

华夏银行股份有限公司 2018年度独立董事述职报告

陈永宏

一、独立董事基本情况

我是华夏银行股份有限公司（以下简称华夏银行或本行）独立董事陈永宏，男，1962年12月出生，大学本科，高级会计师、中国注册会计师、中国注册资产评估师、全国会计领军人才；曾任湖南省审计厅投资审计处副主任科员、主任科员；湖南省审计师事务所副所长、所长；天职国际会计师事务所有限公司董事长/主任会计。现任天职国际会计师事务所（特殊普通合伙）合伙人、天职工程咨询股份有限公司董事长、金宇生物科技股份有限公司独立董事等职。

二、年度履职概况

（一）出席会议情况

2018年度，本人作为华夏银行独立董事，担任审计委员会主任委员、薪酬与考核委员会、关联交易控制委员会委员，全年出席各种会议的情况如下：

1、应出席董事会会议9次（其中3次为通讯会议），实际出席9次；

2、应出席审计委员会会议6次（其中3次为通讯会议），实际出席6次；

3、应出席关联交易控制委员会会议2次（其中2次为通讯会议），实际出席2次；

4、应出席薪酬与考核委员会会议2次（其中2次为通讯会议），实际出席2次。

（二）会议表决情况

上述会议前，本人均认真研读相关材料，与相关部门和人员沟通，会上主动参与讨论，会后仔细复核会议记录；对于需要本人表决的所有议案，均在审慎思考的基础上做出了独立的专业判断。

本人对2018年度提请表决事项均投了赞成票。

2018年度本行的股东大会，本人作为董事参加。

（三）董事调研和培训情况

此外，本人还积极参加监事会组织的调研活动，6月5-6日赴雄安开展了本行金融服务雄安新区建设情况的调研活动；11月26-27日，赴广州开展重点分行快改革发展情况调研活动，并深入当地企业客户实地考察。

一年来，我们在履行独立董事职责的过程中，得到了本行管理层、董事会办公室、各职能部门的密切配合和大力支持，对于董事们在董事会会议、专门委员会会议上所提意见和建议，本行管理层均组织有关部门积极落实，并将落实情况书面反馈给各位董事，为董事的工作开展提供了便利条件。

2018年度，本人参加了2018年6月北京上市公司协会举办的2018年度北京辖区上市公司第二期董事监事专题培训。

三、年度履职重点关注事项的情况

在履职过程中重点关注了本行公司治理结构的完善，战

略规划的制定和实施，关联交易的合法性和公允性，信息披露的完整性和真实性，年度利润分配方案的制定与执行，高级管理层对董事会决议的落实情况，公司章程及各专门委员会议事规则的修订，本行审慎监管指标等方面的情况，此外，也关注到本届董事会任期届满，没有及时换届问题，并在董事会上提请董事会予以注意。

作为审计委员会主任委员，持续关注定期报告的审计计划、审计重点、外部审计机构的聘任及独立性，内控制度的设计及执行情况的评估，年度财务报告披露的真实性、准确性和完整性的审核和确认等方面；充分关注银行经营环境变化和银行逾期贷款比例及总额上升的原因及其对财务成果的影响，8月份，本人提议并组织审计委员会委员在总行专门听取了个别分行不良资产形成、处置等方面情况的汇报，并与总行授信审批部等部门负责人进行了沟通交流。此外，还十分重视内部审计与外部审计之间的成果互用问题，多次就本行内部体制审计改革方案，在相关场合和本行内审条线负责人进行了交流，不定期查阅审计部出具的审计专题报告，深度了解内审部门的年度审计计划执行情况及将内部审计工作成果应用于审计委员会的各项审议工作。

作为薪酬与考核委员会会员，重点关注了本行薪酬政策的完善与执行情况，对于高管团队的政策性大幅降薪可能导致本行业务发展和管理层团队稳定问题给予了持续的关注并在董事会上提出了自己的建议，对完善本行高管人员年度绩效考核办法提出了自己的改进建议。

作为关联交易控制委员会委员，重点关注了本行关联交易管理制度和流程是否合理、有效，对于每份《关联交易事前认可的声明》都从是否符合《华夏银行股份有限公司章程》、《华夏银行股份有限公司关联交易管理办法》及其他内部制度相关规定，是否存在给其他股东合法利益造成损害的情形方面进行关注，并及时提出相关工作建议。

四、总体评价和建议

2018 年度，本人作为华夏银行独立董事，在履职过程中严格遵守本行章程和个专门委员会议事规则，能够依法合规参加董事会及各专门委员会会议，认真高效审议各项议案，积极发表自己的意见或建议。保守本行秘密，未有接受不正当利益或利用董事职位谋取私利的情况。同时，加强调研和学习，重点熟悉和了解了本行的业务流程、风险领域、及时跟踪国家有关行业重大政策变化。专门用于本行独立董事事务的工作时间在 20 个工作日以上，做到了忠实依法、勤勉尽责地履行独立董事相关职责。

华夏银行股份有限公司 2018年度独立董事述职报告

杨德林

一、独立董事的基本情况

杨德林，男，1962年4月出生，研究生学历，1997年在中国社会科学院研究生院工业经济系获得企业管理专业博士学位，1991年在中国科学院武汉物理研究所获得量子电子学专业硕士学位，1982年在华中师范学院物理系获得物理学专业学士学位，现任清华大学经济管理学院创新创业与战略系教授，担任华夏银行股份有限公司第七届董事会独立董事。曾任湖北省襄樊市第二中学物理教师；湖北省供销学校教师；中国科学院武汉物理研究所（计划处）工程师，中国科学院学部联合办公室（现院士工作局）数学学部办公室助理研究员；挂职兰州市经济委员会副主任/党组成员；1998年3月至今在清华大学经济管理学院工作，历任技术经济与管理系讲师、副教授、教授/博导，自2012年底起任新成立的创新创业与战略系教授/博导。兼职情况：中国技术经济学会副理事长，中国企业管理研究会常务副理事长，首都企业改革与发展研究会常务理事，长江出版传媒股份有限公司第五届董事会独立董事，绝味食品股份有限公司第四届董事会独立董事。不存在任何影响担任华夏银行董事会独立董事独立性的任何情况。

二、独立董事年度履职概况

(一) 出席会议情况

1、应出席董事会会议9次（其中3次为通讯会议），实际出席9次。

2、作为提名委员应出席提名委员会会议1次，实际出席1次。

3、作为审计委员会委员应出席审计委员会会议6次（其中3次为通讯会议），实际出席6次。

4、作为关联交易控制委员会主任应出席关联交易控制委员会会议2次（其中2次为通讯会议），实际出席2次。

(二) 董事调研和培训情况

1、2018年6月，受邀参加监事会对河北雄安新区开展雄安新区机构网点支持雄安建设情况调研。

2、2018年8月，参加听取石家庄分行不良资产管理情况汇报。

三、独立董事年度履职重点关注事项的情况

作为独立董事，在履职时重点关注了银行流动性风险、市场风险、操作风险等各类风险的管控情况，关联交易情况，对外担保以及资金占用情况，募集资金的使用情况，高级管理人员的提名情况，信息披露的执行情况，内部控制制度的制定和执行情况，现金分红及其他投资者回报情况，聘任或更换会计师事务所情况等方面决策中的合规性情况，能够做出独立明确的判断，并发表意见。

结合本人在清华大学的创新和创业研究工作，特别关注华夏银行在金融科技领域的创新和对小微企业的支持情况

及相应的风险管理问题。通过各种渠道提醒要做好金融科技实际应用情况、实体小微企业运行情况的调查研究工作，不断总结以往工作的经验和教训，提升金融科技创新和应用能力，提升识别优质小微企业的能力，提升防范各类风险的能力。

四、总体评价和建议

作为华夏银行股份有限公司的独立董事，在2018年能够忠实并勤勉履行职务，积极参加董事会会议、董事会各专门委员会会议以及其他相关的各项活动。在下一年度中，应结合自己的专业，更加深入进行银行业务发展以及相关各类实体经济领域企业发展情况的调查研究，在董事会的有关决策中做出更专业的判断。

华夏银行股份有限公司 2018 年度独立董事述职报告

王化成

一、独立董事的基本情况

我是华夏银行独立董事王化成，1963 年生，中国国籍，无境外居留权，博士研究生学历，曾任中国人民大学会计系副主任、商学院副院长。现为中国人民大学商学院教授、博士生导师，熟悉财务会计知识。2018 年，本人积极参加董事会及董事会专门委员会会议，认真参与公司组织的相关会议，及时沟通、了解董事会决策事项和公司经营管理等重大事项，较好地履行了独立董事的各项职责。

二、独立董事年度履职概况

本人作为华夏银行股份有限公司独立董事，在公司经理层及相关部门的积极配合下，2018 年，本人忠实、勤勉、尽职地履行了董事职责，发挥了独立董事的作用，切实维护了全体股东的利益，促进了公司的发展。

本人出席会议的总体情况如下：

1、应出席董事会会议 9 次，实际出席 7 次，委托出席 2 次。

2、应出席各项专门委员会 9 次，实际出席 7 次，委托出席 2 次。

三、独立董事年度履职重点关注事项的情况

2018 年度，我认真参加了公司的董事会和各专门委员会会议，履行了独立董事勤勉尽责义务。

公司 2018 年度董事会、股东大会的召集召开符合法定程序,重大经营决策事项和其他重大事项均履行了相关程序,合法有效。本着对股东负责、实事求是的精神,坚持认真勤勉的履职态度,积极地出席公司董事会,对会议议案进行认真的研究审议;积极与公司高管沟通,了解、掌握公司的经营状况和重大经营活动;在充分掌握实际情况的基础上,依据我的专业能力和经验做出独立判断,提出独立意见,按照规定的程序对各项议案进行表决。特别重点关注了关联交易情况,对外担保及资金占用情况,高级管理人员提名以及薪酬情况,聘任会计师事务所情况,现金分红及其他投资者回报情况等相关问题。

在 2018 年履职中,本人重点关注金融科技和 PPP 项目风险问题:

第七届董事会第三十六次会议上,在审议《华夏银行股份有限公司董事会 2017 年度工作报告》和《华夏银行股份有限公司 2017 年经营情况和 2018 年工作安排的报告》时发表意见:

第一,关于金融科技。我看到董事会的报告和行长的报告都特别强调金融科技在华夏银行未来发展过程中的重要作用。个人认为,这个方向抓得是非常好的,但是在 2018 年乃至将来三到五年的时间里,如何利用金融科技推动华夏银行的发展,这可能是我们非常重要的一个方向。建议我们要对金融科技的发展战略有一个清晰的描绘,它预期达到一个什么样的目标,和我们传统的业务产生什么样的协同效果。比如,金融科技产生的数据和传统的银行业数据怎么协

同，进而能更清晰的判断我们的客户、贷款的方向。还要有阶段性成果，比如 2018 年金融科技要达到什么样的阶段性成果，2019 年达到什么样的阶段性成果。我现在非常欣喜地看到，在资本和人才投入方面，已经有了具体的举措，但是，这些举措怎么样结合华夏银行的业务，怎么落地，如何让它尽快的产生经济效益，这可能还需要进一步细化。

第二，关于风险防范问题。我建议，特别要注意做 PPP 项目特别多的地方政府债务风险，因为现在 PPP 项目动辄就是 20-30 年，实际上有一部分地方政府启动的这些基建项目已经远远超出了地方财力所允许的范围。所以与 PPP 相关的风险，目前看已经越来越大，华夏银行也应该有具体的风险防范措施，要控制这一块风险。

四、总体评价和建议

2018 年，我勤勉尽职地履行了独立董事各项职责，保证了 15 个工作日以上的履职时间。

2018 年，我也认真学习了证监会的相关文件和要求，并参加了上海证券交易所举办的 2018 年第四期上市公司独立董事后续培训，进一步加强了对相关政策的理解，为科学、合理、依法、合规发挥独立董事的作用奠定了基础。

2018 年，本人严格遵守保密制度、不参与内幕交易、不接受非正当利益、不利用董事地位谋取私利。

在过去的履职中，我十分注意把握独立董事的职责和定位，既认真履行董事职务，又不干涉经理层的经营活动，并尽自己所能为公司提供财务专业服务。

华夏银行股份有限公司 2018 年度独立董事述职报告

肖 微

一、独立董事的基本情况

本人肖微，君合律师事务所主任，担任华夏银行独立董事。任职期间，不存在任何本人履职过程中影响独立性的情况。恪尽职守，认真履行独立董事应尽的义务和职责，有效保证了公司运作的合理性和公平性，维护公司股东的整体利益。

二、独立董事年度履职概况

（一）出席会议情况

2018 年本人应出席董事会会议 9 次（其中 3 次为通讯会议），实际出席 8 次，委托出席 1 次。应出席战略管理与消费者权益保护委员会会议 2 次（其中 2 次为通讯会议），实际出席 2 次。应出席关联交易控制委员会会议 2 次（其中 2 次为通讯会议），实际出席 2 次。应出席提名委员会会议 1 次，实际出席 1 次。

（二）会上发言情况

本人在出席上述会议过程中，会前及会上充分阅读材料，听取各方面情况介绍，询问有关问题，积极参与讨论。

本人在参加历次会议中都做到了勤勉尽责，并就一些问题发表了意见。比如：

1、第七届董事会第三十六次会议：在审议《华夏银行股份有限公司董事会 2017 年度工作报告》和《华夏银行股份有限公司 2017 年经营情况和 2018 年工作安排的报告》时发表意见：

两个意见：一是觉得不错，总的经营状况还是稳健的发展。二是看到一些财务预算执行表，收入预算执行表，在财务决算报告里看到，这种数据是不是在工作报告中也应该体现，直接有预算完成的情况、增减的情况，这样的话我们也知道每年的计划，年度做的计划安排，比如 2018 年哪些做了，哪些没做，会产生哪些问题，会比较明了，而不是一个绝对数字，没有对比分析。

2、第七届董事会第四十次会议：在审议《关于〈华夏银行股份有限公司 2018 年半年度报告〉的议案》时发表意见：

上半年的总体情况感觉来之不易，董事长和经营班子肯定下了很多的工夫，感觉到就像报告说的，总体经营状况良好，稳中求进，是扎实推进的过程，我也对各项报告表示同意。我看到，总体上来讲总资产有 2.32% 的增加，所有者权益增加了 4.8%，每股净资产也是增加的。但是我也注意到营业收入是下降的，下降了 1.44，当然这种情况下利润还有所上升，比较关注的还有现金流。另外我注意到薪酬福利是减少了，在这种状况下，会不会对员工和经营有影响？在营业收入及利润结构性、地区性都有一些变化，这个还是不错的。不良资产余额有所增加，确实是增加了 20 多亿，另外报告

预期贷款余额必须有一些增加，我觉得对这些问题还是有些关注，不知道在这些问题上将来的趋势是会持续，还是只是一个暂时的状况，对这个问题也请大家持续关注，我自己也会关注这个问题。

三、总体评价和建议

本人在 2018 年按照法律法规、本行公司章程谨慎、认真、诚信地履行了独立董事的职务。保守本行秘密，不参与内幕交易、不接受非正当利益、不利用董事地位谋取私利、不损害本行利益。维护本行和股东，包括中小股东的合法权益。但本人履职的时间还不够，应当检讨。2019 年将一如既往严格按照相关法律法规对独立董事的规定和要求，勤勉尽责地履行职责。亦将进一步发挥业务专长，更多的投入时间积极参与各项会议，结合其他行业经验为本行做出更大的贡献。

华夏银行股份有限公司 2018年度独立董事述职报告

于长春

一、独立董事的基本情况

独立董事于长春，男、66岁、籍贯辽宁省本溪县，现住址北京市朝阳区南湖南路9号，北京国家会计学院会计学（退休）教授，中国注册会计师协会非执业会员，中国会计学会教育分会常务理事，兼任山东海化股份有限公司独立董事。

二、独立董事年度履职概况

（一）出席会议情况

1、应出席董事会会议9次（其中3次为通讯会议），实际出席9次。

2、应出席审计委员会会议6次（其中3次为通讯会议），实际出席6次。

3、应出席风险与合规管理委员会会议2次（其中1次为通讯会议），实际出席2次。

4、应出席薪酬与考核委员会会议2次（其中2次为通讯会议），实际出席2次。

（二）会上发言情况

1、第七届董事会第三十六次会议：在审议《华夏银行股份有限公司董事会2017年度工作报告》和《华夏银行股份有限公司2017年经营情况和2018年工作安排的报告》时发表意见：

2018年我们工作的重点安排应该加上一点，即习主席在

对海南进行视察的过程中提出来要对海南进行深化改革，建设海南自贸区这样一个大的构想。下一步的改革重点是北雄安、南海南，提出了这样一个口号。我们 2018 年的工作中应该考虑这个因素，怎么加大对海南的布局力度。

2、第七届董事会第四十次会议：在审议《华夏银行股份有限公司 2018 年上半年流动性风险管理情况报告》时发表意见：

关于流动性风险问题，从以下三个问题提出个人的看法。**第一**，对于个别分行不良贷款的情况，还有必要进行深入剖析。**第二**，当前，由于国内外宏观经济形势的变动，复杂性、不可预测性，应该提出来对宏观经济形势预测方面的研究，组织专门的力量，甚至借用行外的“外脑”或者智库，来加强形势的预判。尤其是对于汇率和利率的走势，做到心中有数。**第三**，由于当前财政部和人民银行、总行都提出来要加强国内的宏观政策，特别是积极财政政策的提出。现在看主要是利用税收的杠杆来调节经济。它提出来当前对于增值税要加大减税的力度，给企业以一定的活力。但从上半年的数据来看，流转环节的增值税比去年同期上升了 10%，没有减，反而增。所以说这个情况我们很关注，年年说要减，实际上年年都在增，没有减。下半年是不是真要减，减多少，怎么减，我们都得拭目以待。同样我们也关注到，其他的税种也正在紧锣密鼓地加强研究，这些税种也正在走立法程序，什么时候出台也都不得而知，当然还有一些不叫税的，叫费。从关税的角度来说，现在主要是把矛头指向美国的输

华产品，这些大家都很关注。还有，银行要做一些投资，购买一些债券，这个也提请大家关注，如果是实体企业的债，我觉得还好一些，可是有一些债是资产证券化的债，应该叫次级债，这种情况值得注意，因为它用债权做抵押，然后发行的债券，这债权原来预测是很好，流动性很好，没有问题，很稳定。另外，原来提供服务的中介机构，水平也是参差不齐的，所以对于中介机构提供的报告，我们也得做一个分析，报告是不是有水分，是不是有折扣，将来我们也应该有一个清单，什么样的中介机构提供的报告我们认，什么样的我们就不认，我们得挑质量好的，取缔那些质量差的。所以这些情况，恐怕在下半年乃至明年一段时间内得引起我们的关注。

3、第七届董事会第四十一次会议：在审议《关于公司符合非公开发行普通股股票条件的议案》时发表意见：

我已经全面阅读了事先发送的会议材料，对这次会议的各项议题表示赞同。定向增发普通股份，对于华夏银行来说是一个非常重要的利好的一项工作，我完全赞同。同意将相关议题提交股东大会讨论通过。

4、第七届董事会第四十二次会议：在审议《关于〈华夏银行股份有限公司 2018 年第三季度报告〉的议案》时发表意见：

我看到华夏银行逾欠贷款减少的指标，当时是高兴，但是仔细研究之后发现，逾欠环比减少了，是通过加大核销力度才减少的，我们在不良贷款压降方面压力相当大。应该高

度重视。

5、第七届董事会风险与合规管理委员会第十六次会议：在审议《华夏银行股份有限公司 2018 年上半年市场风险管理情况报告》时发表意见：

行长说的交易性金融资产、可供出售金融资产，当然报表上不同的位置体现出来，有的是进利润表，有的是不进利润表的，可以体现一下。因为行为和结果是联系的。收益到底质量怎么样，不能说没有损失就好，要是收益就更好。

在审议《华夏银行股份有限公司 2018 年上半年信用风险管理情况报告》时发表意见：

我们预想到要采取这些措施，重要的问题是怎么把它落实。比如防止客户多头授信，怎么才能够知道他在其他行也有授信额度，如果是各个银行都在一个平台上有信息，那我们查得到，否则这个不太容易查。对方可以以商业秘密的理由拒绝告知。还有像我们要准备上线，在线上进行风险管控，上线的业务什么时候达到什么阶段，我们的审批是哪个层级的负责人，有什么样的权限，这些都得落到实处。特别是提到上线对于资产减值准备，怎么样计提，怎么样对资产进行计量，尤其是公允价值的计量，这又是一个很麻烦的事。因为在一天时间之内，它不同时间段，资产的价值可能就有波动，以哪个时点的数字为准，这都有一个模型，要建立好这个模型，把它定下来，落实这些工作还有大量的工作要做。

6、第七届董事会审计委员会第二十三次会议：在审议《关于〈华夏银行股份有限公司 2018 年内部审计工作计划〉

的议案》时发表意见：

对于聘任中介机构，我们应该建立负面清单制度，凡是评估质量也好，审计质量也好，出了问题的，以后再提供报告我们就不认了。这对这些中介机构也是一个震慑，挺有效的。我们如果制定出这样一项制度出来，恐怕他以后就再也不敢了。

7、第七届董事会薪酬与考核委员会第八次会议：在审议《关于 2017 年年报披露华夏银行董事监事及高管人员薪酬的议案》时发表意见：

我感觉对一年薪酬，不完全进入当年管理费用的问题，可能导致成本就不实。成本不实就导致交的税也不对，一系列的问题都出来了。解决的办法就是预提。可以改改办法，税预交，成本也预先算一下。

（三）会议表决情况

所有议案均投赞成票。

（四）董事调研和培训情况

1. 参加董事会调研活动情况：

（1）2018 年 6 月，受邀参加监事会对河北雄安新区开展雄安新区机构网点支持雄安建设情况调研。

（2）2018 年 8 月，参加了听取石家庄分行不良资产管理情况汇报。

（3）2018 年 11 月，受邀参加监事会对广州、上海分行加快改革发展情况调研。

2. 参加培训情况：

2018年11月，参加了上海证券交易所举办的2018年第四期上市公司独立董事后续培训。

三、独立董事年度履职重点关注事项的情况

作为独立董事，在履职过程中重点关注华夏银行战略规划制定和实施、信息披露完整性和真实性、高级管理层选聘和监督等方面的情况；对年度履职时重点关注的事项，充分听取相关决策的说明、执行以及披露情况，对相关事项是否合法合规作出独立明确的判断，尤其是说明上市公司规范运作方面的重大风险事项。重点关注的领域包括：

（一）关联交易情况

（二）对外担保及资金占用情况

（三）募集资金的使用情况

（四）高级管理人员提名以及薪酬情况

（五）业绩预告及业绩快报情况

（六）聘任或者更换会计师事务所情况

（七）现金分红及其他投资者回报情况

（八）公司及股东承诺履行情况

（九）信息披露的执行情况

（十）内部控制的执行情况

（十一）董事会以及下属专门委员会的运作情况

（十二）独立董事认为上市公司需予以改进的其他事项

努力做到：保守本行秘密，不参与内幕交易、不接受非正当利益、不利用董事地位谋取私利、不损害本行利益等规范履职。

四、总体评价和建议

作为独立董事，本人基本做到了忠实勤勉履职。对于下一年度的董事会相关工作，建议尽早进行董事会换届。

华夏银行股份有限公司 2018 年度独立董事述职报告

曾湘泉

一、基本情况

曾湘泉,现任中国人民大学劳动人事学院教授。自 2010 年 10 月起担任华夏银行股份有限公司(以下简称华夏银行)独立董事,同时兼任中国电影集团公司独立董事。与华夏银行之间不存在任何影响本人独立性的事项。

二、履职情况

本年度本人能够按时出席华夏银行董事会和股东大会召开的各项会议。本人认真阅读了华夏银行提前发放和提供的相关会议资料,与华夏银行管理层和相关部门交流了意见,并对相关事项发表独立意见。所有议案均投赞成票。2018 年度应出席董事会会议 9 次(其中 3 次为通讯会议),实际出席 7 次,委托出席 2 次。应出席风险与合规管理委员会会议 2 次(其中 1 次为通讯会议),实际出席 2 次。应出席提名委员会会议 1 次,实际出席 1 次。应出席薪酬与考核委员会会议 2 次(其中 2 次为通讯会议),实际出席 2 次。

三、重点关注事项情况

1、第七届董事会第三十六次会议:在审议《华夏银行股份有限公司董事会 2018 年度工作报告》和《华夏银行股份有限公司 2018 年经营情况和 2018 年工作安排的报告》时发表意见:

我们和会计师事务所见面，和行领导沟通时，有一些问题也谈了。总的来讲，对 2018 年工作和计划，同意上面各位董事的意见。从 2018 年来讲，从质量角度看，工作完成的还是很好，当然与我们的管理目标、方法有关系，包括加大了核销的力度。可以把这个分析做得细一点，把加大核销力度取得的效果和本身工作情况能不能做一下区分，在多大程度上是核销带来的，哪些是工作本身带来的。

关于金融科技。这届班子提出来管理转型和金融科技。成立大数据中心，大数据的人才要放在战略层面去考虑。因为管理转型从国内外金融业态和整个发展和竞争来讲，人才的短缺问题应该要高度重视。一方面，在人力资源这块写了一部分内容，如关于推进绩效考核机制和人力资源管理提升等，但是否需要把加大金融科技人才引进，加强现代科技人才的培养或者培训也应写进去。这项工作现在要放到更高层面，我们这么多的数据资产，怎么去发挥作用，人才现在确实是短缺的问题。通过引进人才的同时，可能要对现有的工作进行完善，包括人力资源培训等。金融行业有很好的条件开展大数据分析。如果我们能够在这方面做突破，一方面可以缩小和其他金融机构差距，另外一方面对我们管理转型，获得新的竞争优势，包括到主要经济区域拓展，都有好处。要把管理转型、人才工作和金融科技等统筹考虑，这样的话，工作的内在逻辑和力度，以及整体战略可能会更有效。

在审议《关于华夏银行股份有限公司董事会对高级管理人员 2018 年度考核评价结果的报告》和《关于修订华夏银

行总行级高管人员薪酬考核办法及工作流程的议案》时发表意见：

这两个议案都在我们薪酬与考核委员会进行了讨论，委员会同意这个议案的内容。我补充两点：**第一点**，我们对时间的安排提了个改进建议。为了保证未来评价的更科学，也更准确，希望将来能够先见面，然后我们再去打分。**第二点**，目前来看，高管薪酬在我们薪酬考核委员会讨论也有限，因为国家这两年对高管实行限薪政策。目前存在一些问题，但总体还得贯彻国家的政策。

2、第七届董事会第四十次会议：在审议《关于〈华夏银行股份有限公司2018年半年度报告〉的议案》时发表意见：

从今年上半年情况来看，比较平稳，虽然亮点不是很多，包括增长率和收入的情况，但总体还是比较不错的，比较平稳完成了预期目标。当然面临的外部环境还是在急剧变化，从华夏银行来讲，今年的难度比较大，收入、利润下半年继续去做还是有很多压力的。最主要的是外部环境，内部换届虽然没有完成，但是整体内部状况还是比较好的。尽管外部环境，有一些好的迹象，包括货币政策做了一些调整等。但这里面可能有一些问题，包括宏观经济政策如何协调，有很多相互抵消或者冲突的地方。在风险与合规管理委员会会议上，对风险问题作了比较深入讨论。从现在来讲，市场风险其实还是蛮大的，贸易战关税提高，汇率变动等。

流动性风险，在宏观经济分析中谈到了，居民存款大规模减少对银行来说是冲击。信用风险是下半年最大的问题，

在委员会讨论的时候，提出要加强一些前瞻性的分析和预测。中美贸易战这件事情现在有很多研究。从已有的模型计算看，影响并不是很大。但问题不仅仅在于直接关税影响，最大的就是不确定性，即人们预期的改变。从股市的反映就可看到。大家未来的预期会发生变化，这个变化会有非常大的冲击。下半年我们还是要做好应对宏观经济外部环境变化的影响，把内部的事情继续做好。

在审议《华夏银行股份有限公司 2018 年上半年信用风险管理情况报告》时发表意见：

这个报告谈到了关于加强风险排查预警，关于中美贸易摩擦，我补充一下。一是希望能够做一些具体的部署。第一件事是华夏银行能不能列一个清单出来，搞清楚究竟银行贷款的企业中，有哪些企业是与进出口有关的，特别是与美国进出口有关的，这件事很重要。贸易战会持续较长时间，必须把清单拉出来，哪些银行、哪些企业会受影响，当然影响也可能是好的影响。一般分析影响比较大的地区是深圳、东莞、珠海这几个地方。我们做过一些电话访谈，大企业好像影响不是很大，但小企业影响较大。我们银行特别强调支持中小企业发展，对此分析要做的细致一点，要有一个清单出来。二是现场调研，可以去现场看一下一些企业的情况，因为现在很多事情不太清楚，需要到现场了解究竟发生了什么情况，将来会发生什么情况，才能做预案。要有前瞻性。

3、第七届董事会第四十一次会议：在审议《关于公司符合非公开发行普通股股票条件的议案》时发表意见：

对此议案没有意见。后面做的摊薄即期回报、填补措施还有股东回报三年规划都很好，但可能给班子带来很多压力。

4、第七届董事会风险与合规管理委员会第十六次会议：在审议《华夏银行股份有限公司 2018 年上半年市场风险管理情况报告》时发表意见：

这个报告挺好。但整个市场风险，包括利率和汇率的风险要做更加深入的分析。贸易或者出口的企业会受波及，但中美贸易战波及影响的面有多大，对我们整个业务，我们银行的收入和收益，或者将来利润影响有多大？需要做分析。中美贸易战已经开始影响国内的企业，影响如果小的话，可以忽略不计，但如果我们银行贷款的企业涉及到较大进出口的，特别是出口的，就要高度关注。报告总体没有问题，但今年的情况太复杂，还需要深入研究。

在审议《华夏银行股份有限公司 2018 年上半年信用风险管理情况报告》时发表意见：

同意上面几位讲的，怎么去做实。要加强重点领域的一些研究和分析，经济目前主要是不平衡的问题，不平衡主要表现在重点地区、重点行业 and 重点企业，还要对此再做一些分析。另外，从实施的角度也应分轻重缓急，应该列一个顺序，有哪个问题是影响我们业务面比较大的，要迫切注意的，有一些是防范预警的。要把工作梳理一下，把重点问题放在前面考虑，这样开展工作就比较好。

5、第七届董事会薪酬与考核委员会第八次会议：在审议《关于修订华夏银行总行级高管人员薪酬考核办法及工作流程的议案》时发表意见：

从考核技术角度来讲，业绩评价和能力考核是不同的，业绩考核是目标管理，上级对下级按照制定的绩效合同执行情况来打分。而能力考核则不是这样。比如，有些指标有最低要求，达不到就不能任用。所谓否定性指标，比如，责任心，忠诚等。这些指标得分不能在一起算一个平均分，通常的做法是做雷达图。我们现在等于是把年度考核、能力评价跟业绩考核放在一起算分，需要研究将来怎么去改进。

当然，考核也涉及到目的问题，一个是薪酬。目前实行限薪政策，意义有限。另外是通过考核，特别是能力评价为将来选拔干部和培训干部，比如提高领导力等提供依据。

四、总体评价和建议

2018年，本人作为华夏银行独立董事，在任职期间能够按照相关法律、法规、规范性文件以及华夏银行章程等相关规定，依法履职并发表独立意见，有效保证了公司运作的合理性和公平性，做到了不受公司大股东或者其他与公司存在利害关系的单位或个人的影响与左右，比较充分地发挥了独立董事的作用，维护了公司的规范化运作及股东的整体利益。2019年，本人将继续积极履职，发挥独立董事的作用，注重保护华夏银行长远利益和投资者特别是中小股民的利益。