工入職5周年、10周年、15周年、20周年、25周年、30周年及40周年之際隆重其事，在服務嘉許計劃的網站上顯示祝賀頁面，供相關員工瀏覽。員工亦會獲贈積分獎勵，並透過網上系統收到來自直屬經理、同事及持份者的祝賀訊息。

■ 我們的員工

促進身心發展及使命感

員工福利

為滿足不同人生階段的個人所需，我們為員工提供不同的福利待遇，包括設立不同種類的僱員假期，協助員工在工作與生活之間取得平衡，並履行育兒及家庭責任。我們亦提供各種福利及優惠，好讓員工能夠實現個人目標，達致身心及財務健康：



假期類別

- ▶ 最多30天年假
- ▶ 6天婚假
- ▶ 16周產假 / 領養假
- ▶ 10天陪產假
- ▶ 生日假
- ▶ 義工日假
- ▶ 考試假
- ▶ 恩恤假



私人休假

員工每月可享短暫的私人休假（如兩小時）



退休福利



醫療福利

醫療福利涵蓋員工及其家屬（包括法定配偶、固定伴侶及子女），受益人可就健康問題、疾病或傷患輕鬆獲得醫療及保健治療服務。

我們每兩個月發布一次員工通訊，分享有關醫療及保健福利的最新實用資訊，以提高員工的健康意識。

我們的醫療福利涵蓋固定伴侶，不論性別。我們於2022年一共記錄了236名固定伴侶，當中4%為同性固定伴侶。



房屋

- ▶ 房屋貸款
- ▶ 租金退還



股份計劃

員工可透過僱員認購股份計劃認購滙豐控股股份



人身保障

如員工在受僱於恒生期間不幸離世或完全及永久喪失工作能力，我們會為員工及其家屬提供財務支援



僱員支援計劃及「Head Space」健康應用程式

員工可透過本行的僱員支援計劃享用專業輔導服務。該項服務一星期七天，全日24小時運作，費用免費，而且資料及對話內容絕對保密。

我們的員工

於年內就僱員福利所採取的改善措施涵蓋：

- ▶ **婚假**由五天延長至六天，**恩恤假**則擴展至涵蓋更多不幸身故的家庭成員
- ▶ **引入彈性復工安排**，以支援放完產假／陪產假／育兒假後復工的員工，讓他們在每週至少工作20小時的前提下靈活安排上班／下班時間、工作半天或縮短工作週，最多可持續兩週
- ▶ 簡化兼職工作、無薪假期和停薪留職休假的**審批程序**
- ▶ 推出**流動應用程序「Benefit+」**，以提升索償過程中的用戶體驗，容許員工更靈活地提交電子索償，提高電子門診索償的上限，並擴展電子索償功能至涵蓋員工家屬，藉此加強醫療福利計劃及服務。
- ▶ 透過「Benefit+」應用程序**引入視像諮詢**和藥物遞送服務
- ▶ **引入全新功能「HealthScan+」**：這款人工智能健康追蹤工具採用精準且容易使用的數碼診療方案提升數碼醫療服務，並透過人臉掃描技術讓用家能便捷地監測並維持自己的健康狀況
- ▶ 推出**「整體薪酬回報表」**：整體薪酬回報表可供網上瀏覽，內容概括僱員福利待遇的金額價值，有助提升員工體驗，讓他們更加了解各自整體薪酬回報的價值。報表涵蓋固定薪酬、浮動薪酬及本行為員工提供的各項福利及援助。

職業健康與安全

恒生銀行致力在職業健康及安全（「職安健」）方面秉持高標準，因此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本行業務而面對健康及安全風險。在各級員工的參與及支持下，我們有信心能遵循**職安健政策**所載的清晰目標及宗旨達致規定的標準，並銳意實現有關目標。

恒生銀行是全球首間獲得職業健康及安全管理體系（OHSAS 18001:2007）認證的銀行，及後轉為職業健

康安全管理體系（ISO 45001:2018），且獲得獨立外部認證機構認證。

我們以維持低意外率為目標和承諾，謹遵職安健相關法規，並為全面提升本行的職安健水平而籌劃和實施一系列計劃。

恒生設有由高層管理人員代表組成的安全管理委員會，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反映員工的關注和意見，並由工作危害分析小組負責支援。



■ 我們的員工

工作危害分析小組成員每六個月最少進行一次風險評估。如有變動或任何更改，包括所使用的設備和物料、特殊或臨時的活動或裝修，或事故發生後所採取的行動，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，務求將剩餘風險維持在可接受水平。

我們鼓勵員工一旦發現工作場所有任何危險或潛在危險，應即時向其所屬部門的工作危害分析小組成員反映，以採取安全措施紓解風險。該等危險包括操作不當、滑倒、絆倒或跌倒的風險，以及地板周圍鬆動的電線等。

本行的傳染病緊急應變計劃列出嚴重傳染病爆發時須注意的重要事項和應採取的措施。我們亦透過內聯網為員工提供相關資訊，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繼續服務大眾所採取的應變措施。

恒生致力遵守與職安健相關的法律及規例，包括但不限於《職業安全及健康條例》(第509章)。

我們在全行上下及職能部門的層面實施各項職安健體系、政策及控制措施，例如：

- ▶ 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
- ▶ 安全管理委員會
- ▶ 意外事故調查
- ▶ 風險評估
- ▶ 工作危害分析

上述體系、政策及控制措施的成效已於認證過程中經由獨立認證機構進行評估。

3,625 小時

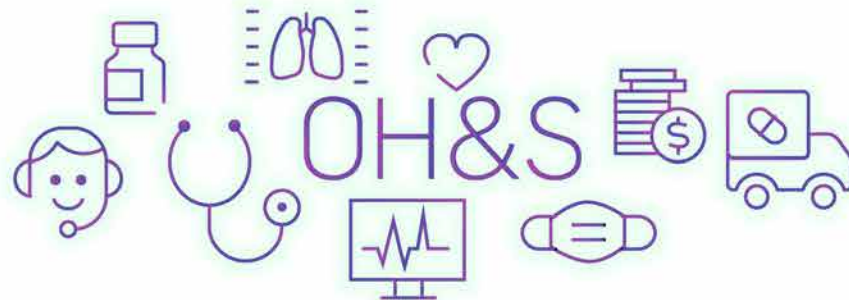
我們為相關員工提供合計
3,625小時的健康及安全培訓

44

2022年因工傷損失的日數

0

2022年的因工死亡人數



我們的員工

健康及保健

員工與家庭	我們與外部機構合辦了一場網上分享會，引起員工對認知障礙症議題的關注，並鼓勵他們關懷並支援身邊的長者。
員工與子女	我們與外部機構合作，於2022年3至4月舉辦了一系列專為兒童及其家長而設的體育工作坊「童你放暑假」，讓親子提早享受暑假氣氛。
員工與寵物	我們與外部機構合作，為新手寵物主人量身設計「貓貓毛髮及日常護理入門」及「狗狗毛髮護理入門」等一系列工作坊。
親子活動	我們舉辦了一系列節日主題的手工藝工作坊，讓親子共度佳節，分享天倫之樂。
身心健康360	我們舉辦了一系列提升員工身心健康的工作坊及課程，活動內容廣泛，涵蓋煮食、瑜伽、普拉提、現場音樂、禪繞藝術及壓力管理等。
內部及外部體育競賽	體育競賽 — 恒生保齡球大賽及恒生電子競技錦標賽 恒生體育隊 — 恒生龍舟隊、足球隊、籃球隊及保齡球隊等多支體育隊伍恢復操練，並參與多項外部舉行的賽事。

ESG 相關活動

我們與外部機構合辦多場綠色工作坊，包括「咖啡渣升級磨砂膏工作坊」等。

為響應香港公益金的工作，本行參與公益金「百萬行」活動；本行亦參與「綠色力量環島行」，共分別於銀行盃奪得「齊心參與大獎」。

辦公大樓內的康樂設施

本行主要辦公大樓的遊戲室及健康角已重新開放予員工。遊戲室提供多項遊戲及運動設施，例如乒乓球、Playstation4及Switch電子遊戲，以及桌上遊戲。



16,000

參加者總數

>380項

2022年舉辦了超過380項員工計劃及活動

■ 我們的員工

員工健康及安全

2019冠狀病毒病於2022年為我們的員工和業務均帶來了嚴峻考驗。儘管如此，我們仍然堅守承諾，繼續支持員工、客戶及社區。

持續近三年的2019冠狀病毒病至今仍有挑戰，員工對我們視乎疫情嚴重程度而採取的臨時工作安排（如在家工作、分隔工作安排、社交距離措施，以及限制員工在不同辦公室之間流動等）已駕輕就熟。在2022年2至3月的第五波疫情高峰期間，超過80%員工從辦公室工作轉為全面在家工作。儘管我們於2022年4月撤銷限制人員在辦公室工作的措施，在家工作的員工比例仍然維持於30%以上。

自第五波疫情以來，約一半員工已染疫並康復，與香港疫情發展趨勢一致。為表關懷，本行主動接觸並慰問染病員工及其家屬，為其送上暖心抗疫包。

本行亦參照香港政府的疫苗通行證計劃，在主要辦公大樓推行疫苗通行證計劃，要求除2019冠狀病毒病康復者及醫學豁免人士外所有進入大樓的員工及訪客均須接種疫苗。總行及恒生113辦公大樓的大堂櫃檯已增設疫苗通行證掃瞄器，以便訪客掃瞄其「安心出行」健康碼。

我們透過通訊電郵向員工發布最新的工作安排，並透過內聯網及員工流動應用程式不時提供最新疫情相關資訊，包括心理健康及醫療建議等。

我們於2022年7月與醫療顧問攜手舉辦了一場網上研討會，協助員工了解2019冠狀病毒病後遺症，並解答有關Omicron變異病毒株及其長遠健康影響的疑問。

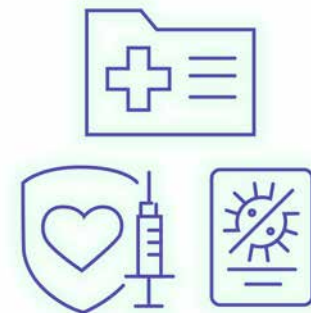
本行設有綜合全面的安全管理系統，透過各項流程、計劃及控制措施保障員工安全。本行亦不時檢討控制措施，以確保其與時並進，符合最新發展所需。上述措施包括：

- ▶ 由ISO 45001管理體系的認證機構進行實地視察，持續關注2019冠狀病毒病的相關議題
- ▶ 工作流程的風險評估
- ▶ 工作流程的安全指引
- ▶ 應急準備計劃
- ▶ 周年合規申報
- ▶ 健康及安全推廣
- ▶ 本行的醫療顧問定期向我們提供有關2019冠狀病毒病最新發展的建議及相關緩解措施
- ▶ 成立多個跨部門工作小組，以應對2019冠狀病毒病最新發展

應對2019冠狀病毒病的健康措施

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：

- ▶ 登記所有進入主要辦公大樓的訪客
- ▶ 為所有員工提供外科口罩
- ▶ 提供快速測試套裝
- ▶ 於工作枱及櫃檯安裝防護隔板
- ▶ 針對2019冠狀病毒病制訂清晰指引及流程
- ▶ 定期聽取醫療顧問有關2019冠狀病毒病最新發展及相關緩解措施的建議
- ▶ 為應對2019冠狀病毒病最新發展成立跨部門工作小組



■ 我們的員工

平等及開放

平等機會

內部員工流動轉型

我們致力為各職級員工提供平等機會，以促進員工的內部調任，藉此扶持他們的職涯發展並擴闊其工作經驗，同時協助本行留住人才。所有職缺均刊登於內部職位發布網站，我們亦會每月向全體員工發送電郵，以宣傳該月的熱門職位。我們於2022年4月推出自動職缺通知功能，進一步提升員工的內部求職體驗。員工可根據個人優先考慮的興趣範疇及通知頻率偏好（每日、每周或每月一次），自行調校職缺通知功能的設定。

2022年，共有1,016個職位由不同背景、技能及經驗的內部員工調任，佔開放職缺的46.8%（較2021年上升6%），體現了本行對員工職涯發展的支持及我們對發掘員工潛力所持的開放態度。

1,016個

職位由內部員工調任



個案研究

2019年管理培訓生 Tina So 現於恒生銀行擔任環境、社會及管治經理一職

Tina的職場故事獲香港銀行公會徵引為人才發展的成功典範，以推動銀行業的發展前景。為期三年的管理培訓生計劃，讓缺乏銀行或金融學術背景的她得到廣闊的發展空間及多元化的技能和經驗，並啟發了她對ESG領域的熱誠。在本行的鼎力支持下，她以ESG專才的身份繼續發展自己職業的志趣，為本行策略發展其中一項重點範疇作出貢獻。



透明度

招聘流程

為建立多元共融的員工團隊，所有招聘經理均須完成名為「做對人才招聘及甄選」的培訓課程，才能從事相關職務。課程有助招聘經理提升以實證為本的面試技巧，並對甄選候選人時的潛意識偏見有更進一步的了解。

推出「整體薪酬回報表」：

這份報表有助員工更充分地了解個人可享的整體薪酬回報，並改善員工對整體薪酬回報價值的觀感，藉此提升透明度及員工體驗。

■ 我們的員工

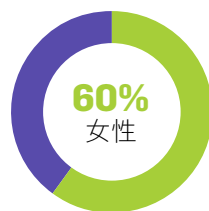
性別代表與薪酬

我們遵守香港平等機會委員會在《性別歧視條例》下有關男女同工同酬的指引。就本報告而言，性別薪酬差距僅代表公司男性與女性員工之間的薪酬差異（平均數及中位數），而不論員工的職位或職級，用以說明性別間的薪酬比例。有關差距的主因是較多女性員工（相對男性員工而言）出任較初級的職位。

性別薪酬差距

我們秉持公平及以績效為本的薪酬方針。薪酬乃根據一系列因素釐定，包括業務業績、達成目標的表現、理想的領導行為，以及實踐公司價值觀、業務原則及集團的風險相關政策。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酬差異，我們會作出適當調整。為委聘、培養及挽留員工，我們參考外部勞工市場，定期檢討內部薪酬的公平性及競爭力，以維持恰當的市場薪酬水平，並確保為各級員工提供多元的晉升機會。

恒生集團基本員工人數



性別薪酬差距

	固定薪酬	薪酬總額
平均數	16.6%	16.8%
中位數	23.3%	22.0%

註：此處所提及的恒生集團乃指恒生的香港業務及其所有附屬公司

- ▶ **男女固定薪酬差距**（平均數或中位數）為男性和女性員工於2022年12月31日的等同全職（按年計）固定薪酬的差異。有關數據以等同全職（按年計）男性員工的固定薪酬百分比顯示。
- ▶ **男女薪酬總額差距**（平均數或中位數）為付予男性和女性員工的薪酬總額差異。有關數據以付予男性員工薪酬總額的百分比顯示。薪酬總額為等同全職（按年計）固定薪酬與浮動薪酬之總和。有關數據為截至2022年12月31日止業績計算年度的數據。
- ▶ **平均數**的計算方法是將所有相關員工的工資相加，然後用該數字除以員工人數。例如，平均性別薪酬差距是根據平均男性薪酬和平均女性薪酬之間的差異計算的。

▶ 圖表中的**中位數**是所有相關員工的薪酬從最低到最高排列時落在範圍中間的數字。例如，男女薪酬差距的中位數是根據男性薪酬範圍中間的員工與女性薪酬範圍中間的員工之間的差異計算的。

為吸納、留住及激勵並留住有能之士，我們維持內部薪酬制度的公平性和與外部勞動市場競爭的能力，並定期檢討公司的薪酬水平及職涯發展機會，務求聯繫、培育並挽留人才。

人權及共融

本行奉行「重視不同意見」及「同心事成」兩大核心價值。



為支持業務的持續增長，並在瞬息萬變的環境下茁壯成長，本行致力構建包容和開放的文化，並善用多元化團隊帶來的優勢推動創新，加強協作，同時提高員工團隊的敏捷靈活性。我們重視、尊重並弘揚個人歧異，積極探索員工千變萬化的想法、背景、風格及觀點，以理解和富同理心的方式創造商業價值。

我們的員工

我們的招聘及甄選流程遵守本行的《平等就業機會政策》，堅守公平和任人唯才的原則。在提出任何聘用申請之前，所有招聘經理均須完成對潛意識偏見的自我認知的訓練，並提升其以實證為依據甄選人才的能力，以滿足特定職位明確要求的能力及經驗條件。所有入圍的應徵者均會按照《能力面試指引》所述的方式進行面試和甄選，以衡量其能力和經驗是否符合要求。甄選決定以多名面試官的意見為依據，以確保衡量賢能的過程廣納不同意見及考慮周全（例如採納第一及第二道防線、前線及中台員工、持份者及同儕意見等）。

我們期望全體員工遵守職員行為守則內《多元文化及共融政策》明文規定的行為標準，並以維護個人尊嚴和互相尊重的對待彼此，我們致力營造包容的環境，不容許任何出於年齡、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。我們謹遵《性別歧視條例》、《種族歧視條例》、《殘疾歧視條例》及《家庭崗位歧視條例》的規定，一旦發現員工違反行為守則所載的行為標準，便會視為行為不當並採取紀律處分行動。在十宗申訴個案當中，共有四宗經調查後證明屬實，並已適當地處理。

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。我們嚴禁任何人士對舉報不當行為或參與調查的員工進行報復，如出現上述情況，我們將採取紀律處分。

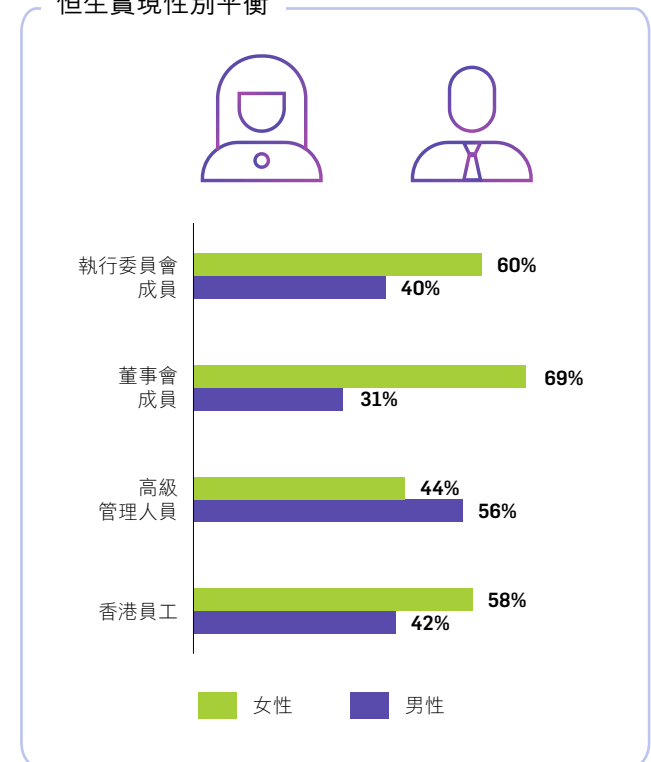
本行董事會採用《董事會多元性政策》，並於2022年重新檢討該項政策。政策文件已上載至本行[網站](#)以供瀏覽，以促進企業透明度及管治成效。本行以用人唯才的原則委任董事，會充分考慮董事會成員多元性帶來的優勢，包括但不限於候選人的個人特質，如性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識、服務年資及任何其他董事會不時判斷為相關和適用的因素，並按客觀原則考慮董事人選。董事會視其成員組合之多元性（包括性別多元化）為本行業務的重要資產。女性董事成員的甄選決定將有一部分取決於具備所需技能、知識及經驗的女性人選多寡。

截至2022年12月，本行董事會成員的女性比例為69%，高於董事會按照本行《董事會多元性政策》釐定的進取目標，即最低40%。

另外，為強調本行致力確保候任董事人選的提名過程具透明度，本行董事會設有提名政策，並已上載至本行[網站](#)以供瀏覽。

本行持續提供包容的工作環境，以促進多元化，並成為優秀人才的最佳職場首選。在Equileap的《2022年性別平等全球報告與排名》涵蓋的3,895家環球企業中，本行排名第162位。根據Equileap的數據顯示，我們更是香港唯一一家在董事會、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44%至69%）的企業。

恒生實現性別平衡



■ 我們的員工

我們的高級管理人員有44%為女性，顯著符合滙豐2022年女性高級管理人員比例達39%的目標。截至2022年底，恒生高級管理層的女性比例（包括香港、中國內地及海外代表處的業務）達46%。

2023年，我們持續加強本行的包容文化，確保每個人都有機會在本行發展所長並實現事業目標，從而進一步改善並維持高級管理層的女性比例。

高級管理層的女性比例由三個因素所帶動：招聘、晉升及離職（截至2022年底）。

- ▶ 47%的外聘高級管理人員為女性
- ▶ 58%晉升為高級管理人員的員工為女性
- ▶ 41%自願離職的高級管理人員為女性

為衡量員工對本行包容度的看法和歸屬感，我們從員工意見調查中計算出「包容指數」。這項指數涵蓋員工對經理的信任、對在職場發聲的心理安全感、公平待遇、對本行的歸屬感，以及員工能否忠於自己和實現個人事業目標等不同面向。我們於2022年的包容指數達75%，是本行奉行包容文化的有力證據。我們來年的目標是在包容指數方面維持傑出表現。

本行的包容文化亦延伸至我們所服務的社區。我們致力建構互相包容的社會，於2022年展開全新青年就業計劃。面對疫情對就業市場造成的持續不利影響，這項社區項目旨在為畢業生提供工作機會，透過提供投入職場的初體驗協助他們掌握就業技能，並在事業發展方面搶佔先機，以充分發揮其發展潛力。

我們定期檢討並改進本行的多元共融政策及實踐，以確保有關政策及實踐符合法規要求、市場趨勢和行業最佳常規。全體員工均須接受有關多元共融和平等機會的培訓，並會獲悉與本行營運相關的最新人權事宜。這些關注議題亦是本行「新員工入職課程」的一部分。2022年，我們一共為香港員工提供約6,127小時的相關培訓。

我們提供人才管理方面的持續培訓，以加強團隊主管所發揮的作用，從而建立根深蒂固的包容文化。

為增進員工對反騷擾、欺凌及歧視的認識，本行要求全體員工接受相關的強制性培訓，並安排法律專業人士主持一連串的「建立安全工作間」工作坊，協助員工掌握遏止職場欺凌及歧視所需的知識及技能。為加強我們的員工管理能力並培養包容文化，我們亦為本行管理人員舉辦多場「管理從尊重開始」工作坊。工作坊的內容圍繞多個場域情境，並輔以討論，以模擬本行管理人員的真實體驗。

我們於2022年提供了5,760小時的反騷擾、欺凌及歧視員工培訓，超過1,500名同事參加了情境式工作坊。我們亦為管理人員舉辦心理健康技能培訓工作坊，以提高他們對心理健康的認識，讓他們能以設身處地和不帶批判的態度識別心理健康問題，並與有需要的團隊成員適當溝通。

學習項目 / 學習時數 (香港員工)

- ▶ **939小時**
反騷擾及歧視培訓
- ▶ **1,429小時**
「建立安全工作間」
- ▶ **2,504小時**
全球強制性培訓第三學期（學習單元的33%）
- ▶ **666小時**
「讓恒生更包容」
- ▶ **222小時**
「管理從尊重開始」
- ▶ **36小時**
「與心靈對話 — 管理人員的技能實踐工作坊」
- ▶ **331.5小時**
「虛擬團隊管理」
- ▶ 財富管理及個人銀行能力培訓課程 — 「如何為認知障礙症人士提供銀行服務」

■ 我們的員工

隨着混合辦公模式變得普及，管理人員在引領團隊和管理個人表現及生產力時面臨新挑戰。因此，我們為管理人員開設「虛擬團隊管理」研討會，透過分享棘手的處境案例和提供實用指導，協助他們在包容、互信及彼此扶持的工作環境下建立團隊協作流程，並在混合辦公模式下發展新的工作方式。



1,429名

員工參與「建立安全工作間」工作坊

111名

管理人員參與三場於2022年舉辦的「管理從尊重開始」工作坊

10宗

我們於2022年一共審視了十宗涉及歧視及騷擾的事件

「建立安全工作間」工作坊

我們致力為員工營造包容和健全的工作環境，並培養員工多加留意自己的日常舉止，讓他們更了解自己在促進互相尊重和敢言文化方面肩負的重任，以杜絕不當行為。為此，我們於2022年下半年舉辦了五場「建立安全工作間」工作坊，請來一家外部律師事務所的法律專才擔任講者，分享各自對職場騷擾、歧視及欺凌的知識，並透過案例研究提供實用指導，一共吸引1,429名員工參與。

「管理從尊重開始」管理人員工作坊

我們在2022年定期為管理人員舉辦「管理從尊重開始」工作坊，目的是加強本行管理人員處理職場歧視、騷擾及欺凌的能力，並確保他們明白自己有責任為轄下團隊營造互相尊重的工作環境。此外，工作坊亦借助案例研究，與參加者分享處理員工個案的實用指引。



■ 我們的員工

吸納及挽留人才

人才招聘

恒生致力推動本地就業，並向本地求職者開放所有外部職位。2022年共有97.9%外聘人員乃本地聘用。

計及人才搜索、廣告、代理費、評估工具應用及審查費用後，本行員工於2022年的平均招聘成本為港幣14,439元。

自2021年開始，前線員工招聘市場一直面對激烈競爭，銀行同業及外部市場對熱門技能的需求更為殷切，部分員工更因移民而相繼離職。2022年，本行的整體自願離職率達21.4%，當中以前線分行網絡的員工流失尤其嚴重。本行透過為員工提升技能和發展新技能，並部署和挽留內部人才，構建內部人才梯隊。

恒生MT Finoland帶來的沉浸式虛擬體驗非常有趣。Finoland突出恒生銀行對員工福祉的高度重視，體現銀行內部上下一心。一小時的恒生Finoland體驗亦令人真正體會到在恒生擔任管理培訓生的滋味，包括在各部門和職能的職涯發展機會及多元化的學習活動

Roc Lui

合規部管理培訓生（2022年學員）

為年輕人創造機會

管理培訓生計劃

我們每年均會透過管理培訓生計劃聘請優秀的大學畢業生。我們的管理培訓生計劃提供全方位發展，分成企業及專業發展兩大主要層面。在企業層面，一眾管理培訓生能夠親身體會本行的願景和價值觀，並了解本行在金融科技、大灣區發展及ESG舉措方面的策略。在專業層面，管理培訓生能在包容的環境下累積核心銀行知識及專門技能。

本行於2022年作出新嘗試，為大學生和應屆畢業生構建創新的管理培訓生招募體驗。「MT Finoland」是本行人力資源、資訊科技及Fintecubator相關部門合作開發的元宇宙空間。參加者可在元宇宙中進行互動並參與小遊戲，了解不同工作範疇的管理培訓生輪調安

恒生管理培訓生計劃的輪調安排為我投身保險及精算領域提供了獨特的起步點。計劃的設計亦有如一段獨特而充實的學習旅程，凝聚不同崗位所帶來的工作經驗，讓我對恒生的整體業務有更全面的了解。在我們特定的工作範疇以外，亦有大量與其他學員共同參與銀行內部計劃的機會，確保我們在完成計劃時有能力履行與管理崗位相關的職責。

Eugene Chan

保險（精算）部管理培訓生（2021年學員）

排、未來技能學習課程，以及本行在金融科技及ESG等領域的企業策略。

與傳統的校園就業講座相比，MT Finoland所觸及的潛在學員人數大幅提升四倍，帶動2023年管理培訓生計劃申請人數較2022年攀升50%。另外亦有83%的參加者認為，就宣傳和推廣本行管理培訓生計劃而言，MT Finoland是更為理想的途徑。

我們沒有直接向供應商購入成品，而是選擇透過人力資源、資訊科技及Fintecubator相關部門之間緊密合作，在內部開發MT Finoland，獲得十分正面的迴響，令人鼓舞。部分參觀MT Finoland的訪客讚揚恒生將元宇宙應用在招募管理培訓生上並迎合年輕一代的喜好，是銀行業界的先驅。與傳統的校園就業講座相比，MT Finoland所觸及的潛在學員人數大幅提升。

我強烈推薦恒生的導師計劃。計劃為培訓生與高級管理人員進行配對，讓彼此定期交流。在交流過程中，導師針對我的輪調表現和職涯規劃，為我提供了彌足珍貴的建議。我非常珍惜這些交流機會，因為這次經驗對我的事業發展甚有裨益，同時充分體現了管理培訓生計劃如何在硬技能培訓以外扶持我們。

Athena So

財富管理及個人銀行業務管理培訓生（2021年學員）

我們的員工

青年就業計劃

我們在不同業務及職能部門推行實習工作計劃，培育年輕人才成為銀行業專業人士。恒生於2022年透過多項計劃為249名大學生（較2021年上升7%）提供實習機會，幫助他們獲得所需的實際經驗及技能。

本行於2022年三月新推行一個名為「抗疫同恒」青年就業計劃（青年就業計劃）的社會舉措，並根據計劃向大學畢業生提供為期六個月的合約，並在完約後為合適人選續約或提供長期職位。


青年就業計劃吸引超過700人申請，當中我們挑選82名大學畢業生於2022年7月至9月入職。他們獲安排在本行各業務及部門擔當不同職務，包括數據分析、策略規劃、貿易業務管理、信貸風險管理、財務報告及審計等。


青年就業計劃的參加者表示，他們學習了職場所需的重要軟技能，如團隊合作、持份者參與、溝通技巧及個人責任感。另外，計劃參加者一致非常肯定本行的開放共融文化，亦為他們提供廣泛的學習資源，包括機械人流程自動化、數據及分析，以及設計思維等。


青年就業計劃為參與者提供銀行業的就業機會，不但讓他們獲得了第一手經驗，加深對銀行服務業的了解，更使他們有動力在銀行業發展他們的職業生涯。


此計劃促進了畢業生在銀行業的職業前景，在社會層面帶來正面影響，特別為青年發展（本行ESG策略之其中一項重要範疇）產生了積極的社會貢獻。

我們對青年就業計劃的參加者進行了一項調查，結果如下：

 **80%** 認同計劃使他們在相關銀行領域獲得有用的實踐經驗和工作知識

 **82%** 認同計劃成功建立了他們作為年輕專業人士的信心

 **85%** 認同恒生的工作環境和文化有利他們學習及發揮所長

 **87%** 認同他們的經理和同事為其提供大力支援及充分指導

參與者的回饋



管理人員

管理人員亦強烈感受到青年就業計劃的正面影響，並指出參加計劃而入職的大學畢業生對工作十分熱誠，積極性很高，而且能夠為團隊注入新理念和力量。青年就業計劃幫助我們建立高效的人才管道，以滿足本行持續的招聘需求。

其中一位參加者透過就業計畫開始從事保險業務，之後發現自己對保險承保的專業發展感興趣，並在計劃期滿後成功獲聘本行的長期職位。



青年就業計劃
參加者
例子一



青年就業計劃
參加者
例子二

另一名在風險部門支援風險識別工作的參與者則於風險政策團隊獲得長期職位。

銀行業人才發展計劃

具備傑出潛能的員工可獲引薦參與一系列管理人員領袖發展計劃（包括由本行舉辦的抗逆工作坊、金融領袖計劃及加速領導力計劃（Accelerating into Leadership）），藉此寶貴機會為日後的職涯發展鋪路。上述計劃涵蓋一系列小組指導活動、與高級管理人員交流會面的機會，以及人脈拓展活動，有助本行人才掌握關鍵技能及思維方式，從而勝任更廣泛和複雜的工作崗位。