



友邦保險控股有限公司
薪酬及領導委員會的職權範圍

批准機構 : 友邦保險控股有限公司董事會
生效日期 : 2026年3月18日
版本 : 7.0

(此乃中文譯本，本職權範圍以英文本為準。任何中文譯本不得更改或影響其解釋。)

釋義

1. 就本職權範圍（本**職權範圍**）而言：

細則指本公司的組織章程細則。

董事會指本公司的董事會。

本公司指友邦保險控股有限公司。

董事指董事會的成員。

執行董事指董事會不時委任的本公司執行董事。

集團首席執行官指董事會委任的本公司的集團首席執行官。

本集團指於有關時間，本公司及其附屬公司和聯營公司，或若文意另有所指，於本公司成為其現時附屬公司和聯營公司的控股公司前的有關期間內，本公司的現時附屬公司和聯營公司，或其現時附屬公司和聯營公司或其前身（視情況而定）所營運的業務。

管控要員指負責為本公司執行一項或多於一項管控職能（包括風險管理、財務管控、合規、內部審核及精算）的人員。

重大風險承擔者指其職責或所從事工作涉及重大風險或代表本集團承擔重大風險的人員。他們可以是個別僱員或僱員群體，其行動整體上可能使本公司或附屬公司面臨重大風險。

上市規則指香港聯合交易所有限公司證券上市規則（經不時修訂）。

薪酬及領導委員會（本委員會）指根據本職權範圍第 4 條所載董事會決議案成立的本委員會。

高級管理人員指載於附錄或由董事會不時決定的本公司高級行政人員。

股東指本公司的股東。

2. 「薪酬」一詞，在用於本職權範圍內時，包括但不僅限於一切薪金、紅利、津貼、福利（現金或實物）、退休金安排、付還款項、賠償款項（包括就任何喪失或終止職務或委任而應付的賠償）、獎勵金及以股份為基礎的報酬。

宗旨

3. 本委員會應負責：

- (a) 監督本集團的人才策略，作為支持長期可持續績效的核心推動力量，包括人才招募、領導力發展、繼任計劃、多元共融、員工能力、敬業度、組織文化及於董事會與其他委員會需要時，協助確保該等事項與本集團策略、風險偏好及長期目標保持一致；
- (b) 制定及監察本公司整體薪酬及人才政策的執行；
- (c) 監察及批准本公司短期及長期獎勵計劃及以股份為基礎的薪酬計劃，以及高級管理人員之委任；及
- (d) 訂定所有本公司董事、高級管理人員、管控要員及本集團重大風險承擔者的特定薪酬。

組成

- 4. 董事會根據 2010 年 9 月 1 日通過的決議案成立本委員會。

本委員會成員與框架

- 5. 本委員會成員應不時由董事會從董事中委任。本委員會成員須具備必要知識和專業知識，並能勝任以及能夠就提呈委員會之事宜作出獨立判斷。本委員會可按需要邀請獨立外部專家以顧問身份出席會議，但此類人士不應為本委員會成員或持有投票權。
- 6. 本委員會成員數目不得少於三名，當中獨立非執行董事須佔大多數。本委員會會議的法定人數為三名成員，其中最少一名須為獨立非執行董事。
- 7. 本委員會的主席須為一名由董事會委任的獨立非執行董事。
- 8. 本委員會各成員須向本委員會披露根據細則須予披露的所有事項，包括：
 - (a) 其就本委員會將決定的任何事宜所涉及的任何個人財務利益（身為股東的利益除外）；及
 - (b) 任何潛在利益衝突。

任何有上述利益衝突的成員，除就該利益衝突作出全面披露外，亦須於涉及該等利益的本委員會決議案表決時放棄投票，並不得參與有關該等決議的討論；此外倘董事會如此指示，該成員或須辭任本委員會職務。

會議次數及會議程序

- 9. 薪酬及領導委員會每年須最少舉行四次會議。本委員會主席須應任何本委員會成員的要求而召開會議。

10. 議程連同全部相關會議文件應及時和最少於本委員會預定召開會議日期前三天（或其成員協定的其他期限內）發送本委員會全體成員。
11. 高級管理人員有責任為本委員會及時提供足夠資料，以讓其作出知情決定。所提供的資料必須完整及可靠。若本委員會成員要求取得的資料較管理層所提供的更詳盡，有關成員得作出進一步所需查詢。本委員會及各成員應可按需要各自並獨立接觸高級管理層以履行其職責。

主席的責任

12. 本委員會主席應：
 - (a) 提倡開放、包容和（在需要情況下）敢於質疑的討論，以協助作出有效之決策；
 - (b) 確保本委員會及時獲取所需及相關的資料以履行其職務；
 - (c) 按本職權範圍監督本委員會會議的運作；及
 - (d) 出席本公司的股東週年大會並準備回應任何股東就有關本委員會的事宜提出的問題，倘主席未能出席，則本委員會另一名成員或（若其未能出席）由主席正式委任的代表須出席該股東週年大會。

權限

13. 本委員會乃獲董事會授權，可在本職權範圍內履行其職責。本委員會已獲授權可向執行董事及／或經指派以配合本委員會工作的高級管理人員索取其所需的任何薪酬資料。
14. 本委員會經董事會授權，於需要時接洽並向外聘獨立人力資源或薪酬顧問徵詢意見。本委員會應專門負責為向本委員會提供意見的任何外聘專家或顧問制定遴選準則、遴選、委任，並制定職權範圍。本委員會應獲得履行其職責所需的足夠資源。
15. 本委員會可：
 - (a) 將部分職責授權予任何由其一名或多名成員組成的小組委員會，並授予履行相關職責所需的權力；
 - (b) 在無法於短時間內合理地召開委員會臨時會議的情況下，就需於本委員會會議之間緊急處理的事項，授權本委員會主席作出決定；而有關決定須於本委員會最早可達法定人數的會議上予以追認；及
 - (c) 按董事會要求，審閱或考慮本職權範圍以外的事項。

職責

16. 本委員會的職責應包括：

- (a) 根據上市規則監察本集團人才策略及相關員工事宜；
- (b) 監察本集團文化及操守框架，包括監控行為與敬業度的相關指標，並確保設有程序，於發現與本集團宗旨、價值觀、風險文化或行為準則不符的情況時，能採取適當行動；
- (c) 確保本集團已具備全面的人才招募策略並有效運作，以吸引頂尖人才，促進多元化並與本公司的價值觀保持一致；
- (d) 確保本集團已擁有健全且持續的培訓與發展計劃，使員工具備所需的技能以應付現時職務及未來機遇；
- (e) 監察重要領導職位（包括高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者）之全面繼任計劃的制定與執行，而該等計劃應包括確保具潛力之領袖被發掘、獲得足夠的發展機會，以及確保本集團具備可供接任相關職位的人才梯隊；
- (f) 不時按需要主導集團首席執行官兼總裁之全面繼任計劃的制定和執行，對內部和外部候選人有充分且及時的考慮，確保本集團具備持續且高質素的領導力；
- (g) 檢討及／或就本公司的集團薪酬政策及執行董事、高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者的薪酬框架（包括確立正規和具高透明度的程序以制定該等薪酬政策）向董事會作出建議，包括如需要，建議調整公式化結果，以確保薪酬與相關表現、風險結果、操守準則及長期持份者利益保持一致；
- (h) 檢討及就集團首席執行官的績效評估框架、目標與成果向董事會提出建議，並直接檢討集團首席執行官對高級管理人員的表現評估；
- (i) 負責檢討及決定高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者的具體薪酬，以及根據細則第 92 條檢討及決定執行董事的具體薪酬。本委員會應考慮公司策略、監管環境、企業文化和風險框架、同類公司支付的薪酬、內部公平性，以及執行董事、高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者所投入的時間和肩負的責任，本集團內部的僱用條件和任何其他可被考慮的相關因素；
- (j) 就非執行董事的薪酬（應包括細則第 91 條所規定的董事袍金）向董事會作出建議，當中應考慮本委員會認為必要的所有因素（包括董事所需投入的時間及責任）；

- (k) 檢討及評估薪酬框架和相關政策，以確保其概無鼓吹過度風險承擔並與本公司持份者的利益保持一致，包括監督扣減及追討條款的運作和執行，以及在涉及行為失當、重大風險管理失誤或嚴重損害聲譽的情況下行使調整、削減、延後或追回薪酬的酌情權；
 - (l) 與其他相關委員會（例如風險委員會）密切合作，評估薪酬框架和相關薪酬政策對風險承擔行為的影響，並確保它們不會鼓吹過度風險承擔；
 - (m) 參照董事會不時批准的企業目標及宗旨，以檢討並批准本公司執行董事及高級管理人員的薪酬建議；
 - (n) 檢討並批准就執行董事、高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者的(a)委任、(b)職務喪失或終止，或(c)因行為失當而遭免職或罷免所涉及的薪酬，以確保該等安排乃根據相關合約條款而釐訂，且該等薪酬屬公平、合理、恰當及不會過高；
 - (o) 檢討並批准由集團首席執行官推薦的高級管理人員之委任（包括臨時委任）；
 - (p) 檢討長期獎勵計劃的績效指標及目標、員工的整體目標組合，以及執行董事的獎勵；
 - (q) 檢討全體員工的年度短期獎勵花紅組合總額，以及執行董事和高級管理人員的獎勵計劃、指標及目標；
 - (r) 檢討並透過本委員會主席向集團首席執行官就有關主要負責人力、文化及領導力管治的高級管理人員之表現作出反饋；
 - (s) 檢討人力策略、繼任計劃、整體薪酬策略、領導力發展、組織文化、員工操守及長期人力可持續性之成效；
 - (t) 審閱任何主要商業交易中的人力與文化相關事項；
 - (u) 確保沒有任何執行董事或其任何聯繫人參與釐定其自身薪酬；及
 - (v) 向股東建議如何就任何屬於本委員會獲授權範圍內且根據上市規則需獲股東批准的事項進行表決。
17. 根據本職權範圍履行其職責時，本委員會應：
- (a) 就執行董事及／或高級管理人員的薪酬作出建議時，徵詢董事會主席及集團首席執行官兼總裁的意見；

- (b) 確保本公司訂立的薪酬水平可吸引、挽留和激勵高質素執行董事、高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者，惟應避免為求達致此目標而支付高於所需之薪酬；
 - (c) 考慮可比較同業的薪酬慣例及相對表現，判定本集團薪酬的相對定位；
 - (d) 確保執行董事、高級管理人員、管控要員及重大風險承擔者的整體薪酬中，與表現掛鈎的薪酬成份應佔重大比重，至使彼等的利益與股東的利益趨於一致，同時亦促使本公司行政人員表現出最高質素服務；
 - (e) 確保所有與薪酬相關的本公司計劃、政策及行動均符合相關規則和規定，包括本公司應按照上市規則第 17 章的規定（如適用）將股份或購股權授予其執行董事及／或高級管理人員（如有）；及
 - (f) 尋求其全權酌情認為必要的專業意見，使本委員會可按照本職權範圍履行其職責。
18. 在不影響上文列明的職權範圍的一般性原則下，本委員會應：
- (a) 檢討並批准本公司有關股份計劃（如有）或其他獎勵計劃（如有）的獎勵框架及成效，包括批准表現指標、全體員工年度短期花紅獎勵組合總額、員工長期獎勵目標組合，以及執行董事的獎勵。彼須向董事會就僱員的整體授予總額及該等計劃條款的任何重大修訂的採納（個別僱員所獲數額則由董事會酌情決定）作出建議；及
 - (b) 就提交予股東的董事會薪酬報告（如有）的編製，向董事會提供意見。

匯報程序

19. 本委員會的會議記錄須由正式委任的會議秘書妥為保管，而在任何董事的合理通知下，該等會議記錄須於合理時間內提供予該董事查閱。該等會議記錄須記錄本委員會所審議的事宜及所達致的決定的足夠細節，包括成員提出的任何關注及所表達的不同意見。該等會議記錄的草擬稿及定稿均須於會議後合理時間內分別送交本委員會全體成員供其提出意見。
20. 在不影響本職權範圍所載本委員會職責的一般性原則下，本委員會須向董事會匯報，並應告知董事會有關本委員會作出的所有決定及建議，除非本委員會受法律或監管限制所限而不能作此匯報。

提供職權範圍

21. 本委員會須按要求提供本職權範圍，並將本職權範圍上載於本公司網站，以解釋本委員會的職責及董事會所授予其的權力。

檢討

22. 本委員會可不時檢討本職權範圍，並向董事會建議其認為必要的修改以供批准。

附錄：高級管理人員名單

- 集團執行委員會成員，包括但不限於：
 - 集團首席執行官兼總裁
 - 集團首席財務總監
 - 區域首席執行官
 - 集團首席分銷總監
 - 集團首席技術總監
 - 集團首席壽險營運總監
 - 集團首席投資總監
 - 集團首席人力資源總監
 - 集團首席策略總監
 - 集團首席市場總監
 - 集團首席醫療保健總監
 - 集團首席風險管理總監
 - 集團法律總顧問
- 集團分銷之首席執行官：
 - 集團代理分銷之首席執行官
 - 集團夥伴分銷之首席執行官
 - 集團企業方案之首席執行官
- Amplify Health 之首席執行官
- AIA Investment Management Private Limited 之首席執行官
- 所有業務單位之首席執行官（或地區經理，如適用）