

梁锦松董事 2011 年度述职报告

本人自 2008 年 10 月起连任中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）独立非执行董事，2011 年担任了董事会风险管理委员会主席，董事会战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬委员会和关联交易控制委员会委员。

一年来，本人严格按照《公司法》、《证券法》、《股份制商业银行公司治理指引》和《股份制商业银行董事会尽职指引》等法律法规以及《中国工商银行股份有限公司章程》等规章制度的规定，认真履行独立董事职责，认真出席董事会及各专门委员会会议，深入研究董事会审议的各类事项，根据本人的从业经验与金融专业知识，客观、独立地发表意见，科学、谨慎决策，切实履行诚信与勤勉义务。全年，本人参加了董事会全部 10 次会议，审议议案 59 项，听取汇报 24 项；参加了董事会各专门委员会全部 28 次会议，审议议案 43 项，听取汇报 23 项。在努力保障工商银行各项重大决策科学合理、公平公正的同时，本人积极参加董事会的研究、讨论和决策，向董事会和管理层提出工作意见和建议。同时，本人始终保持独立性，注意维护中小股东利益。

作为董事会风险管理委员会主席，本人主持召开了 5 次风险管理委员会会议，审议了工商银行 2011 年度流动性风险管理策略等 4 项议案，听取了工商银行 2010 年度和 2011 年中期风险管理报告等 7 项汇报。2011 年，风险管理委员会积极按

照监管意见加强了对全面风险管理要求的落实，研究制定了一系列风险管理制度，以制度手段保证工商银行严格执行风险管理三年规划中确定的风险战略、风险政策、风险标准、风险偏好和容忍度等，把建立完善的集团风险管理体系作为实施综合化、国际化发展战略的重要组成部分来统筹推进。本人与各位委员通过定期研究审阅风险管理报告，确保了各位委员对全面风险管理工作的监督、评价和推进，并针对风险管理政策、制度和流程及时提出调整建议，有效地促进了工商银行全面风险管理水平的提高。在专项风险管理领域，风险管理委员会积极督促风险管理部等相关部门，按照监管指引的要求建立健全风险管理制度体系。同时，本人还重点关注了工商银行风险计量体系建设情况，多次听取相关工作进展情况报告，积极督促全面风险管理工作的开展和监管要求的落实。依据巴塞尔新资本协议有关要求，2011 年度，本人与各位委员持续关注资本充足率等核心风险管理指标，研究听取了关于实施新资本协议实施进展情况的汇报，以确保工商银行的资本水平与主要风险及风险管理水平相适应，实现资本规划与银行经营状况、风险变化趋势和长期发展战略相匹配。

作为其他五个专门委员会的委员，本人恪尽职守，勤勉履职，参加了五个专门委员会全部 23 次会议。期间，本人重点关注了全行发展战略规划的执行情况与新发展战略规划的研究和制定、信息科技发展规划、经营转型、海外并购进展和资本管理措施；推动内部审计体系建设；积极参与独立董事提名工

作，推进提名和推荐制度的完善；参与研究拟订《董事会对董事履职评价规则（试行）》、《中国工商银行集团稳健薪酬管理暂行办法》，充分发挥薪酬在商业银行公司治理和风险管控中的导向作用；推进关联交易管理系统建设与关联交易管理的规范化，推动建立先进、科学、高效的关联交易管理运行机制。

此外，在 2011 年度董事会战略研讨会上，本人就未来三年国内外经济与市场变化趋势和竞争态势，及工商银行下一步经营发展中面临的新情况、新特征、市场地位、发展战略和目标等问题，结合先进国际金融企业的发展模式和经验，积极提出旨在切实提高工商银行经营管理水平、维护广大中小股东利益的意见或建议，得到董事会和管理层的认同。

述职人：梁锦松

二〇一二年三月

钱颖一董事 2011 年度述职报告

本人自 2008 年 10 月起连任中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）独立非执行董事。过去的一年，本人担任董事会提名委员会和薪酬委员会的主席，董事会战略委员会、审计委员会和风险管理委员会的委员。

2011 年，本人严格按照《公司法》、《证券法》、《股份制商业银行公司治理指引》和《股份制商业银行董事会尽职指引》等法律法规以及《中国工商银行股份有限公司章程》等规定，切实履行诚信与勤勉义务，认真出席董事会及各专门委员会会议，全年参加了董事会全部 10 次会议，审议议案 59 项，听取汇报 24 项。作为工商银行独立董事，本人注重维护中小股东利益，积极参加董事会的研究、讨论和决策，全面、综合地分析和看待问题，就全行发展战略、风险管理、信息披露、薪酬激励、董事选聘等重大事项发表了独立意见，充分发挥了独立董事在公司治理过程中的应有作用。

2011 年，本人主持召开了提名委员会与薪酬委员会共 5 次会议。结合多年来对公司治理领域的研究和实践，本人带领委员会成员认真履行委员会职责，加强与各方的沟通和协商，努力为提升公司治理水平贡献力量。

2011 年，为进一步加强公司治理，规范董事履职行为，保护工商银行、存款人和其他客户的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》、中国银监会《商业银行董事履职评价办法

（试行）》等法律、行政法规、部门规章、规范性文件及《中国工商银行股份有限公司章程》，本人带领薪酬委员会推动制订了《中国工商银行董事会对董事履职评价规则（试行）》，并组织开展了 2010 年度董事履职评价工作，形成了《2010 年度董事会对董事履职评价报告》。

2011 年，考虑到部分董事任期届满，本人带领提名委员会，严格依照规定程序，紧密结合公司实际情况，认真研究董事候选人资格，为提名董事提供了重要的决策参考。此外，本人还多次提出，作为上市公司和中国最大的商业银行，应不断完善考核机制，努力在薪酬激励方面有所突破，倡导建立适应集团化、国际化、综合化经营管理要求的薪酬管理体系，健全与公司治理相统一、与风险管理相适应的薪酬治理机制，为此，本人带领提名委员会推动制订了《中国工商银行集团稳健薪酬管理暂行办法》，确保了薪酬激励政策的健全性和有效性。

作为战略委员会、审计委员会和风险管理委员会的委员，本人忠于职守、勤勉尽责，参加了战略委员会、审计委员会、风险管理委员会全部 17 次会议。2011 年，董事会对全行年度经营计划、固定资产投资预算、信息科技发展规划等重大事项进行了深入研究，本人始终坚持客观、公正地发表独立意见，提供了许多积极的意见和建议。同时，密切关注宏观经济形势对全行经营发展的影响，对新资本协议实施申请、流动性风险管理策略、国别风险管理情况和内部审计有效性等问题，积极

建议管理层加强风险管理，充分发挥内部审计和外部审计的职能作用。

除参加董事会及专门委员会各项会议之外，2011 年，本人加强与董事会其他成员、监事会、高级管理层以及股东的联系和沟通，注意听取相关部室的情况介绍，积极开展实地考察与调研。2011 年，本人前往广西、河南和安徽等分行，重点考察了工商银行在当地经营现状和薪酬管理体系，通过实地走访、听取汇报、座谈讨论等方式，与基层员工就岗位设置、薪酬构成以及同业比较等问题开展了深入交流，并提出了自己的意见和建议。此外，本人还前往巴西和秘鲁，重点考察了工商银行在当地营业机构的申设情况以及下一步的工作设想，并建议当地机构应把握机遇，走好业务发展的第一步，为客户提供多样化金融服务。

最后，本人将会继续关注工商银行的改革发展，也祝愿工商银行能够建设成为最盈利、最优秀、最受尊重的国际一流现代金融企业。

述职人：钱颖一
二〇一二年三月

许善达董事 2011 年度述职报告

本人自 2010 年 9 月起连任中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）独立非执行董事，并担任董事会审计委员会主席，董事会战略委员会、提名委员会、薪酬委员会和关联交易控制委员会的委员。

2011 年，本人严格按照《公司法》、《证券法》、《股份制商业银行公司治理指引》和《股份制商业银行董事会尽职指引》等法律法规以及《中国工商银行股份有限公司章程》等规定，切实履行诚信与勤勉义务，认真出席董事会及各专门委员会会议，全年参加了董事会 10 次会议，审议议案 59 项，听取汇报 24 项。作为工商银行独立董事，本人积极参加董事会的研究、讨论和决策，就全行发展战略、薪酬激励、董事选聘、关联交易管理等重大事项发表了独立意见，为提高董事会运作效率、改进工作机制建言献策。同时，本人始终保持独立性，注意维护中小股东利益。

2011 年，本人主持召开了审计委员会共 6 次会议，并带领委员会成员认真履行审计委员会职责，就工商银行年度内部审计工作报告、内部审计计划、定期报告等重点工作，加强与各方的沟通和协商，严谨细致，确保各项工作依法合规。同时，作为审计委员会主席，本人高度重视对外信息披露工作，注重加强与外部审计机构的沟通，并对审计服务的质量提出了更高的要求。作为其他四个专门委员会的委员，本人恪尽职

守，勤勉履职，重点关注年度经营计划、财务预算、利润分配、高管薪酬分配、海外并购和信息科技发展规划等重大事项；积极倡导和推动建立先进、科学、高效的关联交易管理运行机制。

除参加董事会及专门委员会各项会议之外，2011 年本人加强与董事会其他成员、监事会、高级管理层以及股东的联系和沟通，积极听取相关部室的情况介绍，适时开展实地考察与调研。此外，针对工商银行的发展现状和战略目标，积极提出旨在切实提高工商银行经营管理水平，维护广大中小股东利益的意见或建议，得到董事会和管理层的认同。此外，本人以人民币国际化为主题，结合中国商业银行的实际情况，研究分析商业银行面临的机遇和挑战，提出应对策略和建议。

2012 年，本人将继续认真履行职责，支持改革创新，关注社会责任，开展调查研究，为维护公司利益和保障中小股东的权益做出自己应有的贡献。

述职人：许善达

二〇一二年三月

黄钢城董事 2011 年度述职报告

本人自 2009 年 1 月起连任中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）独立非执行董事，同时担任董事会关联交易控制委员会主席，董事会审计委员会、风险管理委员会、提名委员会和薪酬委员会委员。

本人恪尽职守，全力维护中国工商银行及其股东的利益。在履行职责的过程中，以最高标准的职业道德和敬业精神要求自己，严格遵守中国银行业监督管理委员会、中国证券监督管理委员会、上海证券交易所、香港联合交易所和工商银行的各项规章制度，同时积极关注有关当局颁布的所有新规章制度，并与银行的管理层通力合作，确保新颁发的规章制度的有效实施。

2011 年，本人认真出席董事会及各专门委员会会议，全年参加了董事会全部 10 次会议，审议议案 59 项，听取汇报 24 项；参加了五个董事会专门委员会全部 22 次会议，审议议案 34 项，听取汇报 22 项。本人认真履行独立董事职责，始终保持独立性，注意维护中小股东利益，根据本人的从业经验与金融专业知识，客观、独立地发表意见，科学、谨慎决策，切实履行诚信与勤勉义务，在努力保障工商银行各项重大决策科学合理、公平公正的同时，本人积极参加董事会的研究、讨论和决策，赴分支机构进行实地考察和调研，向董事会和管理层提出工作意见和建议，加强与监事会及监管机构的沟通与联

系。

作为董事会关联交易控制委员会主席，2011 年本人主持召开了 6 次关联交易控制委员会会议，审议了关于确认本行关联方等 9 项议案，听取了 2010 年本行关联方确认情况的汇报等 2 项汇报，并定期接受关联交易统计和备案信息，推动关联交易管理系统开发工作；同时，本人还关注内部交易的内部风险转移与内部交易价格问题，并建议工商银行在证监会关联交易或者是银监会内部交易管理的基本原则下，同时从企业内部控制管理的准则和公司治理的原则出发，对资产管理业务的内部控制和风险进行有效地管理。

作为董事会审计委员会、风险管理委员会、提名委员会和薪酬委员会委员，本人着重关注了银监会和巴塞尔 III 规定的各项义务及其对工商银行资本的影响，关注地方政府贷款组合及其质量，关注工商银行在欧洲的投资、信用敞口和市场风险，尤其是欧洲银行业危机造成的流动性风险问题；同时，本人还十分关注理财产品对工商银行及其客户带来的风险，并专门研究了完善与理财产品管理有关的公司治理结构。在履职过程中，本人重视内部审计局和安永会计师事务所提交的报告，并对内部审计报告提出的相关问题以及这些问题可能给工商银行带来的风险向有关部门提出意见与建议。本人还赴贵金属业务部开展了实地考察，与管理层就黄金和白银业务计划进行了讨论，并就如何加强贵金属业务领域的信用风险、市场风险和操作风险管理献计献策。2011 年，本人积极参与独立董事提

名工作，推进提名和推荐制度的完善；参与研究拟订《董事会
对董事履职评价规则（试行）》、《中国工商银行集团稳健薪酬
管理暂行办法》，充分发挥薪酬在商业银行公司治理和风险管
控中的导向作用。

未来一年，本人将继续认真履行独立董事职责，深入开展
调查研究，为工商银行的持续健康发展和保障中小股东权益贡
献力量。

述职人：黄钢城

二〇一二年三月

M•C•麦卡锡董事 2011 年度述职报告

本人自 2009 年 12 月起任中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）独立非执行董事。同时，担任工商银行董事会战略委员会副主席、提名委员会和风险管理委员会委员。

本人遵循中国《公司法》、《证券法》、《股份制商业银行公司治理指引》和《股份制商业银行董事会尽职指引》等法律法规以及《中国工商银行股份有限公司章程》等规定，切实履行诚信与勤勉义务，认真出席董事会及各专门委员会会议，全年参加了董事会 10 次会议，审议议案 59 项，听取汇报 24 项。作为独立董事，本人始终保持独立性，注意维护中小股东利益，积极参加董事会的研究、讨论和决策，就全行发展战略、风险管理、内部控制、薪酬激励等重大事项发表了独立意见。

在履行独立董事职责的过程中，本人进一步深化对工商银行各项业务发展情况的了解，同时运用自己在美国和欧盟银行业的从业经验（包括这些银行的失误和教训），用于研究工商银行面临的问题。例如，在积极支持工商银行推进国际化战略的同时，提请管理层关注业务规模扩张带来的风险管理问题，建议将有限的资源投入在重点关注的国家和地区，并重视人才培养和薪酬激励。2011 年全球经济发展存在很多不确定性，本人提请董事会和管理层关注欧洲债务危机对工商银行风险敞口的影响，并建议抓住危中之机，发挥自

身优势，在欧洲银行收缩资产时寻找合适的切入机会。此外，本人还就工商银行申请实施巴塞尔新资本协议、加强内部控制等工作提出了建议。

作为董事会战略委员会的副主席，本人尤其关心工商银行发展战略的制定及实施情况，除了在董事会审议相关议案时，对国际化发展、战略性资本配置、信息科技规划、人力资源储备等问题发表了意见，还认真参与了董事会的战略研讨会，就工商银行未来的发展战略、目标和措施，与其他董事和管理层进行了深入交流。

2011年，本人赴总行资产管理部、风险管理部进行了调研，进一步了解相关业务发展及管理情况。此外，实地走访了工商银行在纽约和巴黎的机构，与当地机构负责人就经营情况、面临的主要问题和下一步发展计划进行了座谈。同时，本人也十分注重与外部审计师进行沟通，认真听取审计方案和审计发现汇报，并就相关问题与管理层进行探讨。2011年，本人代表工商银行参加了全球大型银行独立投资人会议，并且汇报了相关会议成果。

2012年，本人将继续认真履行独立董事职责，维护中小股东权益，为工商银行的发展做出积极贡献。

述职人：M·C·麦卡锡

二〇一二年三月

钟嘉年董事 2011 年度述职报告

本人自 2009 年 12 月起任中国工商银行股份有限公司（“工商银行”）独立非执行董事。同时，担任工商银行董事会审计委员会、薪酬委员会和关联交易控制委员会委员。

报告期内，本人担任工商银行的独立董事，未在其他上市公司中担任任何董事职务。本人确信不存在任何可能侵害董事职责及影响股东利益的利益冲突。本人对于工商银行所有事项均严格保密，未通过本人与工商银行的关系或董事职务获取任何私利。

2011 年，本人严格遵守《公司法》、《证券法》、《股份制商业银行公司治理指引》和《股份制商业银行董事会尽职指引》等法律法规以及《中国工商银行股份有限公司章程》的规定，切实履行诚信与勤勉义务，认真出席股东大会、董事会及各专门委员会会议，全年参加了董事会 10 次会议，审议议案 59 项，听取汇报 24 项。作为独立董事，本人认真阅读了提交董事会和专门委员会（包括审计委员会、薪酬委员会和关联交易控制委员会）的各项报告，在董事会和相关专门委员会会议上踊跃发表意见，与其他成员进行认真分析和讨论，提出自己的质询和意见。在历次会议上，本人坚持独立、客观、审慎地做出决定，并按工商银行的正当程序行使投票权。

在履行独立董事职责的过程中，本人运用自己在审计和会计方面的专业背景，评价审查外部审计师工作。例如，与外部

审计师探讨贷款拨备提取的充分性，审查外部审计师服务方案的执行情况，要求银行的审计部门密切关注监管当局提出的最新要求并积极落实，等等。此外，还提请管理层加强理财产品、个人零售贷款等业务的风险管理，并密切关注欧洲债务危机、国内经济运行和监管要求对工商银行经营发展的影响，及时制定有效的措施。

2011 年，在董事会闭会期间，本人进行了两次现场调研，一是赴工商银行浙江、江苏分行调研信贷风险管控和地方政府融资平台贷款管理情况，另一次是在工银泰国和工银印尼考察工商银行海外机构的运营管理情况。同时，本人参加了董事会的战略研讨会议，从人力资源配置、资产收购和处置、薪酬和评价流程等方面提出了自己的意见和建议。此外，本人还与总行资产管理部、内部审计局和外部审计师进行了多次座谈。本人在工商银行的工作时间远远超过规定的 15 个工作日。

本人拥有会计师资格，并参加了适当的培训。

述职人：钟嘉年

二〇一二年三月