

企業管治報告

本公司相信有效之企業管治架構是促進及保障股東及其他利益相關人士權益與提升股東價值之基本要素，因此努力達致並維持最適合本公司及其附屬公司（「本集團」）需要與利益之高企業管治水平。為此，本公司採納及應用企業管治原則及常規，強調建立一個優秀之董事會（「董事會」）、有效之風險管理及內部監管制度、嚴格之披露常規、具透明度及問責度，以及與股東及其他利益相關人士保持有效溝通及聯繫。此外，本公司致力不斷提升該等標準及常規，並在整個集團之業務營運及常規中培養穩健之合規及道德管治文化。

本公司於截至2021年12月31日止全年均遵守香港聯合交易所有限公司證券上市規則（「上市規則」）附錄14所載企業管治守則所有適用之守則條文，惟有關主席及集團聯席董事總經理之角色須分立之守則條文除外。

董事會

企業文化

作為一家銳意創新發展，善於運用新科技之大型跨國企業，本集團致力培養一個尊重和促進創造力、交換意見之機會以及創新進展及解決方案互相交流之文化。董事會為本公司之企業文化定下基調並加以塑造，而該文化之基礎為本集團於各層面以合法、合乎道德及負責任之方式行事之核心價值觀。董事會在確定本集團之宗旨、價值觀及策略方針以及培養具前瞻性、接納改變及專注於競爭力之文化方面發揮主導作用。本集團所期望之文化在其經營實務、工作場所政策和常規以及與利益相關人士之關係中得到發展及一致反映。董事會對企業文化之監督涵蓋一系列長期措施及方法，包括員工參與、僱員挽留及培訓、嚴謹財務匯報、有效及易於使用之舉報框架、法律及規管合規（包括遵守行為守則及集團政策），以及員工安全、福祉與支援。考慮到各種背景下之企業文化，董事會認為該文化與本集團之宗旨、價值觀及策略一致。

企業策略

本公司之主要目標是要提升其所有利益相關人士之長遠回報總額。為達致此目標，本集團著重取得經常性及可持續之盈利、現金流及股息增長而不影響本集團之財政實力及穩定性。本集團專注於收益增長、利潤及成本之嚴謹管理、資本及投資回報比率目標，盈利及現金流增長之合併與收購活動，以及於本集團擁有管理經驗和資源的行業或地區進行內部增長。技術轉型亦仍然為本集團在所有業務中獲取新成本及收益機會之主要舉措。與此同時，本集團致力維持長期投資評級，保持強大之資金流動性及靈活性，維持長遠及平衡之債務償還狀況，並積極管理現金流及營運資金。本集團開拓機會以提高股東回報，其中包括進行潛在之電訊基建業務分離及鞏固與全球科技業務夥伴之策略聯盟。於本年報刊載之主席報告及業務回顧以及於本集團網站(<http://www.ckh.com.hk/tc/ir/presentation.php>)刊載之業務分析，其中包括有關本集團表現之討論與分析，以及締造與保存較長遠價值及為達成本集團目標之基礎。本集團日益注重可持續發展，並提供支持過渡至淨零經濟之業務解決方案，包括開發及採用潔淨科技、循環經濟及可持續採購、良好之健康及福祉，以及共融及多元化。有關本集團之可持續發展措施及與其利益相關人士之主要關係之進一步資料，亦刊載於本集團之獨立可持續發展報告。

董事會之角色

董事會為本公司之長遠可持續業務成就對股東負責。董事會負責塑造和監督企業文化，制訂及指導本公司之長期策略目標，並適當關注價值創造和風險管理，指導、監督及監察本集團之管理表現和經營實務，以確保其與所期望之企業文化一致。在制訂本公司宗旨和價值觀之同時，董事會亦確保與股東進行持續有效之溝通，並與主要利益相關人士保持聯繫。董事負責促進本公司之長遠可持續業務成就，並於充分考慮可持續性時，作出符合本公司最佳利益之決策。

董事會在主席李澤鉅先生領導下，培育及監督企業文化、決定及監察本集團整體之策略與政策、年度預算和業務計劃、評估本公司表現以及監督本公司管理層（「管理層」）之工作。在集團聯席董事總經理帶領下，管理層負責本集團日常營運，並設立機制確保本公司所期望之文化獲得理解及在本集團所有層面參與。

董事會之組成

董事會目前由18位董事組成，包括主席兼集團聯席董事總經理、集團聯席董事總經理、集團財務董事兼副董事總經理、三位副董事總經理、一位執行董事、四位非執行董事及七位獨立非執行董事。於2021年全年，董事會內獨立非執行董事人數符合上市規則下三分之一董事數目之規定。

自上一份企業管治報告日期起，董事會之組成有以下變動：

- (1) 郭敦禮先生退任獨立非執行董事之職務，自2021年5月13日起生效；
- (2) 梁肇漢先生辭任非執行董事之職務，自2021年5月13日起生效；及
- (3) 梁劉柔芬女士獲委任為獨立非執行董事，自2021年12月28日起生效。

董事之個人資料載於「董事資料」一節第72頁至第77頁及本集團網站內。列明董事姓名、角色與職能之董事名單已於本集團及香港交易及結算所有限公司（「香港交易所」）之網站（www.hkexnews.hk）刊載。

主席及集團聯席董事總經理

主席負責領導與監管董事會之運作，確保董事會以符合本集團最佳利益之方式行事。他亦負責確保董事會會議有效地規劃及進行，包括制訂每次董事會會議之議程，當中適當考慮董事及公司秘書建議列入議程之事項。在其他執行董事和公司秘書協助下，主席將確保所有董事將於董事會會議上商議之事宜適當地獲簡說，並適時獲提供足夠與準確之資訊。

主席提倡開明文化，並積極鼓勵董事提出意見，以及全面參與董事會事務，以對董事會之高效益運作作出貢獻。在主席領導下，董事會已採納良好之企業管治常規和程序，並如本報告下文所簡述，採取適當措施以促進與股東及其他利益相關人士保持有效溝通及持續聯繫。

企業管治報告

集團聯席董事總經理在其他執行董事協助下，負責管理本集團之業務，以及制訂與成功實施本集團政策，並就本集團整體營運向董事會負上全責。作為本集團業務之主要管理人，集團聯席董事總經理負責制訂策略性營運計劃，以反映董事會訂立之長遠目標與優先事項，同時直接負責監督及達致本集團之營運表現。

集團聯席董事總經理與執行董事及各核心業務部門之行政管理團隊合作，提呈年度預算供董事會考慮與審批，及確保董事會全面了解本集團之資金需求。在集團財務董事兼副董事總經理之協助下，集團聯席董事總經理確保業務之資金需求得到充足供應，同時根據計劃與預算監察業務之營運與財務表現。集團聯席董事總經理與所有董事持續保持溝通，確保他們充分了解所有重大之業務發展與事項。此外，他們亦負責建立與維持高效率之行政團隊以支援他們履行職責。

本公司董事總經理之職務自2015年6月起由李澤鉅先生及霍建寧先生共同擔任集團聯席董事總經理，而李先生亦於2018年接任董事會主席一職。鑑於本集團為一家業務多元化遍及約50個國家/市場之跨國企業，李先生及霍先生作為集團聯席董事總經理分擔集團整體策略方針及日常管理之責任，並無單一人士擁有不受約束之管理決策權。此外，由經驗豐富及資深專業人士組成之董事會繼續審議重大業務事項及監察本集團之表現，確保其管理職能有效及妥善地進行，且在權力和授權之間取得平衡。審核委員會、提名委員會及薪酬委員會均由獨立非執行董事擔任主席，各委員會亦在各自之職責與專業領域上對管理層進行強而有力之獨立監督。因此，現有安排提供制衡，不會損害主席及集團聯席董事總經理獨立行使權力。

董事會流程

董事會定期開會，並每年最少舉行四次會議，會期在年初前編定。在編定會期的會議之間，本集團高層管理人員會定期向董事提供每月更新報告及其他有關本集團表現及業務活動之資料。年內，除董事會會議外，董事透過審議附有理據之書面決議案，及需要時由公司秘書或其他行政人員提供額外之口頭及/書面補充資料，參與仔細考慮與批核本公司之日常及營運事項。有關附屬公司與聯營公司之重大或顯著交易之詳細資料，亦會適時提供予董事。在有需要時，董事會會舉行額外會議。此外，董事可全面取得本集團資料和公司秘書及集團法律部之意見及幫助。董事亦可隨時於其認為有需要時全面取得獨立專業意見，並可自由建議將適當事項加進董事會議程內。

有關董事會之定期會議，董事一般在約一個月前接獲書面之會議通告，並約於會議三星期前接獲草擬議程供審閱及提供意見。董事一般在不少於會議三天前獲提供全套董事會文件。至於其他會議，本公司亦視乎情況盡早給予董事合理與實際可行之通知。除本公司組織章程細則及上市規則允許之情況外，董事將就批准其或其任何緊密聯繫人擁有重大利益之任何合約、交易、安排或向董事會提呈之任何其他類別建議之決議案放棄表決，而決定法定人數時該董事亦不會計算在內。

於2021年，本公司共舉行四次董事會會議，整體出席率約97%。全體董事均有出席於2021年5月13日舉行之本公司股東週年大會（「2021年股東週年大會」），惟一名獨立非執行董事因其已故妻子之醫療原因並無出席兩次董事會會議及2021年股東週年大會，並已安排其替任董事出席會議除外。出席記錄載列如下：

董事	董事會會議 出席次數/ 合資格出席次數	出席2021年 股東週年大會
主席		
李澤鉅 ⁽¹⁾ (集團聯席董事總經理)	4/4	√
執行董事		
霍建寧 (集團聯席董事總經理)	4/4	√
陸法蘭 (集團財務董事兼副董事總經理)	4/4	√
葉德銓 (副董事總經理)	4/4	√
甘慶林 ⁽¹⁾ (副董事總經理)	4/4	√
黎啟明 (副董事總經理)	4/4	√
施熙德	4/4	√
非執行董事		
周近智 ⁽²⁾	4/4	√
周胡慕芳	4/4	√
李業廣	4/4	√
梁肇漢 ⁽²⁾⁽³⁾	2/2	√
麥理思	4/4	√
獨立非執行董事		
郭敦禮 ⁽⁴⁾	2/2	√
鄭海泉	4/4	√
米高嘉道理	2/4 ⁽⁵⁾	-
	(由替任董事出席) 2/4 ⁽⁵⁾	(由替任董事出席) √
李慧敏	4/4	√
梁劉柔芬 ⁽⁶⁾	不適用	不適用
戴保羅	4/4	√
黃桂林	4/4	√
王葛鳴	4/4	√

附註：

- (1) 李澤鉅先生為甘慶林先生之姨甥。
- (2) 周近智先生為梁肇漢先生之表弟。
- (3) 自2021年股東週年大會結束起辭任。
- (4) 於2021年股東週年大會結束時退任。
- (5) 米高嘉道理爵士因其已故妻子之醫療原因並無出席於2021年5月及8月舉行之董事會會議及2021年股東週年大會。他已安排其替任董事毛嘉達先生出席上述會議，惟替任董事之出席未計入其出席率。
- (6) 於2021年12月28日獲委任。

除董事會會議外，於2021年，主席每月與執行董事舉行會議，亦兩次在沒有其他董事出席之情況下與獨立非執行董事會面。此等會議提供有效溝通平台，讓主席可聽取獨立非執行董事就包括改善企業管治、董事會成效之事項，以及他們希望在本公司其他董事及高層管理人員不在場之情況下提出之該等其他事宜。

企業管治報告

所有非執行董事均訂立服務合約，初步年期於委任年度12月31日完結。自此後，有關委任會自動續期連續12個月。所有董事須於股東大會上膺選連任，最少每三年輪值告退一次。告退董事符合資格可膺選連任，而於股東大會上告退董事之連任以個別決議案呈列。此外，所有董事概無與本公司訂立本公司不可於一年內在不予賠償(法定賠償除外)之情況下終止之服務合約。

董事會獨立性

本公司意識到董事會之獨立性為良好企業管治之關鍵。作為既定管治框架之一部分，本集團已建立有效機制，以鞏固董事會保持高度獨立，並向董事會傳達董事之獨立觀點及意見。管治框架及機制接受定期檢討，以與國際最佳常規保持一致並確保其成效。

現時董事會(由超過三分之一獨立非執行董事組成)及審核委員會(由獨立非執行董事組成)之組成均超過上市規則之獨立性規定。提名委員會及薪酬委員會兩者均由獨立非執行董事擔任主席。本公司對董事(包括獨立非執行董事)設有嚴格之甄選、提名及委任/重新委任程序，請參閱本報告第109頁至第111頁之「提名程序」。獨立非執行董事之袍金以現金形式支付，如擔任董事委員會成員或主席，則獲支付額外酬金。概無此等董事根據本集團之表現獲得薪酬。獨立非執行董事之薪酬亦須接受定期檢討，以保持競爭力並與其職責及工作量相符。

為便利董事出席及參與董事會及其他董事委員會之會議，本公司提前計劃全年會議時間表，亦提供遠程與會設施。所有董事(包括獨立非執行董事)可隨時於其認為有需要時取得集團外之獨立專業意見。所有獨立非執行董事均參與董事會流程，由制訂議程、提供資料以至專注於建設性辯論與討論，以促進有效及積極參與(請參閱本報告第96頁至第98頁之「董事會流程」)。

獨立非執行董事過往一貫展示對董事會之堅定承諾，以及投入足夠時間以履行其在董事會之職責之能力。其承諾亦須每年進行自我確認。

培訓及承擔

董事於獲委任加入董事會時，會收到一套有關本集團之全面簡介材料，內容包括有關本集團之資料、董事及董事委員會成員職責，以及本集團內部管治及可持續發展政策。此等簡介材料由高級行政人員以詳盡介紹本集團業務、策略方針及管治常規之方式向董事提呈。

本公司為董事安排及提供研討會、網上直播與相關讀物等持續專業發展培訓，協助他們緊貼現行趨勢及熟悉本集團面對之問題，包括本集團經營業務之商務(包括與特定行業及革新有關之變動)、法律與規管環境之最新變化，並更新其對有關上市公司董事之角色、職能與職責之知識與技能。此外，持續專業發展培訓可以出席相關課題之外界論壇或簡報環節(包括發表演辭)之形式進行。年內已向董事提供約18.5小時之持續專業發展培訓。

董事須不時向本公司提供他們接受持續專業發展培訓之資料。培訓記錄由公司秘書保管並可供審核委員會定期檢討。就董事所提供之資料，他們於年內所接受之持續專業發展培訓(每位董事於年內平均接受約9.5小時之持續專業發展培訓)概述如下：

董事	範圍			
	法律及規管	企業管治/可持續發展常規	財務匯報/風險管理	本集團之業務/董事之職責
主席				
李澤鉅(集團聯席董事總經理)	√	√	√	√
執行董事				
霍建寧(集團聯席董事總經理)	√	√	√	√
陸法蘭(集團財務董事兼副董事總經理)	√	√	√	√
葉德銓(副董事總經理)	√	√	√	√
甘慶林(副董事總經理)	√	√	√	√
黎啟明(副董事總經理)	√	√	√	√
施熙德	√	√	√	√
非執行董事				
周近智	√	√	√	√
周胡慕芳	√	√	√	√
李業廣	√	√	√	√
梁肇漢 ⁽¹⁾	√	√	√	√
麥理思	√	√	√	√
獨立非執行董事				
郭敦禮 ⁽²⁾	√	√	√	√
鄭海泉	√	√	√	√
米高嘉道理	√	√	√	√
李慧敏	√	√	√	√
梁劉柔芬 ⁽³⁾	不適用	不適用	不適用	不適用
戴保羅	√	√	√	√
黃桂林	√	√	√	√
王葛鳴	√	√	√	√
替任董事				
毛嘉達(米高嘉道理之替任董事)	√	√	√	√

附註：

- (1) 自2021年股東週年大會結束起辭任。
- (2) 於2021年股東週年大會結束時退任。
- (3) 於2021年12月28日獲委任。

所有董事已確認，年內他們已就本集團之事務給予足夠時間及關注。此外，董事及時向本公司披露其於其他公眾上市公司之其他承諾(如董事職務)及其他主要委任，並於其後有變更時通知本公司。

企業管治報告

證券交易

董事會已採納上市規則附錄10所載上市發行人董事進行證券交易之標準守則，作為規範董事進行本公司證券交易之操守守則。總括而言，有意進行本公司證券交易之董事，於進行任何交易前必須預先書面通知主席(或就該特定目的由董事會指定之一位董事)，並於進行任何交易前取得附有日期之書面交易確認。就回應董事要求而授出之任何交易批准，有效期不超過於接獲批准後之五個營業日。於交易後，董事必須在證券及期貨條例(香港法例第571章)(「證券及期貨條例」)第XV部規定之時限內就交易提交權益披露文件。

所有董事已就特定查詢作出回應，確認他們於截至2021年12月31日止年度任期期間已就證券交易遵守該守則載列之所需準則。

董事委員會

董事會屬下設有四個常設董事委員會，分別為審核委員會、提名委員會、薪酬委員會及可持續發展委員會，其細節稍後於本報告詳述。經董事會採納之上述委員會職權範圍於本集團與香港交易所網站內刊載。董事會於必要時會成立其他董事委員會，以負責特定工作。

公司秘書

公司秘書向董事會負責，以確保遵守董事會程序及董事會事務有效率及有效地進行。該等目標得以達成，乃透過嚴謹遵守董事會程序及適時編製及發送董事會之整套會議文件予董事。所有董事會與董事委員會之會議記錄均由公司秘書編備與保管，以充分詳細記錄董事會或董事委員會所考慮與決定之事項，包括任何董事提出之關注或發表之不同觀點。所有董事會及董事委員會之草擬及最終之會議記錄會於適當時，分別發送予董事或董事委員會成員審閱、批核及存檔。董事會之記錄可應要求供任何董事查閱。

公司秘書與董事會緊密合作，制訂本公司之願景、價值觀及策略，負責建立穩健之合規及道德文化，以符合監管機構及投資者期望，並確保該文化與本集團之宗旨、價值觀及策略保持一致。

公司秘書於協助本公司建立及保持健全有效之企業管治框架(尤其是一套風險管理與內部監控制度)發揮主導作用，以確保本公司秉持規管合規、良好之企業管治常規及文化。

公司秘書負責確保董事會就一切與本集團相關之法律、規管、企業管治及可持續發展之發展獲得全面匯報，並為本集團作出決策時加以考慮。公司秘書不時籌辦專題講座，探討重要與受關注之議題，並將參考資料發送予董事參閱。

公司秘書亦直接負責確保本集團遵守上市規則與公司收購、合併及回購股份守則規定之所有責任，包括於上市規則規定之期限內製備、刊印和發送年報與中期報告，並及時向股東與市場發佈有關本集團之資料。

再者，公司秘書就關連交易、須予公佈交易、股價敏感/內幕資料以及董事披露於本集團證券之權益及交易之責任向董事提供意見，並確保根據上市規則及適用法例、規則及規例所規定之標準與披露獲得遵守，以及有需要時於本公司年報內呈報。

公司秘書亦為對內及對外溝通之重要橋樑。她促進董事之間的資訊交流與溝通，亦不時將董事會之決定傳達至管理層，並確保與股東建立良好之溝通渠道。她亦與董事會及管理層合作，適時協助回應監管機構之要求。

公司秘書之委任與撤職須經董事會批准。公司秘書向主席及集團聯席董事總經理負責，而所有董事會成員均可取得其意見與服務。本公司之公司秘書對本集團之日常事務甚有認識。她確認其符合上市規則所有要求之資格、經驗與培訓規定。

問責及審核

財務匯報

本公司適時公佈年度及中期業績，分別於年度完結及半年期完結後三個月及兩個月期限內發出。

下文列出董事就財務報表所承擔之責任，與第119頁至第123頁獨立核數師報告內本集團核數師確認其報告責任有所不同，但兩者應一併閱讀。

年報及財務報表

董事確認其編製本公司年報及財務報表之責任。董事須負責根據香港會計師公會（「會計師公會」）頒佈之香港財務報告準則編製真實與中肯之財務報表，及符合香港公司條例（香港法例第622章）（「公司條例」）及上市規則之披露規定。董事應就其認為為使財務報表之編製不存在由於欺詐或錯誤導致之重大失實陳述，而納入所需之內部監管。

會計政策

董事認為，本集團在編製財務報表時已採納適當之會計政策，並根據適用之會計準則作出合理之判斷與估計。

會計記錄

董事負責確保本集團保存可披露本集團財政狀況及反映交易之賬目記錄，讓本集團得以按照本集團之會計政策編製財務報表。

保護資產

董事負責採取一切合理所需之措施保護本集團資產，並防範與查察本集團內之欺詐行為與其他違規事項。

持續營運

經適當之查詢後，董事認為本集團擁有足夠資源在可見未來繼續營運，因此本集團適宜採納持續營運之基準來編製財務報表。

企業管治報告

審核委員會

審核委員會由三位獨立非執行董事組成，他們均具備相關之財務及商業管理經驗及技能，以了解財務報表及監察本公司之財務管治、風險管理與內部監管。審核委員會之組成超過上市規則之獨立性規定。審核委員會由鄭海泉先生擔任主席，成員為戴保羅先生（於2021年5月13日獲委任）及黃桂林先生。郭敦禮先生於2021年5月13日退任董事會後不再擔任審核委員會成員。

審核委員會於2021年共舉行四次會議，出席率達100%。全體成員均出席於2021年舉行之審核委員會會議。

成員	出席次數/ 合資格出席次數
鄭海泉(主席)	4/4
郭敦禮 ⁽¹⁾	2/2
戴保羅 ⁽²⁾	2/2
黃桂林	4/4

附註：

- (1) 於2021年5月13日退任董事會後不再擔任成員。
- (2) 於2021年5月13日獲委任為成員。

根據審核委員會職權範圍，審核委員會之角色為透過檢討與監督本公司之財務匯報、風險管理及內部監管制度，以及執行董事會不時可能指派之任何其他職務，協助董事會履行其職責。審核委員會負責監察本集團之中期及年度業績以及中期與年度財務報表之完整性、審視本集團之風險管理及內部監管制度以及監督本公司與外聘核數師之關係。審核委員會亦須制定及審閱本公司有關企業管治之政策及常規，包括法定與上市規則規定之遵行情況，及審訂本集團內部審核職能之工作範疇、範圍與成效。此外，其獲授權在其認為需要時委聘獨立法律及其他顧問，以及進行調查。

於2021年全年，審核委員會按照其職權範圍與企業管治守則履行職務及責任。以下段落列出審核委員會於2021年及2022年內(截至本報告日期)進行之工作概要。

於2021年及2022年內(截至本報告日期)，審核委員會與集團財務董事兼副董事總經理及本集團其他高層管理人員舉行會議，以審閱本集團之中期及年度業績、中期報告及年報，以及其他財務、內部監管、企業管治與風險管理等事宜。委員會接獲、考慮與討論管理層、本集團內部核數師及外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸」)之報告與所提交之資料，確保本集團2020年及2021年之綜合財務報表按照香港財務報告準則編製並符合公司條例及上市規則之適用披露規定，並進行董事認為使財務報表之編製不存在由於欺詐或錯誤導致之重大失實陳述所需之內部監管。委員會亦與羅兵咸於2021年內舉行四次會議及於2022年內(截至本報告日期)舉行兩次會議，以考慮其就獨立審閱2021年中期財務報告以及2020年及2021年之綜合財務報表之年度審核之範疇、策略、進度和結果而提交之報告。此外，審核委員會於管理層不在場之情況下，曾分別與羅兵咸及內部核數師舉行私人會議。

於報告期內，審核委員會亦已審閱羅兵咸之獨立性，以及審核程序之客觀性及有效性。審核委員會亦已檢閱須向羅兵咸支付之審核費用及非審核服務費用。經考慮羅兵咸之表現及獨立性後，審核委員會向董事會建議續聘羅兵咸為外聘核數師，並在即將舉行之股東週年大會上由股東審議。

為協助董事會評估整體規管、風險管理與內部監管框架，以及維持有效之風險管理及內部監管制度，於2021年，審核委員會亦檢討本集團對其監控環境評估並管理所識別重大風險(包括可持續發展風險)之程序。其接獲並考慮風險管理報告、綜合風險登記冊、風險管理圖，以及管理層就本集團風險管理及內部監管制度成效所提交之資料。其亦審閱本集團在會計、內部審核及財務匯報職能之資源、員工資歷與經驗、培訓計劃及預算是否足夠。

此外，審核委員會與本集團內部審核部審閱2021年工作計劃和所需資源，並就本集團業務營運之風險管理及內部監管成效提交報告。另外，其亦檢視集團法律部提供之本集團重大法律訴訟與主要法律及規管要求遵守情況之報告。審核委員會根據此等檢討與報告，就批核綜合財務報表向董事會提出建議。於2021年，審核委員會亦聽取有關本集團遵守企業管治守則情況及其他企業管治主題之定期匯報，包括本集團遵守法律及規管要求方面之政策及常規，並對此進行檢討，以及確保本報告就任何偏離企業管治守則之行為作出適當闡述與披露。於2021年8月，審核委員會亦審閱若干企業管治政策之更新(包括行為守則、反欺詐及反賄賂政策、舉報政策、證券交易及處理機密與股價敏感內幕資料政策及股東通訊政策)並向董事會提出建議。該委員會亦會聽取有關董事持續專業發展培訓之最新報告。

審核委員會代表董事會亦檢討股東通訊政策之實施及成效。經考慮現有與股東溝通及聯繫之多個渠道後(請參閱本報告第113頁至第115頁之「與股東及其他利益相關人士之關係」)，審核委員會信納股東通訊政策已於2021年內獲適當實施且富有成效。

外聘核數師

審核委員會審閱及監察外聘核數師之獨立性和客觀性，以及審核過程之有效性。審核委員會每年接獲由外聘核數師發出確認其獨立性與客觀性之函件，並與外聘核數師代表舉行會議，以考慮其審核範疇、批准其收費，並審批其提供之任何非審計服務(如有)之範疇及適當性。審核委員會亦就外聘核數師之委任與續聘事宜向董事會提交建議。

本集團按下列政策委聘外聘核數師提供下文所述各類服務：

- 審核服務—包括與審核綜合財務報表有關之審核服務，所有此等服務須由外聘核數師提供。
- 與審核有關之服務—包括通常由外聘核數師提供，但一般不包括在審核費用在內之服務，如審核本集團之退休計劃、與併購活動有關之會計意見、對制度及/或程序進行內部監管檢討，以及就稅務或其他目的發出特別審核報告等。本集團邀請外聘核數師提供其作為核數師必須提供或最能勝任之服務。
- 與稅務有關之服務—包括所有稅務循規與規劃服務，但不包括與審核有關所提供之服務。本集團委聘外聘核數師提供其最能勝任之服務，而所有其他重要之稅務相關工作則由其他適當人士執行。
- 其他服務—其中包括財務盡職審查、精算報告及計算之審閱、風險管理分析與評估，以及不涉及財務制度之顧問服務。外聘核數師並可協助管理層與本集團內部核數師，就懷疑違規事項進行內部調查與實情查察。此等服務須由審核委員會特別批准。
- 一般顧問服務—外聘核數師不符合資格提供一般顧問服務。

羅兵咸與其他外聘核數師之費用分析已載於財務報表附註七(2)內。於截至2021年12月31日止年度內，羅兵咸之費用主要為核數服務之費用，總值為港幣241,000,000元，而非核數服務(包括稅務循規及其他稅項服務，以及財務盡職審查服務)費用為港幣33,000,000元，佔所有羅兵咸之費用(核數及非核數)約12%。

年度財務報表審核報告

本公司及其附屬公司截至2021年12月31日止年度之綜合財務報表，已由羅兵咸根據會計師公會頒佈之香港審核準則進行審核。無保留意見之核數師報告載於第119頁至第123頁。本公司及其附屬公司截至2021年12月31日止年度之綜合財務報表亦已經由審核委員會審閱。

企業管治報告

風險管理、內部監管及法律與規管合規

董事會之監督

董事會全權負責本集團之風險管理、內部監管制度以及法律與規管合規。

為履行職責，董事會在充分考慮本公司之風險偏好下，評估及確定本公司為實現其策略及業務目標所願意接受風險（包括可持續發展風險）之性質及程度。董事會在本集團旗下各業務營運中培養適當之風險文化，並制訂一系列全面政策及制度，包括界定授權之標準，藉以建立一個有助識別、匯報與管理風險之架構。董事會亦持續檢討及監察風險管理及內部監管制度之成效。匯報與審閱過程包括由執行董事與董事會審閱預算、策略計劃及由業務部門管理層提交之詳盡營運與財務報告，以及由審核委員會審核本集團風險管理與內部審核職能之持續工作。

審核委員會代表董事會亦定期檢討本集團內之企業管治架構與實務，並持續監控合規履行情況。為協助審核委員會履行職責，由執行董事兼公司秘書擔任主席，以及成員包括本公司主要部門代表之管治工作組，適時提供最新情況、識別新合規事宜並制訂適當之合規政策及程序，供整個集團採用。競爭、規管及公共事務組檢討、評估、提升及於適當時就影響業務部門之競爭、規管及公共事務建議處理措施。該事務組定期與業務部門會面以監察各司法管轄區及業務之合規情況、制訂策略並分享訊息及專業知識。其亦定期向管治工作組提供最新資訊。

審核委員會信納本公司於年內均遵守企業管治守則所有適用之守則條文，惟（如本報告釋述）有關主席及集團聯席董事總經理之角色須分立之守則條文除外。

儘管上述程序旨在識別與管理可能對本集團實現業務目標有不利影響之風險，但對避免重大失實陳述、錯失、損失、詐騙或違規並不提供絕對保證。

風險管理

本公司採納符合 COSO (the Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) 架構之企業風險管理架構。該架構促成一個有系統之方法以識別、評估及管理本集團內之風險（包括可持續發展風險），不論是策略、財務、營運或合規上之風險。

風險管理是本集團日常營運及管理中不可或缺的一部分，並為本集團所有層面持續執行之程序。執行董事與各核心業務部門之執行管理團隊持續討論目前及新出現之風險、其可能帶來之影響及緩解措施。此等措施包括制訂額外監管及調度適當之保險工具以盡量降低或轉移風險對本集團業務之影響。後者亦包括董事及行政人員責任保險，為董事與行政人員之潛在個人法律責任提供保障。

正式風險審查及匯報方面，本集團採用「由上而下及由下而上」之方法，涉及各核心業務部門定期提供資訊以及由執行董事與董事會透過審核委員會討論及審查。具體而言，各核心業務部門須每半年正式識別及評估其業務面對之重大風險（包括可持續發展風險），同時執行董事需對本集團所面對之所有重大風險進行全面評估後提供意見。包括主要緩解措施及計劃在內之相關風險資訊亦會記錄在風險登記冊內，以便持續審查及追蹤進度。

經執行董事確認之綜合風險登記冊及風險管理圖為風險管理報告之一部分，供審核委員會每半年審查及批准。審核委員會代表董事會審查報告，並於適當時提供意見，確保有效之風險管理到位。本年報第 65 頁至第 71 頁說明可對本集團之財務狀況或經營業績構成影響，且與預期或過往結果存在重大差異之風險因素。

內部監管環境

涵蓋本集團所有附屬公司、聯營公司及合資企業之集團架構圖均按時及定期保存與更新。執行董事獲委派加入所有經營重大業務之附屬公司與聯營公司之董事會，以監督及監察此等公司之運作，包括出席其董事會會議、審批預算和計劃與決定業務策略及識別相關之風險，以及制訂主要之業務表現指標。每個核心業務部門之行政管理團隊對其部門內每項業務，在協定策略範圍內之操守與表現承擔責任。同樣地，每項業務之管理層亦須為其操守與表現承擔責任。集團聯席董事總經理持續監察集團公司之表現並檢討此等公司之風險狀況。

本集團之內部監管程序包括一套全面之匯報制度，以向每個核心業務部門之行政管理團隊與執行董事匯報資料。

業務計劃與預算由個別業務之管理層按年編製，並須由行政管理團隊與執行董事審批，作為本集團五年企業計劃週期之一部分。是年度之修訂預測為每季編製，並與原來之預算作出變動比較與批核。在編製預算與作出修訂預測時，管理層將識別、評估與匯報業務蒙受重大風險之可能性與其潛在之財務影響。

執行董事審閱涵蓋每項業務之財務業績與主要營運統計數字之每月管理報告，並每月與業務之行政管理團隊與高層管理人員舉行會議，以檢討此等報告、業務表現與預算之比較、業務預測與重大業務風險敏感度與策略。此外，各核心業務之行政管理團隊之財務董事與財務總監每月與集團財務董事兼副董事總經理及其財務團隊舉行會議，按預算和預測檢討每月表現，以及處理會計與財務相關事宜。

本集團為其非上市附屬公司營運維持中央現金管理系統。本集團庫務職能負責監管本集團之投資與借貸活動，亦評估及監察財務及經營風險以及向管理層提供建議以減低有關風險。有關本集團現金與速動投資、借貸與有關變動之庫務報告於每週向管理層發出。

本集團已為開支之批准與控制訂立指引與程序。經營支出均須根據整體預算作出監管，並由各個業務按與每位行政人員及主任之職責輕重相稱之批核水平進行內部監管。資本開支須按照年度預算審訂與批核程序進行全面監控，具體而言，經批核預算內之重大開支以及未有作出預算之開支，則須於承諾支出之前由集團財務董事兼副董事總經理或執行董事作出批核。本集團亦審閱季度報告，比較實際開支與預算及經批核之開支。

本集團亦制訂涵蓋特定範疇之既有庫務政策，如銀行賬戶監控與程序、借貸契約之監察與合規監控、衍生工具和對沖交易之批准及匯報程序。

有關本集團之內部監管制度之正式審查方面，已建立內部監管自行評估程序，要求各核心業務部門之執行管理團隊及高層管理人員審查、評估及申報監管對業務營運之有效性，並制定行動計劃以解決問題(如有)。此等評估結果連同前述之風險管理報告及核數師之獨立評估，構成審核委員會就本集團風險管理及內部監管制度之有效性提供其意見之一部分基礎。

法律及規管合規

本集團致力確保其業務按當地及國際法律、規則及規例營運。集團法律部有責任保障本集團之法律權益。本集團已就適用於全球整個集團之重大法律事件，制訂有關法律文件審閱、匯報程序及訴訟程序之政策，惟須受集團法律部與個別部門可能不時協定之變動所限。

此外，本集團亦制訂公司秘書常規政策，當中列出公司秘書合規程序，包括執行文件之公司授權、編備、批准及簽署董事會與委員會之會議紀錄及董事會決議案。就需要集團法律部批准之任何交易而言，集團公司秘書部將須於安排召開董事會會議或簽署董事會決議案前，確認集團法律部授出批准。集團公司秘書部亦負責規管備案文件及上市規則合規事宜。

企業管治報告

集團法律部團隊在集團法律總監領導下，負責監控本集團日常之法律事務，包括編備、審閱及批核集團公司之所有法律文件，與財務、稅務、庫務、公司秘書及業務部門之人員合作審閱與統籌過程，並為管理層提供需關注之法律及商務事宜之意見。此外，集團法律部亦負責監督本集團所有公司之規管合規事宜。該部門分析與監察本集團營運之規管框架，包括檢討適用法律與規例，以及就規管事宜及諮詢向相關規管及/或政府部門編備及提交回應或備案文件。

集團法律部亦編製及更新內部政策，並在有需要時舉辦度身設計之工作坊，從而加強本集團內部監管及合規程序。其亦釐定及批准委聘外部法律顧問，確保本集團遵循所需之專業標準及提供最具成本效益之服務。再者，集團法律部亦為董事、業務主管與集團法律及公司秘書團隊籌辦與舉行持續教育研討會/會議，探討與本集團有關之法律與規管事宜。

按上市公司層面，本集團須遵守上市規則、公司收購、合併及股份回購守則、開曼群島公司法、公司條例、證券及期貨條例及/或本集團公司註冊成立及其證券上市及買賣之司法管轄區之法例、規則及規例。集團法律部對遵守該等對本集團有重大意義或影響之法例、規則及規例下之法律要求保持警覺。

管治政策

本集團極為重視本集團董事及僱員之道德、個人與專業操守標準。所有僱員均遵守反映本集團核心價值觀及企業文化之各項集團政策。行為守則是本公司為僱員設定行為期望之核心工具，強調本集團堅定承諾在所有業務交易中秉持高標準之商業誠信、忠誠及透明度。本公司亦已設立反貪污及舉報政策與制度，此有利於建立健全之企業文化及良好之企業管治常規。此外，本集團已採納及實施多項其他管治政策，以要求董事及員工之行為須遵守適用之法例、規則及規例。本集團不時檢討此等政策，以確保有關政策與本集團業務、公司策略及利益相關人士之期望相符及屬適當。

刊載於本集團網站之本集團主要管治政策及指引包括：

行為守則

本集團之行為守則列明僱員須遵守之準則，以促進誠實與道德行為、於本集團存檔或提交予監管機構之報告及文件內準確及適時地披露資料、遵守適用法例及規例、就違規行為迅速進行內部匯報以及遵守行為守則之問責度。每位僱員均須承諾遵守行為守則，其中包括有關處理利益衝突、平等機會、多元化及互相尊重之工作場所、健康與安全、保護及適當使用公司資產、保存記錄、賄賂與貪污行為、保護個人資料及私隱，以及非法及不道德行為之舉報程序之條文。本集團之一般政策亦為不向政治組織或個別政客作出任何形式之捐獻。本集團作出之任何政治捐獻必須取得集團聯席董事總經理之批准。僱員須按照既定之匯報及上報程序，報告任何不遵守行為守則規定之情況。

舉報政策

為達致與維持開放、廉潔及問責度之高標準，本公司預期並鼓勵本集團僱員以及與本集團進行交易之人士(如客戶、供應商、債權人及借貸人)，以保密方式向本公司匯報任何有關本集團之可疑違規事項、不當或失當行為。就此，本公司已採納舉報政策。有關程序旨在就匯報可能屬不當行為提供匯報渠道與指引，並確保就舉報者作出之任何真實報告而言，本集團將在正式制度(包括以匿名方式及法律保護)中伸延對舉報者之保障，令其免受不公平解僱或報復行動。董事會授權予審核委員會，而審核委員會負責確保就提出之任何事項進行公平獨立之調查作出適當安排，並採取適當之後續行動。

反欺詐及反賄賂政策

本集團在其所有業務交易中絕不容忍其董事、行政人員、僱員、代理或顧問或為其行事或為其代表之任何人士或公司，直接或間接地作出任何形式之賄賂。反欺詐及反賄賂政策概述本集團對賄賂及貪污行為採取絕不容忍之態度，此有助僱員識別可能導致或可能被牽涉入賄賂及不道德商業行為之情況，從而避免作出該等屬明確禁止之行為，並於有需要時迅速尋求指引。每家集團公司均須向集團財務董事兼副董事總經理以及本集團內部審核職能之總經理（「內部審核總經理」），匯報任何實際或懷疑之賄賂、貪污、盜竊、欺詐或類似罪行，從而作出獨立分析及所需之跟進工作（更多詳情請參閱本報告第108頁）。

委任第三方代表政策

本集團亦致力在其委聘之任何第三方代表（如顧問、代理、諮詢人、介紹者及發現者）提倡反貪污常規。所有集團公司均須小心謹慎及盡責挑選第三方代表並監察其活動，並應就此方面遵守本集團有關委任第三方代表之政策。

傳媒、公眾互動及捐獻政策

本集團非常重視其營運所在社區及國家之聲譽。僱員須遵守傳媒、公眾互動及捐獻政策，以確保市場適時及準確接收有關本集團之資料。集團公司事務部及附屬公司之企業傳訊部/公共關係部均獲指派以迅速、專業及妥善協調方式，透過傳媒協助管理層就本集團之業務提供清晰、一致及相符之信息。

股東通訊政策

本集團致力透過與個別及機構股東定期溝通以提高股東之長遠價值。為此，本集團力求確保所有股東可隨時並及時取得本集團所有公開提供之資訊。股東通訊政策載列本公司現有之框架以促進與股東之間的有效溝通，從而讓股東積極與本公司溝通並以知情方式行使其股東權利。

證券交易及處理機密與股價敏感內幕資料政策

為確保遵守證券及期貨條例以識別、處理及發佈內幕消息，以及制訂適當內部監管程序，以保障本集團免於不當處理可能構成內幕交易或違反任何其他法定責任之內幕資料，本集團已實施證券交易及處理機密與股價敏感內幕資料政策。此政策亦採納應由持有內幕消息之僱員採取額外預防措施，包括以代號識別項目以及僅限供訂明用途及按「需要知情」基準交流資料。儘管本集團絕對禁止所有僱員在持有未公佈內幕消息時，於任何時候進行集團旗下任何上市實體之證券交易，惟若干高層管理人員或員工均須遵守不時個別向他們傳達之特定額外規定（包括但不限於在獲准許進行任何該等證券交易前須取得指定管理人員之預先批准）。此外，集團財務部內之若干員工均須於本公司年度業績公佈前遵守為期兩個月之禁止買賣期以及於公佈中期業績前遵守為期一個月之禁止買賣期，而集團公司秘書部及集團公司事務部之相關員工亦須遵守為期兩星期之禁止買賣期。

個人資料管理政策

本集團亦致力保障及保護其客戶及僱員之個人資料。僱員僅可按照適用之資料保障法例及本集團有關個人資料管理政策以及適用之當地政策及程序，收集及使用個人資料。

企業管治報告

資訊安全政策

僱員不得披露有關本集團、其客戶、供應商、業務夥伴或股東之任何機密資料，惟本集團根據資訊安全政策授權披露者除外，該項政策界定將適用於整個集團有關信息保密性、完整性及可用性之普遍政策。

僱員須每年作出自我聲明，以確認其已閱覽、明白並將繼續遵守多項集團政策。

董事會成員多元化政策及董事提名政策

兩項董事會政策，分別為董事會成員多元化政策及董事提名政策，載列董事會就提名及甄選董事而採納以達致多元化之方法及程序。有關此等政策之詳情於本報告第109頁提供。

內部審核

內部審核總經理須直接向審核委員會，以及集團財務董事兼副董事總經理匯報，就本集團全球業務營運之風險管理活動與監控之實存與效益方面提供獨立保證。其具有廣泛授權可審查有關本集團之文件、記錄、物業與人員。內部審核部門運用風險評估方法與考慮本集團業務運作機制，制訂其以風險為本之三年審核計劃供審核委員會審閱。該審核計劃經考慮年內之內部與外界因素，如宏觀經濟及監管變動、商業及營運變動，新出現之風險及機會（包括與可持續發展相關之風險）以及可能影響本集團風險狀況之審核及欺詐研究資料，並須持續作重新評估。

內部審核部門負責評估本集團之風險管理及內部監管制度，包括審閱本公司之持續關連交易（更多詳情請參閱本年報第89頁及第90頁），就制度提供公平意見，並將評估結果向審核委員會、集團財務董事兼副董事總經理與有關高層管理人員匯報，同時負責跟進問題，確保問題於協定時間內獲得圓滿解決。此外，內部審核部門還會與本集團之外聘核數師定期溝通，讓各方了解可能影響其相關工作範圍之重大因素。

視乎個別業務部門之業務性質與承受之風險，內部審核職能之工作範圍包括財務、資訊科技、營運、商業道德、規管政策及規管合規審訂、定期與突擊審核，以及生產力效率檢討等。

內部審核職能亦負責進行定期欺詐分析及獨立調查。根據本集團之行為守則以及反欺詐及反賄賂政策，每個核心業務設有本身之上報程序以迎合營運需要；如所涉及金額超過集團財務董事兼副董事總經理，以及各核心業務之執行管理團隊之間協定的最低限額，則須於24小時內向集團財務董事兼副董事總經理以及內部審核總經理匯報任何實際或懷疑之詐騙活動。此外，各核心業務須每季向集團財務董事兼副董事總經理，以及內部審核總經理提交欺詐事件統計概要。此等個案聯同透過舉報渠道上報之事件，均會記錄於本公司之中央欺詐事件登記冊。該登記冊由內部審核總經理保存，並於適當時進行獨立評估及調查。內部審核總經理會即時將任何屬重大性質之事件上報至審核委員會主席以取得其指示。每季亦會向審核委員會及執行董事提呈欺詐事件概要及相關統計數字（包括獨立調查及行動之結果）。

外聘核數師向內部審核總經理，提交有關內部監管與相關財務報告事宜之報告，並於適當時向集團財務董事兼副董事總經理與相關行政管理團隊之財務董事或財務總監提交該等報告。該等報告會被審閱以採取適當行動。

董事會已透過審核委員會檢討本集團風險管理及內部監管制度於截至2021年12月31日止年度之成效，內容涵蓋所有重大監管，包括財務、營運與合規監管，並與管理層確認一致，認為此等制度為有效與足夠。此外，董事會透過審核委員會及可持續發展委員會，已檢討並信納本集團在會計、內部審核、財務匯報以及可持續發展表現與匯報職能之資源、員工資歷與經驗、培訓計劃及預算為充足。

董事之提名

提名委員會

提名委員會由獨立非執行董事王葛鳴博士擔任主席，成員為董事會主席李澤鉅先生及獨立非執行董事鄭海泉先生，全面符合企業管治守則之守則條文規定。

提名委員會負責檢討董事會之架構、規模、多元化概況以及成員才能組合與董事會之需要，並就董事會之組成作出建議，以實踐本集團之企業策略以及提升股東價值。委員會物色及甄選合適之董事人選，或就董事之委任或重新委任及董事之繼任規劃向董事會提出建議。此外，其亦考慮上市規則之準則，評估獨立非執行董事之獨立性，並定期檢討董事提名政策及董事會成員多元化政策，以及就任何擬議修訂向董事會提出建議。

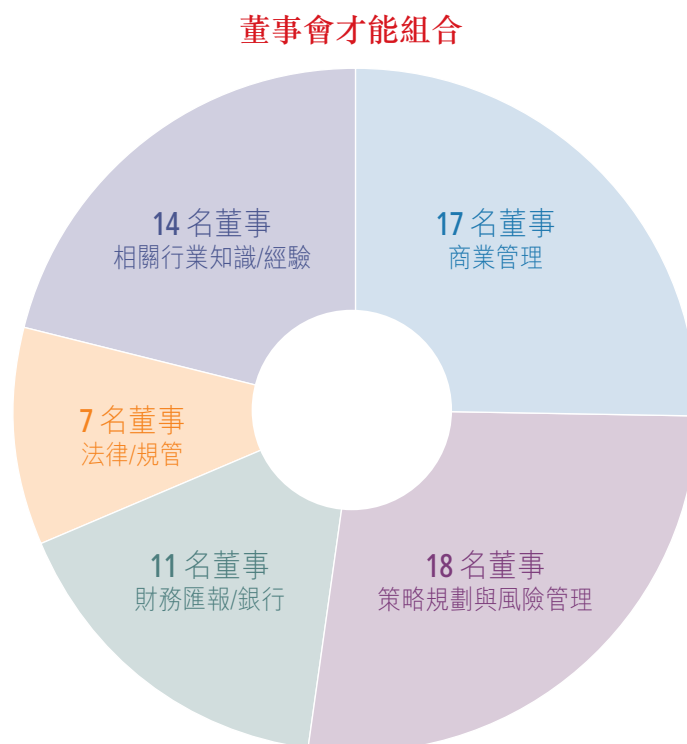
提名程序

提名程序已經並將繼續按照董事會提名政策及董事會成員多元化政策進行，兩項政策均於本集團網站刊載。董事會將不時檢討並監察此等政策之實施，確保其持續行之有效並符合監管規定及良好公司管治常規。

根據董事提名政策，提名委員會於確定候選人是否合適時，將考慮候選人對董事會之潛在貢獻，包括對董事會之互補性、候選人之承諾、動機及誠信，並適當考慮董事會成員多元化之裨益。

根據董事會成員多元化政策，董事會候選人之甄選將根據該候選人是否可與其他董事互為補足與提升董事會整體能力、經驗與觀點的優點及貢獻而作出，以及考慮本集團之企業策略及多元化各方面所帶來的裨益，包括性別、年齡、文化、種族、教育背景、專業經驗以及在達致一個多元化董事會過程中提名委員會不時可能考慮相關之其他因素。

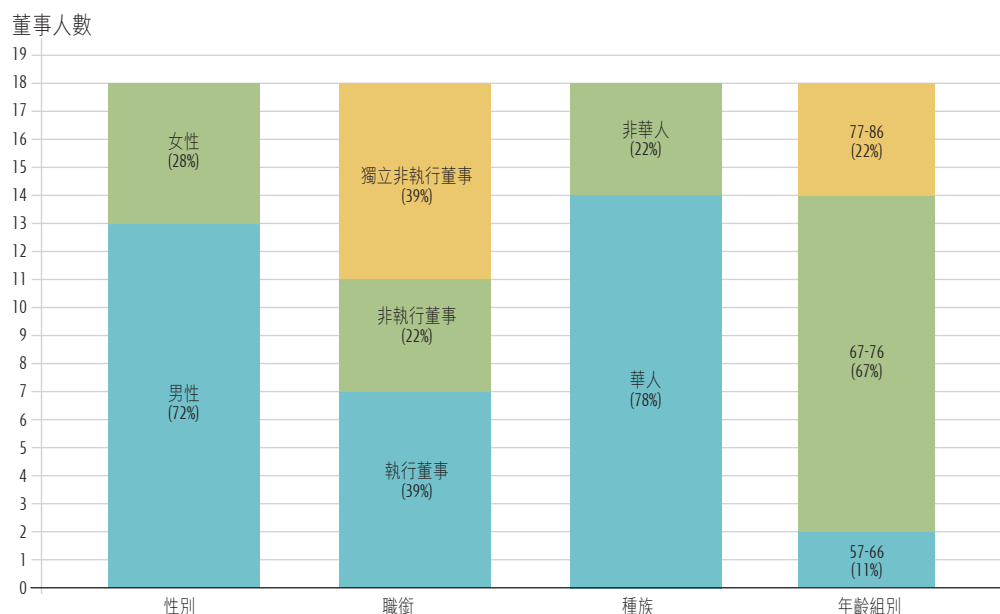
以下董事會才能組合顯示各董事不同才能之分類。



附註：董事會由18名董事組成。

企業管治報告

下圖顯示董事會於2021年12月31日之多元化概況：



在香港聯合交易所有限公司上市之公司中，董事會之性別多元化處於相對高之水平（28%，18人中五名為女性）。董事會非常重視本集團各層面之多元化（包括性別多元化）。本集團之整體性別多元化屬均衡，而稍高之女性僱員數目由零售部門帶動。為支持除性別以外所有方面之多元化，包括種族及民族、殘疾、LGBTQ+、社會流動性及年齡方面，本集團透過員工網絡、輔導計劃、公平僱用常規、政策及意識提升活動以及為所有僱員提供培訓以支持共融行為，不斷加強多元化並努力達致共融。有關本集團性別比例以及為提升高級管理人員及全體員工之性別多元化所採取之措施的更多詳情以及相關資料，均刊載於將於2022年5月刊發之本集團2021年可持續發展報告。

如董事會決定需要委任額外或替任董事，提名委員會將循多個渠道物色適合的董事候選人，包括董事、股東、管理層、本公司顧問及外部獵頭公司的推薦。如退席董事符合資格並願意膺選連任，提名委員會將考慮並（如屬適當）建議該名退席董事膺選連任。載有退席董事必需資料之通函，將根據上市規則於將提呈以重選該等董事之股東大會舉行前寄發予股東。

本公司之股東亦可根據本公司組織章程細則以及適用法例及規例提名一名人士在股東大會上參選董事。有關該建議之程序於本集團網站刊載。

提名委員會於2021年舉行兩次會議，出席率達100%。

成員	出席次數 / 合資格出席次數
王葛鳴 (主席)	2/2
李澤鉅	2/2
鄭海泉	2/2

於2021年，提名委員會已檢討董事會之架構、規模及組成(尤其是關於性別多元化)，確保董事會更為多元化及由具備配合本集團業務所需之才能與經驗之人士均衡組成，以及委任具備相關專業知識及領袖特質之適當人選加入董事會，務求與現有董事之才能互相配合。作為本公司提倡及優先考慮董事會更多元化之持續措施的一部分，提名委員會於2021年12月向董事會建議委任一名新獨立非執行董事梁劉柔芬女士。該委任乃根據董事提名政策及董事會成員多元化政策，經過嚴格之提名程序後作出，以確保董事會具備與本公司策略一致之必要技能、經驗及知識。

提名委員會亦已評估所有獨立非執行董事之獨立性，經考慮他們之年度獨立性確認書，以及提名委員會參考上市規則第3.13條所載獨立性準則評估他們之獨立性後，提名委員會認為他們均為獨立人士。提名委員會尤其認為獨立非執行董事繼續向董事會提供均衡且獨立之觀點，於董事委員會中發揮領導作用，並就本集團之策略、政策、表現、問責、資源、關鍵委任及行為準則等事項，提供獨立與外部視野以及富有建設性與知情之意見。所有獨立非執行董事概無參與本公司之日常管理，或在本公司業務中擁有任何財務或其他利益或關係。此外，亦無可嚴重干預其行使獨立判斷之任何情況。

提名委員會於2022年2月舉行之會議上，再次檢視董事會之架構、成員之才能組合、專業知識與能力，確認獨立非執行董事之獨立性，並商議及甄選在2022年股東週年大會上輪值告退及重選之董事，並向董事會提出建議以作考慮。提名委員會亦檢討董事提名政策及董事會成員多元化政策，以及兩者於2021年之實施情況。整體而言，該兩項政策均被認為具成效。

董事及高層管理人員薪酬

薪酬委員會

薪酬委員會由四位具備人力資源與薪酬待遇方面專長之成員組成。薪酬委員會由獨立非執行董事王葛鳴博士擔任主席，成員包括董事會主席李澤鉅先生以及另外兩位獨立非執行董事鄭海泉先生及黃桂林先生。薪酬委員會之組成符合上市規則對委員會主席及獨立性之要求。薪酬委員會於每年年底舉行會議，以釐定本集團董事與高層管理人員之薪酬待遇。薪酬事宜亦會以書面決議案形式考慮及批准，並於有需要時舉行額外會議。

薪酬委員會於2021年舉行一次會議，出席率達100%。

成員	出席次數/ 合資格出席次數
王葛鳴(主席)	1/1
李澤鉅	1/1
鄭海泉	1/1
黃桂林	1/1

薪酬委員會之責任是協助董事會達成其目標，以吸引、保留與激勵更壯大及更多元化之最優秀及經驗豐富之員工團隊，為本集團旗下規模龐大、多元化及國際性之業務營運制訂與執行策略。委員會協助本集團執行公平而具透明度之程序，用以制訂所有董事及本集團高級行政人員之薪酬政策。董事會保留釐定非執行董事酬金之權力，惟檢討與釐定本集團個別執行董事與高層管理人員薪酬待遇之責任已委派予薪酬委員會。

年內，薪酬委員會審閱市場數據(包括經濟指標、統計數字及薪酬公佈)之背景資料、本集團業務活動與人力資源事宜，以及僱員人數與員工成本。委員會並審議與批核2022年執行董事之建議董事袍金，並向董事會建議非執行董事之董事袍金。年底前，薪酬委員會審議及批准年終花紅，以及執行董事、附屬公司董事總經理與本集團高級行政人員2022年之薪酬待遇。概無董事或其任何聯繫人參與釐定其本身之薪酬。

企業管治報告

薪酬政策

董事與高級行政人員之薪酬是根據他們在業內之專業知識與經驗、本集團之表現和盈利能力，並參考其他本地與國際公司之薪酬基準與現行市場情況而釐定。執行董事與員工亦參與按本集團與個人表現釐定之花紅安排。

2021年度薪酬

董事酬金包括本公司及其附屬公司就管理本公司及其附屬公司事務給予董事之報酬。酬金不包括自本公司之上市附屬公司收取並支付予本公司之數額。2021年支付予各董事之酬金詳情載列如下：

董事姓名	董事袍金 港幣百萬元	基本薪酬、 津貼及 實物利益 港幣百萬元	酌情花紅 港幣百萬元	公積金供款 港幣百萬元	獎勵或 補償金 港幣百萬元	酬金總額 港幣百萬元
李澤鈺 ⁽¹⁾⁽²⁾						
本公司支付	0.31	4.89	63.50	-	-	68.70
長江基建集團有限公司 (「長江基建」)支付	0.13	-	29.55	-	-	29.68
	0.44	4.89	93.05	-	-	98.38
霍建寧 ⁽³⁾	0.22	11.57	178.97	1.04	-	191.80
陸法蘭 ⁽³⁾⁽⁴⁾	0.28	8.74	59.95	0.75	-	69.72
葉德銓						
本公司支付	0.22	1.62	9.03	-	-	10.87
長江基建支付	0.10	1.80	11.70	-	-	13.60
	0.32	3.42	20.73	-	-	24.47
甘慶林						
本公司支付	0.22	2.42	8.40	-	-	11.04
長江基建支付	0.08	4.20	10.73	-	-	15.01
	0.30	6.62	19.13	-	-	26.05
黎啟明 ⁽³⁾	0.22	5.93	57.79	0.48	-	64.42
施熙德 ⁽³⁾⁽⁴⁾	0.28	4.58	16.39	0.33	-	21.58
周近智 ⁽⁵⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
周胡慕芳 ⁽⁵⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
李業廣 ⁽⁵⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
梁肇漢 ⁽⁶⁾	0.08	-	-	-	-	0.08
麥理思 ⁽⁵⁾						
本公司支付	0.22	-	-	-	-	0.22
長江基建支付	0.08	-	-	-	-	0.08
	0.30	-	-	-	-	0.30
郭敦禮 ⁽⁷⁾	0.13	-	-	-	-	0.13
鄭海泉 ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾	0.44	-	-	-	-	0.44
米高嘉道理 ⁽⁸⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
李慧敏 ⁽⁸⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
梁劉柔芬 ⁽⁸⁾⁽¹⁰⁾	-	-	-	-	-	-
戴保羅 ⁽⁸⁾⁽⁹⁾						
本公司支付	0.30	-	-	-	-	0.30
長江基建支付	0.20	-	-	-	-	0.20
	0.50	-	-	-	-	0.50
黃桂林 ⁽²⁾⁽⁸⁾⁽⁹⁾	0.41	-	-	-	-	0.41
王葛鳴 ⁽¹⁾⁽²⁾⁽⁴⁾⁽⁸⁾	0.37	-	-	-	-	0.37
總額：	5.39	45.75	446.01	2.60	-	499.75

附註：

- (1) 提名委員會成員。
- (2) 薪酬委員會成員。
- (3) 此等董事於擔任董事期間自本公司上市附屬公司收取並已支付予本公司之董事袍金並不包括在上述數額內。
- (4) 可持續發展委員會成員。
- (5) 非執行董事。
- (6) 前非執行董事。於2021年5月13日辭任。
- (7) 前獨立非執行董事及審核委員會前成員。於2021年5月13日退任。
- (8) 獨立非執行董事。本公司獨立非執行董事之酬金總額為港幣2,290,000元(2020年為港幣2,140,000元)。
- (9) 審核委員會成員。
- (10) 於2021年12月28日獲委任。上文所示之董事袍金乃因四捨五入所致。

於年內支付予高層管理人員之薪酬按等級詳列如下：

薪酬等級*	人數
港幣 10,000,000 元至港幣 14,000,000 元	1
港幣 15,000,000 元至港幣 19,000,000 元	2
港幣 20,000,000 元至港幣 24,000,000 元	1
港幣 25,000,000 元至港幣 29,000,000 元	1
港幣 30,000,000 元至港幣 34,000,000 元	1
港幣 60,000,000 元至港幣 64,000,000 元	1

* 至最近之百萬元。

與股東及其他利益相關人士之關係

本集團於全年期間高度重視並積極促進投資者關係以及與投資界人士之建設性對話。本集團透過其執行董事、集團公司事務部、集團投資者關係部與集團公司秘書部定期之簡報會、網上直播、電話會議與簡報，聯繫及回應投資界人士(包括股東、分析員與傳媒)索取資訊之要求及查詢。於2021年，本公司透過視像會議、電話會議、小組及個別一對一會面及路演，與機構投資者及分析員進行約280次會議，並加強著重可持續發展策略及優先事項。

於本集團網站提供之股東通訊政策載列促進與股東雙向溝通之現有框架，從而讓股東積極與本公司溝通，並在知情情況下行使其股東權利。審核委員會負責定期檢討該政策之成效，以及是否符合現行監管及其他政策規定。股東通訊政策已於2021年8月更新，以詳細說明可供股東與本公司互相溝通之多種渠道。於2022年2月，審核委員會再次檢討相關政策並認為該政策之實施於2021年內富有成效(請參閱本報告第103頁之「審核委員會」)。

董事會為本公司採納股息政策，並致力維持最佳資本結構及投資信貸評級。此政策可為股東帶來回報，同時確保本公司具備充裕資本資源供業務增長及把握投資機會。視乎業務情況、市場機遇以及維持本公司的強勁投資信貸評級下，董事會旨在提供符合本公司盈利改善與長遠增長之可持續股息。

企業管治報告

董事會透過刊發通告、公告、通函、中期報告與年報，致力為股東提供有關本集團清晰及全面之資訊。本公司之組織章程大綱及細則已刊載於本集團與香港交易所之網站。此外，股東與利益相關人士亦可登入本集團網站「投資者資訊」分頁取得有關本集團多方面之資訊。本集團網站亦設有企業管治專欄。本報告以及企業管治政策及常規可於此專欄查閱並作定期更新。網站亦設有更詳細之可持續發展專欄，載列有關可持續發展之更多資料及可持續發展政策。

本公司股東週年大會及其他股東大會為其中一個與股東溝通並讓股東參與會議之主要渠道。股東大會為股東提供發表意見並與董事會及若干高層管理人員會面之機會。股東大會上之問答環節加強本公司股東與董事會成員及管理層之間的建設性溝通。

本集團鼓勵股東親身、透過電子設施出席，或如未能親身出席則可委派代表參與本公司之股東大會。根據本公司之組織章程細則，持有附帶本公司股東大會表決權之本公司繳足股本不少於十分之一之任何兩名或以上股東（或一名為認可結算所之股東或其代理人），擁有權利要求召開股東大會並提出議程以供股東考慮，而股東只須將召開有關股東大會並由相關股東簽署之書面要求連同召開大會之目的，送遞本公司於香港之主要辦事處。董事會將於送遞要求之日起計21天內召開大會，並於其後21天內舉行。

股東大會上所有重要之決議案均以按股數表決方式進行投票。投票由公司秘書安排進行，並由本集團之香港股份過戶登記處監票，而投票結果則於本集團與香港交易所之網站刊載。此外，股東與利益相關人士亦可瀏覽本集團網站定期更新之本集團財務、商業與其他資料。

本公司於2021年舉行一次股東大會，即於2021年5月13日在九龍海逸君綽酒店以現場及網上方式（股東可親身或以電子設施出席）舉行之2021年股東週年大會。全體董事（除一名獨立非執行董事因其已故妻子之醫療原因而並無出席，並已安排其替任董事出席2021年股東週年大會外）及外聘核數師均有出席2021年股東週年大會。包括董事會、審核委員會、提名委員會、薪酬委員會及可持續發展委員會各自之主席，亦有出席2021年股東週年大會。本集團要求及鼓勵董事出席股東大會。

每項重要事項均於2021年股東週年大會上獨立提呈決議案，並於本公司2021年5月13日之公告內披露，投票贊成該等決議案之百分比如下：

於2021年股東週年大會上提呈之決議案	投票百分比
1 接納截至2020年12月31日止年度之經審核財務報表、董事會報告及獨立核數師報告	99.7652%
2 宣派末期股息	99.6432%
3(a) 重選葉德銓先生為董事	94.8239%
3(b) 重選黎啟明先生為董事	94.1585%
3(c) 重選李業廣先生為董事	93.0012%
3(d) 重選麥理思先生為董事	92.2525%
3(e) 重選戴保羅先生為董事	99.3384%
3(f) 重選王葛鳴博士為董事	82.9506%
4 委聘核數師並授權董事釐定核數師之酬金	99.7308%
5(1) 授予董事一般性授權發行本公司額外股份	97.7016%
5(2) 授予董事一般性授權購回本公司股份	99.7860%

據此，所有向股東提呈之決議案均於2021年股東週年大會上獲得通過。投票表決之結果已於本集團及香港交易所之網站刊載。

本年報之「股東資訊」載有關於本公司之其他公司資料，其中包括2022年重要企業活動日期及於2021年12月31日之公眾持股市值。

本集團努力提高透明度與促進投資者關係，並且十分重視股東對此方面之回應。如欲向董事會或本公司提出意見與建議，歡迎來函香港皇后大道中2號長江集團中心48樓或發電郵至cosec@ckh.com.hk予公司秘書。機構投資者及分析員可透過來函香港皇后大道中2號長江集團中心47樓或發電郵至ir@ckh.com.hk聯絡本公司之集團投資者關係部。董事會不時收到公司秘書及集團投資者關係部總監有關股東及投資者所提出之重點問題之最新資訊。於發展及制訂本集團策略時，董事會將考慮該等重點問題，並顧及股東之反饋。

可持續發展

可持續發展管治

本集團之可持續發展管治架構涵蓋本集團所有層面，包括董事會、可持續發展委員會、審核委員會、可持續發展工作小組、管治工作小組與網絡安全工作小組以及包含所有可持續發展職能之核心業務，為發展及履行本集團之可持續發展承諾提供穩固基礎。

董事會層面之可持續發展委員會由陸法蘭先生擔任主席，成員為施熙德女士及王葛鳴博士。

可持續發展委員會之職責為就本集團可持續發展目的、策略、重點優次、措施及目標向董事會提出建議。其監督、檢討與評估本集團就促進可持續發展重點與目標所採取之行動，包括與本集團各業務部門協調，並確保其營運與實務符合相關重點與目標。可持續發展委員會亦審閱及向董事會匯報可持續發展之風險與機會，監察及評估可影響本集團業務運作及表現之可持續發展新事宜及趨勢。此外，其考慮本公司之可持續發展計劃對其利益相關人士(包括僱員、股東、投資者、客戶、業務夥伴、供應商、政府及監管機構、營運所在地社區、非政府組織與環境)之影響，並評價及向董事會匯報本公司就可持續發展表現所發出之公眾傳訊、披露與刊物。

可持續發展委員會於2021年舉行兩次會議，出席率達100%。

成員	出席次數/ 合資格出席次數
陸法蘭(主席)	2/2
施熙德	2/2
王葛鳴	2/2

於2021年，可持續發展委員會重點審閱本集團於2020年可持續發展報告中所承諾行動之進展。鑑於本集團高度重視加快推進氣候策略，可持續發展委員會尤其著重評估減排目標設定之進展及是否符合以科學為基礎之方法。其亦審閱及批核於2021年6月刊發之2020年可持續發展報告。

於2022年初，可持續發展委員會審視本集團之可持續發展表現及匯報職能之資源、員工資歷與經驗、培訓計劃及預算是否足夠並對此感到滿意。

可持續發展工作小組向可持續發展委員會提供協助，該小組由兩名執行董事擔任聯席主席，其他成員包括對本集團重大可持續發展事項有影響之主要部門的高級行政人員。

透過每半年所有業務部門正式檢視其重大可持續發展風險，並向高層管理人員匯報如何管理該等風險之計劃，以作為半年一次檢討風險管理與內部監管制度之一部分，可持續發展融入本集團之風險管理方針內。作為可持續發展管治不可或缺的一環，此等自行評估結果須經內部審核，然後每半年提交予集團財務董事兼副董事總經理，再由審核委員會與可持續發展委員會審閱及批核。

企業管治報告

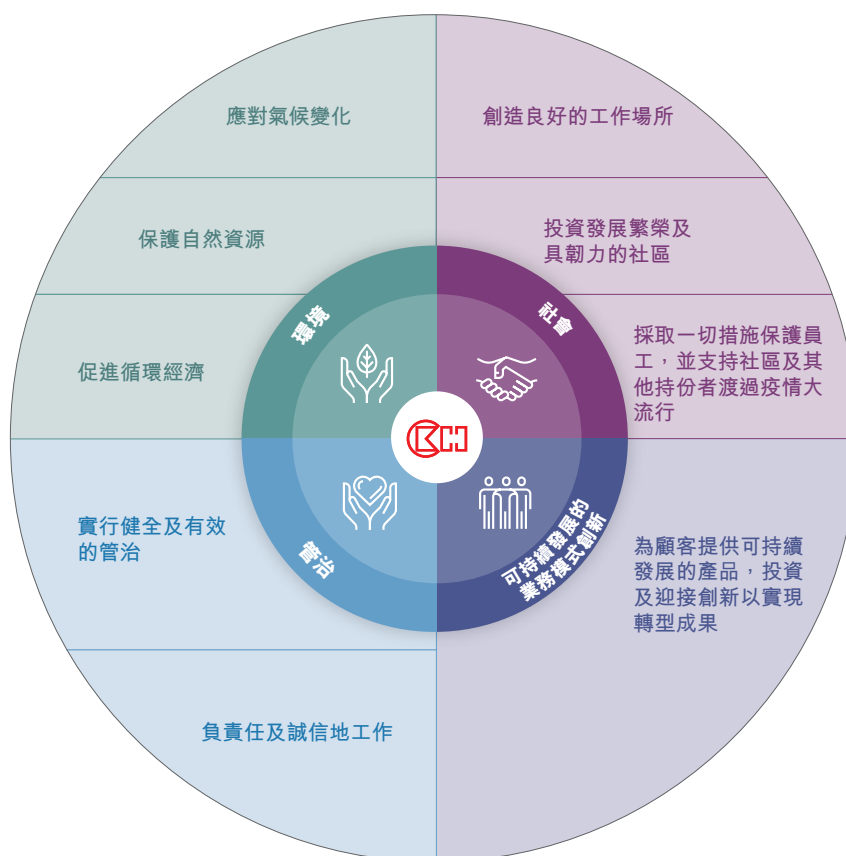
可持續發展框架

本集團之整體可持續發展方針與重點建基於四大支柱，分別為環境、社會、管治及可持續發展之業務模式創新，其中第四大支柱強調將可持續發展融入本集團業務策略之重要性，以及可持續發展帶來之商機。集團層面之框架包括九項目標並伸延至所有核心業務。為確保取得重點進展，本集團將以下四項目標列為全集團優先關注之範疇，敦促所有核心業務於2021年及2022年期間採取具體行動：

- 應對氣候變化；
- 創造良好的工作場所；
- 採取一切措施保護員工，並支持社區及其他持份者渡過疫情大流行；及
- 為顧客提供可持續發展的產品，投資及迎接創新以實現轉型成果。

該等優先目標及行動旨在補足而非取代業務部門層面之策略。業務部門策略應根據經營所在之行業及地域，始終致力於解決各自之重大可持續發展問題。

集團可持續發展框架



每一支柱均具備集團全面政策、本集團領導層與各核心業務部門共同努力之支持。本集團將繼續評估、更新及完善其可持續發展政策，以確保其系統、程序、準則及慣例有助實現本集團之可持續發展目標，而此等目標亦會不斷轉變以反映可持續發展之新趨勢。該等政策刊載於本集團網站(https://www.ckh.com.hk/tc/esg/esg_policies.php)「可持續發展政策」一節。該等政策與本報告前文所述之管治政策共同構成本集團可持續發展管治框架之基礎。

於2021年全年，本集團繼續致力與不同利益相關人士溝通。由於本集團之業務多元化並於約50個國家/市場營運，因此本集團與各個行業和地域司法管轄區之主要利益相關人士緊密溝通，對制訂業務決策及考慮其潛在可持續發展影響至關重要。本集團明白可持續發展表現正逐漸成為投資者之重要投資決定因素。本公司就可持續發展議題舉辦專門之大規模投資者外展活動，以了解投資者之主要優先考慮事項，從而將重點領域納入本集團之可持續發展策略制訂及資訊披露中。

除以下可持續發展之進展摘要外，本集團之獨立可持續發展報告將於2022年5月刊發，將提供更多有關本集團可持續發展措施及工作之詳情。

進展

於2021年，本集團致力加快實施其氣候策略，專注於制定以科學為基礎之目標、淨零路徑及範圍3碳足跡。

獲科學基礎減碳目標倡議(SBTi)驗證之目標被本集團視為黃金標準。於2017年，香港電燈為本集團內首家設定獲SBTi認可之溫室氣體減排目標之公司。此外，在基建部門，UK Power Networks為2021年內首家於英國設定獲SBTi認可之溫室氣體減排目標之配電網營運商。CK Hutchison Group Telecom亦已確定其目標，目前正等待SBTi認可。零售及港口部門亦在第三方專家之協助下，於2022年制定以科學為基礎之目標。2022年之優先事項為制定一個全集團之減排目標。

作為使氣候行動策略與領先實務框架保持一致之持續工作的一部分，本公司採用氣候相關財務揭露專案組(TCFD)之建議，為本集團之氣候相關管治、策略、風險管理及指標和目標提供更詳細之指引，該等內容將於即將發佈之可持續發展報告中披露。

為向綠色項目提供融資或再融資，本集團亦於2021年10月推出首期綠色債券及可持續財務框架，並可於本公司之企業網站查閱。

本集團將可持續發展列為優先事項，不僅因為其所帶來之風險，惟此亦為本集團之增長機會。於2021年全年，基建部門繼續投資於科技創新，開發天然氣網絡之氫氣轉型解決方案；氫能動力火車；分佈式太陽能發電系統；遠端及可再生能源發電解決方案；可再生天然氣；二氧化碳收集、使用及儲存；以及智能城市解決方案。港口部門亦長期致力於對潔淨技術、數碼化及自動化之最近期創新進行重大投資，以發展未來智慧港口。本集團在全球各地之港口正逐步淘汰柴油發電之堆場吊車、拖車、其他碼頭車輛與設施，盡可能採用電氣化及氫燃料電池替代品，以大幅減少營運排放。電訊部門持續投資於推出5G，為流動電訊互聯技術帶來更多機遇，既可迅速減少溫室氣體排放，亦可提高社會上弱勢社群之數碼共融程度。屈臣氏品牌繼續擴大其可持續發展產品組合，專注於在產品和包裝上使用可持續原材料，納入循環經濟方針，並使其美容產品線更為共融。

本集團力求透過具競爭力之薪酬方案、持續專業培訓及安全共融之工作環境，成為理想僱主。作為人才發展的一部分，本集團為所有職級之僱員提供每月內部培訓及外間培訓課程及計劃，內容涵蓋廣泛課題，包括技能發展培訓、軟技巧培訓以及醫療計劃。此外，集團公司亦與教育及專業機構合作以激勵、培訓和指導年輕一代加入本集團開拓職業生涯。本集團致力提供一個對種族、民族、性別、信仰、宗教、年齡、殘疾、性取向或性狀況均一視同仁之工作環境。本集團之政策為在招聘、薪酬、培訓與發展、晉升及其他僱傭條款方面為所有僱員提供平等機會。

企業管治報告

專注於共融及多元化一直是本集團於2021年之優先關注領域。本集團深明建立共融工作場所包含多個支柱，各業務部門均將重點放於最需要關注及對其僱員最重要之領域。對於港口、電訊及基建部門，由於該等業務面對與傳統上由男性主導之成見相關之障礙，創造性別更多元化之工作場所仍為其首要重點。改變一項制度需要由上至下之深入理解及長期專項行動以改變傳統模式。以性別多元化為優先事項，經過共同努力及培訓後是以影響改變，Northern Gas Networks於2021年向女性求職者提供機會之比率增加20%，令女性工程人員數目增加四倍。為鼓勵科技行業於更多元化方面盡一己之力，3愛爾蘭宣佈與都柏林聖三一大學(Trinity College Dublin)建立夥伴關係，資助設立25項頒發予女性之3愛爾蘭STEM(科學、技術、工程及數學)獎學金(Three Ireland Scholarships for Women in STEM)，為期五年，以及兩項Three Ireland Trinity Access Teacher Fellowships獎學金，為期三年。為表彰於共融及多元化方面之領導方針，在整個企業獲得之獎項中，Wind Tre及Superdrug均於2021年金融時報多元化領袖指數中獲得認可。Superdrug因其涵蓋六大支柱(性別平等、LGBTIQ+、BAME(黑人、亞洲人及少數民族)、福祉、社會流動性及工作靈活性)之廣泛計劃而受到讚譽。Wind Tre於2021年亦邁出另一步，主動將多元化目標及指標納入管理人員薪酬計劃。

本集團經營之許多業務均受到高度監管，因此須仔細分析和監察不同監管架構，以相應制訂及更新內部政策。本集團舉辦特訂工作坊，以加深對本集團內部監管及合規程序之認知及了解。此外，本集團亦定期提供商業道德操守進修課程。集團公司之間在適當情況下會分享最佳慣例，以互相激發新意念及交流技術訣竅。此外，本集團之內部審核職能負責評估本集團之可持續發展實務以及相關規管合規情況。

本集團於年內並未獲悉在僱傭、職業健康及安全或勞工標準、產品責任、反貪污、空氣和水排放以及廢棄物產生方面可能對本集團有重大影響之任何違反法律及法規事件。有關本集團遵守對其有重大影響之相關法律及規例之詳情，亦於本報告第105頁及第106頁提供。

承董事會命

執行董事兼公司秘書
施熙德

香港，2022年3月17日