香港交易及結算所有限公司及香港聯合交易所有限公司對本公告之內容概不負責，對其準確性或完整性亦不發表任何聲明，並明確表示概不就因本公告全部或任何部分內容而產生或因倚賴該等內容而引致之任何損失承擔任何責任。

中國工商銀行股份有限公司

INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA LIMITED

（於中華人民共和國註冊成立的股份有限公司）

（股份代號：1398）

獨立董事2011年度述職報告

茲載列中國工商銀行股份有限公司同時在上海證券交易所網站刊登的「中國工商銀行股份有限公司獨立董事2011年度述職報告」，僅供參閱。

中國工商銀行股份有限公司
董事會

中國北京
2012年3月29日

於本公告刊發日期，董事會成員包括執行董事姜建清先生、楊凱生先生、王麗麗女士及李曉鵬先生；非執行董事環揮武先生、汪小亞女士、葛蓉蓉女士、李軍先生、王小嵐先生及姚中利先生；獨立非執行董事梁錦松先生、錢穎一先生、許善達先生、黃鋼城先生、M•C•麥卡錫先生及鍾嘉年先生。

梁錦松董事 2011 年度述職報告

本人自 2008 年 10 月起連任中國工商銀行股份有限公司（“工商銀行”）獨立非執行董事，2011 年擔任了董事會風險管理委員會主席，董事會戰略委員會、審計委員會、提名委員會、薪酬委員會和關聯交易控制委員會委員。

一年來，本人嚴格按照《公司法》、《證券法》、《股份制商業銀行公司治理指引》和《股份制商業銀行董事會盡職指引》等法律法規以及《中國工商銀行股份有限公司章程》等規章制度的規定，認真履行獨立董事職責，認真出席董事會及各專門委員會會議，深入研究董事會審議的各類事項，根據本人的從業經驗與金融專業知識，客觀、獨立地發表意見，科學、謹慎決策，切實履行誠信與勤勉義務。全年，本人參加了董事會全部 10 次會議，審議議案 59 項，聽取匯報 24 項; 參加了董事會各專門委員會全部 28 次會議，審議議案 43 項，聽取匯報 23 項。在努力保障工商銀行各項重大決策科學合理、公平公正的同時，本人積極參加董事會的研究、討論和決策，向董事會和管理層提出工作意見和建議。同時，本人始終保持獨立性，注意維護中小股東利益。

作爲董事會風險管理委員會主席，本人主持召開了 5 次風險管理委員會會議，審議了工商銀行 2011 年度流動性風險管理策略等 4 項議案，聽取了工商銀行 2010 年度和 2011 年中期風險管理報告等 7 項匯報。2011 年，風險管理委員會積極按

照監管意見加強了對全面風險管理要求的落實，研究制定了一系列風險管理制度，以制度手段保證工商銀行嚴格執行風險管理三年規劃中確定的風險戰略、風險政策、風險標準、風險偏好和容忍度等，把建立完善的集團風險管理體系作爲實施綜合化、國際化發展戰略的重要組成部分來統籌推進。本人與各位委員通過定期研究審閱風險管理報告，確保了各位委員對全面風險管理工作的監督、評價和推進，並針對風險管理政策、制度和流程及時提出調整建議，有效地促進了工商銀行全面風險管理水平的提高。在專項風險管理領域，風險管理委員會積極督促風險管理部等相關部門，按照監管指引的要求建立健全風險管理制度體系。同時，本人還重點關注了工商銀行風險計量體系建設情況，多次聽取相關工作進展情況報告，積極督促全面風險管理工作的開展和監管要求的落實。依據巴塞爾新資本協議有關要求，2011 年度，本人與各位委員持續關注資本充足率等核心風險管理指標，研究聽取了關於實施新資本協議實施進展情況的匯報，以確保工商銀行的資本水平與主要風險及風險管理水平相適應，實現資本規劃與銀行經營狀況、風險變化趨勢和長期發展戰略相匹配。

作爲其他五個專門委員會的委員，本人恪盡職守，勤勉履職，參加了五個專門委員會全部 23 次會議。期間，本人重點關注了全行發展戰略規劃的執行情況與新發展戰略規劃的研究和制定、信息科技發展規劃、經營轉型、海外併購進展和資本管理措施；推動內部審計體系建設；積極參與獨立董事提名工

作，推進提名和推薦制度的完善；參與研究擬訂《董事會對董事履職評價規則（試行）》、《中國工商銀行集團穩健薪酬管理暫行辦法》，充分發揮薪酬在商業銀行公司治理和風險管控中的導向作用；推進關聯交易管理系統建設與關聯交易管理的規範化，推動建立先進、科學、高效的關聯交易管理運行機制。

此外，在 2011 年度董事會戰略研討會上，本人就未來三年國內外經濟與市場變化趨勢和競爭態勢，及工商銀行下一步經營發展中面臨的新情況、新特徵、市場地位、發展戰略和目標等問題，結合先進國際金融企業的發展模式和經驗，積極提出旨在切實提高工商銀行經營管理水平、維護廣大中小股東利益的意見或建議，得到董事會和管理層的認同。

述職人：梁錦松

二〇一二年三月

錢穎一董事 2011 年度述職報告

本人自 2008 年 10 月起連任中國工商銀行股份有限公司（“工商銀行”）獨立非執行董事。過去的一年，本人擔任董事會提名委員會和薪酬委員會的主席，董事會戰略委員會、審計委員會和風險管理委員會的委員。

2011 年，本人嚴格按照《公司法》、《證券法》、《股份制商業銀行公司治理指引》和《股份制商業銀行董事會盡職指引》等法律法規以及《中國工商銀行股份有限公司章程》等規定，切實履行誠信與勤勉義務，認真出席董事會及各專門委員會會議，全年參加了董事會全部 10 次會議，審議議案 59 項，聽取匯報 24 項。作爲工商銀行獨立董事，本人注重維護中小股東利益，積極參加董事會的研究、討論和決策，全面、綜合地分析和看待問題，就全行發展戰略、風險管理、信息披露、薪酬激勵、董事選聘等重大事項發表了獨立意見，充分發揮了獨立董事在公司治理過程中的應有作用。

2011 年，本人主持召開了提名委員會與薪酬委員會共 5 次會議。結合多年來對公司治理領域的研究和實踐，本人帶領委員會成員認真履行委員會職責，加強與各方的溝通和協商，努力爲提升公司治理水平貢獻力量。

2011 年，爲進一步加強公司治理，規範董事履職行爲，保護工商銀行、存款人和其他客戶的合法權益，根據《中華人民共和國公司法》、中國銀監會《商業銀行董事履職評價辦法

（試行）》等法律、行政法規、部門規章、規範性文件及《中國工商銀行股份有限公司章程》，本人帶領薪酬委員會推動制訂了《中國工商銀行董事會對董事履職評價規則（試行）》，並組織開展了 2010 年度董事履職評價工作，形成了《2010 年度董事會對董事履職評價報告》。

2011 年，考慮到部分董事任期屆滿，本人帶領提名委員會，嚴格依照規定程序，緊密結合公司實際情況，認真研究董事候選人資格，爲提名董事提供了重要的決策參考。此外，本人還多次提出，作爲上市公司和中國最大的商業銀行，應不斷完善考核機制，努力在薪酬激勵方面有所突破，倡導建立適應集團化、國際化、綜合化經營管理要求的薪酬管理體系，健全與公司治理相統一、與風險管理相適應的薪酬治理機制，爲此，本人帶領提名委員會推動制訂了《中國工商銀行集團穩健薪酬管理暫行辦法》，確保了薪酬激勵政策的健全性和有效性。

作爲戰略委員會、審計委員會和風險管理委員會的委員，本人忠於職守、勤勉盡責，參加了戰略委員會、審計委員會、風險管理委員會全部 17 次會議。2011 年，董事會對全行年度經營計劃、固定資產投資預算、信息科技發展規劃等重大事項進行了深入研究，本人始終堅持客觀、公正地發表獨立意見，提供了許多積極的意見和建議。同時，密切關注宏觀經濟形勢對全行經營發展的影響，對新資本協議實施申請、流動性風險管理策略、國別風險管理情況和內部審計有效性等問題，積極

建議管理層加強風險管理，充分發揮內部審計和外部審計的職能作用。

除參加董事會及專門委員會各項會議之外，2011 年，本人加強與董事會其他成員、監事會、高級管理層以及股東的聯繫和溝通，注意聽取相關部室的情況介紹，積極開展實地考察與調研。2011 年，本人前往廣西、河南和安徽等分行，重點考察了工商銀行在當地經營現狀和薪酬管理體系，通過實地走訪、聽取匯報、座談討論等方式，與基層員工就崗位設置、薪酬構成以及同業比較等問題開展了深入交流，並提出了自己的意見和建議。此外，本人還前往巴西和秘魯，重點考察了工商銀行在當地營業機構的申設情況以及下一步的工作設想，並建議當地機構應把握機遇，走好業務發展的第一步，爲客戶提供多樣化金融服務。

最後，本人將會繼續關注工商銀行的改革發展，也祝願工商銀行能夠建設成爲最盈利、最優秀、最受尊重的國際一流現代金融企業。

述職人：錢穎一

二〇一二年三月

許善達董事 2011 年度述職報告

本人自 2010 年 9 月起連任中國工商銀行股份有限公司（“工商銀行”）獨立非執行董事，並擔任董事會審計委員會主席，董事會戰略委員會、提名委員會、薪酬委員會和關聯交易控制委員會的委員。

2011 年，本人嚴格按照《公司法》、《證券法》、《股份制商業銀行公司治理指引》和《股份制商業銀行董事會盡職指引》等法律法規以及《中國工商銀行股份有限公司章程》等規定，切實履行誠信與勤勉義務，認真出席董事會及各專門委員會會議，全年參加了董事會 10 次會議，審議議案 59 項，聽取匯報 24 項。作爲工商銀行獨立董事，本人積極參加董事會的研究、討論和決策，就全行發展戰略、薪酬激勵、董事選聘、關聯交易管理等重大事項發表了獨立意見，爲提高董事會運作效率、改進工作機制建言獻策。同時，本人始終保持獨立性，注意維護中小股東利益。

2011 年，本人主持召開了審計委員會共 6 次會議，並帶領委員會成員認真履行審計委員會職責，就工商銀行年度內部審計工作報告、內部審計計劃、定期報告等重點工作，加強與各方的溝通和協商，嚴謹細緻，確保各項工作依法合規。同時，作爲審計委員會主席，本人高度重視對外信息披露工作，注重加強與外部審計機構的溝通，並對審計服務的質量提出了更高的要求。作爲其他四個專門委員會的委員，本人恪盡職

守，勤勉履職，重點關注年度經營計劃、財務預算、利潤分配、高管薪酬分配、海外併購和信息科技發展規劃等重大事項；積極倡導和推動建立先進、科學、高效的關聯交易管理運行機制。

除參加董事會及專門委員會各項會議之外，2011 年本人加強與董事會其他成員、監事會、高級管理層以及股東的聯繫和溝通，積極聽取相關部室的情況介紹，適時開展實地考察與調研。此外，針對工商銀行的發展現狀和戰略目標，積極提出旨在切實提高工商銀行經營管理水平，維護廣大中小股東利益的意見或建議，得到董事會和管理層的認同。此外，本人以人民幣國際化爲主題，結合中國商業銀行的實際情況，研究分析商業銀行面臨的機遇和挑戰，提出應對策略和建議。

2012 年，本人將繼續認真履行職責，支持改革創新，關注社會責任，開展調查研究，爲維護公司利益和保障中小股東的權益做出自己應有的貢獻。

述職人：許善達

二〇一二年三月

黃鋼城董事 2011 年度述職報告

本人自 2009 年 1 月起連任中國工商銀行股份有限公司（“工商銀行”）獨立非執行董事，同時擔任董事會關聯交易控制委員會主席，董事會審計委員會、風險管理委員會、提名委員會和薪酬委員會委員。

本人恪盡職守，全力維護中國工商銀行及其股東的利益。在履行職責的過程中，以最高標準的職業道德和敬業精神要求自己，嚴格遵守中國銀行業監督管理委員會、中國證券監督管理委員會、上海證券交易所、香港聯合交易所和工商銀行的各項規章制度，同時積極關注有關當局頒佈的所有新規章制度，並與銀行的管理層通力合作，確保新頒發的規章制度的有效實施。

2011 年，本人認真出席董事會及各專門委員會會議，全年參加了董事會全部 10 次會議，審議議案 59 項，聽取匯報 24 項；參加了五個董事會專門委員會全部 22 次會議，審議議案 34 項，聽取匯報 22 項。本人認真履行獨立董事職責，始終保持獨立性，注意維護中小股東利益，根據本人的從業經驗與金融專業知識，客觀、獨立地發表意見，科學、謹慎決策，切實履行誠信與勤勉義務，在努力保障工商銀行各項重大決策科學合理、公平公正的同時，本人積極參加董事會的研究、討論和決策，赴分支機構進行實地考察和調研，向董事會和管理層提出工作意見和建議，加強與監事會及監管機構的溝通與聯

繫。

作爲董事會關聯交易控制委員會主席，2011 年本人主持召開了 6 次關聯交易控制委員會會議，審議了關於確認本行關聯方等 9 項議案，聽取了 2010 年本行關聯方確認情況的匯報等 2 項匯報，並定期接受關聯交易統計和備案信息，推動關聯交易管理系統開發工作；同時，本人還關注內部交易的內部風險轉移與內部交易價格問題，並建議工商銀行在證監會關聯交易或者是銀監會內部交易管理的基本原則下，同時從企業內部控制管理的準則和公司治理的原則出發，對資產管理業務的內部控制和風險進行有效地管理。

作爲董事會審計委員會、風險管理委員會、提名委員會和薪酬委員會委員，本人著重關注了銀監會和巴塞爾 III 規定的各項義務及其對工商銀行資本的影響，關注地方政府貸款組合及其質量，關注工商銀行在歐洲的投資、信用敞口和市場風險，尤其是歐洲銀行業危機造成的流動性風險問題；同時，本人還十分關注理財產品對工商銀行及其客戶帶來的風險，並專門研究了完善與理財產品管理有關的公司治理結構。在履職過程中，本人重視內部審計局和安永會計師事務所提交的報告，並對內部審計報告提出的相關問題以及這些問題可能給工商銀行帶來的風險向有關部門提出意見與建議。本人還赴貴金屬業務部開展了實地考察，與管理層就黃金和白銀業務計劃進行了討論，並就如何加強貴金屬業務領域的信用風險、市場風險和操作風險管理獻計獻策。2011 年，本人積極參與獨立董事提

名工作，推進提名和推薦制度的完善；參與研究擬訂《董事會對董事履職評價規則（試行）》、《中國工商銀行集團穩健薪酬管理暫行辦法》，充分發揮薪酬在商業銀行公司治理和風險管控中的導向作用。

未來一年，本人將繼續認真履行獨立董事職責，深入開展調查研究，爲工商銀行的持續健康發展和保障中小股東權益貢獻力量。

述職人：黃鋼城

二〇一二年三月

M・C・麥卡錫董事 2011 年度述職報告

本人自 2009 年 12 月起任中國工商銀行股份有限公司（“工商銀行”）獨立非執行董事。同時，擔任工商銀行董事會戰略委員會副主席、提名委員會和風險管理委員會委員。

本人遵循中國《公司法》、《證券法》、《股份制商業銀行公司治理指引》和《股份制商業銀行董事會盡職指引》等法律法規以及《中國工商銀行股份有限公司章程》等規定，切實履行誠信與勤勉義務，認真出席董事會及各專門委員會會議，全年參加了董事會 10 次會議，審議議案 59 項，聽取匯報 24 項。作爲獨立董事，本人始終保持獨立性，注意維護中小股東利益，積極參加董事會的研究、討論和決策，就全行發展戰略、風險管理、內部控制、薪酬激勵等重大事項發表了獨立意見。

在履行獨立董事職責的過程中，本人進一步深化對工商銀行各項業務發展情況的了解，同時運用自己在美國和歐盟銀行業的從業經驗（包括這些銀行的失誤和教訓），用於研究工商銀行面臨的問題。例如，在積極支持工商銀行推進國際化戰略的同時，提請管理層關注業務規模擴張帶來的風險管理問題，建議將有限的資源投入在重點關注的國家和地區，並重視人才培養和薪酬激勵。2011年全球經濟發展存在很多不確定性，本人提請董事會和管理層關注歐洲債務危機對工商銀行風險敞口的影響，並建議抓住危中之機，發揮自

身優勢，在歐洲銀行收縮資產時尋找合適的切入機會。此外，本人還就工商銀行申請實施巴塞爾新資本協議、加強內部控制等工作提出了建議。

作爲董事會戰略委員會的副主席，本人尤其關心工商銀行發展戰略的制定及實施情況，除了在董事會審議相關議案時，對國際化發展、戰略性資本配置、信息科技規劃、人力資源儲備等問題發表了意見，還認真參與了董事會的戰略研討會，就工商銀行未來的發展戰略、目標和措施，與其他董事和管理層進行了深入交流。

2011年，本人赴總行資產管理部、風險管理部進行了調研，進一步瞭解相關業務發展及管理情況。此外，實地走訪了工商銀行在紐約和巴黎的機構，與當地機構負責人就經營情況、面臨的主要問題和下一步發展計劃進行了座談。同時，本人也十分注重與外部審計師進行溝通，認真聽取審計方案和審計發現匯報，並就相關問題與管理層進行探討。2011年，本人代表工商銀行參加了全球大型銀行獨立投資人會議，並且匯報了相關會議成果。

2012 年，本人將繼續認真履行獨立董事職責，維護中小股東權益，爲工商銀行的發展做出積極貢獻。

述職人：M·C·麥卡錫

二〇一二年三月

鐘嘉年董事 2011 年度述職報告

本人自 2009 年 12 月起任中國工商銀行股份有限公司（“工商銀行”）獨立非執行董事。同時，擔任工商銀行董事會審計委員會、薪酬委員會和關聯交易控制委員會委員。

報告期內，本人擔任工商銀行的獨立董事，未在其他上市公司中擔任任何董事職務。本人確信不存在任何可能侵害董事職責及影響股東利益的利益衝突。本人對於工商銀行所有事項均嚴格保密，未通過本人與工商銀行的關係或董事職務獲取任何私利。

2011 年，本人嚴格遵守《公司法》、《證券法》、《股份制商業銀行公司治理指引》和《股份制商業銀行董事會盡職指引》等法律法規以及《中國工商銀行股份有限公司章程》的規定，切實履行誠信與勤勉義務，認真出席股東大會、董事會及各專門委員會會議，全年參加了董事會 10 次會議，審議議案 59 項，聽取匯報 24 項。作爲獨立董事，本人認真閱讀了提交董事會和專門委員會（包括審計委員會、薪酬委員會和關聯交易控制委員會）的各項報告，在董事會和相關專門委員會會議上踴躍發表意見，與其他成員進行認真分析和討論，提出自己的質詢和意見。在歷次會議上，本人堅持獨立、客觀、審慎地做出決定，並按工商銀行的正當程序行使投票權。

在履行獨立董事職責的過程中，本人運用自己在審計和會計方面的專業背景，評價審查外部審計師工作。例如，與外部

審計師探討貸款撥備提取的充分性，審查外部審計師服務方案的執行情況，要求銀行的審計部門密切關注監管當局提出的最新要求並積極落實，等等。此外，還提請管理層加強理財產品、個人零售貸款等業務的風險管理，並密切關注歐洲債務危機、國內經濟運行和監管要求對工商銀行經營發展的影響，及時制定有效的措施。

2011 年，在董事會閉會期間，本人進行了兩次現場調研，一是赴工商銀行浙江、江蘇分行調研信貸風險管控和地方政府融資平台貸款管理情況，另一次是在工銀泰國和工銀印尼考察工商銀行海外機構的運營管理情況。同時，本人參加了董事會的戰略研討會議，從人力資源配置、資產收購和處置、薪酬和評價流程等方面提出了自己的意見和建議。此外，本人還與總行資產管理部、內部審計局和外部審計師進行了多次座談。本人在工商銀行的工作時間遠遠超過規定的 15 個工作日。

本人擁有會計師資格，並參加了適當的培訓。

述職人：鐘嘉年

二〇一二年三月