

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，強調要有一個優秀之董事會（「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。此外，本公司不斷改良該等常規，培養具高度操守之企業文化。

本公司於截至2018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所載企業管治守則之所有守則條文，惟有關主席及最高行政人員之角色須分立，以及提名委員會之守則條文除外。偏離之原因於本報告其後章節釋述。

本公司於2019年1月1日成立提名委員會，其成員由全體董事組成。有關提名委員會之其他詳情載於下文「提名委員會」一節。

董事會

企業策略

本公司之首要目標是提升股東之長遠回報總額。為達致此目標，本集團之策略為同等著重取得可持續之經常性盈利增長及維持本集團之強健財務狀況。有關本集團表現之討論與分析，以及締造或保存較長遠價值之基礎，及為達成本集團目標而執行策略之基礎，請參閱主席報告及業務回顧。

董事會之角色

董事會須就本公司之長遠表現向股東負責，負責制訂及指引本公司之策略目標，並監察及監督管理層之表現。董事並負責促進本公司之長遠業務成績，及作出符合本公司最佳利益之決策。

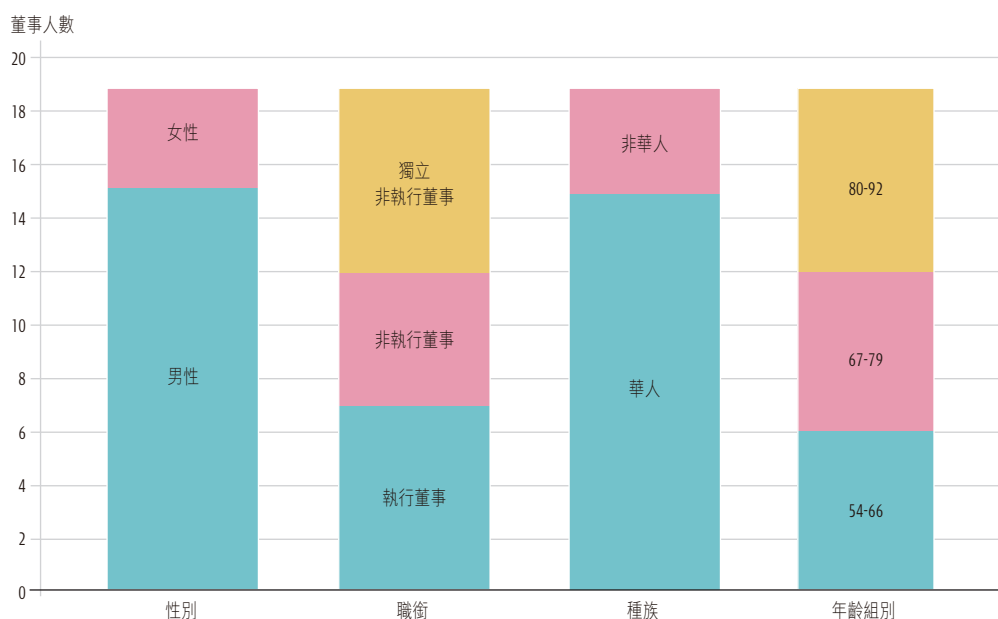
董事會在主席李澤鉅先生之領導下，決定及監察本集團整體之策略與政策、年度預算和業務計劃、評估本公司表現以及監督本公司管理層（「管理層」）之工作。在集團聯席董事總經理帶領下，管理層負責本集團之日常營運。

董事會之組成

自本公司於2018年5月10日舉行之股東週年大會結束時起，李嘉誠先生退任主席、執行董事及薪酬委員會成員之職位，而李澤鉅先生則繼任李嘉誠先生為主席，並繼續出任集團聯席董事總經理。於2018年12月31日，董事會由19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、五位非執行董事和七位獨立非執行董事。於整年內，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。有關2018年內董事會組成變動之資料載於第128頁之「董事會報告」一節內。

董事會全體成員負責審訂董事會之架構、規模、多元化概況及才能組合，以及達致本公司董事會成員多元化目標的進度。董事會整體亦負責甄選及委任董事，以及檢討董事之繼任規劃。為此，董事會意識到本公司在適當層面須具備適當的招聘、甄選及培訓計劃，從而就董事會之職位物色及預備合適人才。有關本公司董事會多元化政策及董事提名政策之其他詳情載於下文「提名委員會」一節。

下圖顯示董事會於2018年12月31日之多元化概況：



董事之個人資料載於「董事資料」一節第110頁至第115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)登載。

主席及集團聯席董事總經理

主席負責領導董事會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，以及董事會會議有效地規劃及進行。他亦負責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。在執行董事和公司秘書協助下，主席將確保所有董事在董事會會議上討論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之事務，以對董事會之高效益運作作出貢獻。在主席之領導下，董事會已採納良好之企業管治實務和程序，並如本報告下文所簡述，採取適當措施以提倡與股東及其他利益相關人士保持有效通訊及持續溝通。

集團聯席董事總經理在其他執行董事(當中四位為副董事總經理)之協助下，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可反映董事會訂立之長遠目標與優先事項之策略性營運計劃，同時直接負責維持本集團之營運表現。與執行董事及各核心業務部門之行政管理團隊合作，集團董事總經理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業務之資金需求。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密切監察業務之營運與財務表現，如必需時採取補救措施。集團聯席董事總經理與所有董事保持溝通，確保他們充分了解所有重大之業務發展與事項。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。

企業管治報告

本公司最高行政人員之職位於2015年6月起由李澤鉅先生及霍建寧先生出任集團聯席董事總經理共同擔任。如上文所述，李嘉誠先生於2018年5月退任本公司主席兼執行董事後，李澤鉅先生獲委任為本公司主席並繼續擔任本公司執行董事兼集團聯席董事總經理。因此，加上霍建寧先生一同擔任集團聯席董事總經理，本公司之日常管理由李澤鉅先生及霍建寧先生領導及分擔，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監察本公司之管理，確保有效及妥善地進行聯合管理。因此，儘管本公司可能偏離第A.2.1條守則條文，規定主席及最高行政人員之角色應由不同人士擔任，但現有安排提供制衡，且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。在編定會期之會議之間，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、業務活動及發展之資料。年內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/或書面補充資料，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。在需要時，董事會會舉行額外之會議。此外，董事隨時可於其認為需要時取得本集團資料和獨立之專業意見，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，並至少於會議日期前三天獲發送議程與相關董事會文件。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，董事將就批准他/她或他/她之任何緊密聯繫人擁有重大利益之任何合約、交易或安排之決議案放棄表決，而決定法定人數時該董事亦不會計算在內。

於2018年，本公司共舉行四次董事會會議，整體出席率約99%。全體董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)均有出席於2018年5月10日舉行之本公司股東週年大會(「2018年股東週年大會」)及於同日舉行之董事會會議。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 2018年股東 週年大會
主席		
李嘉誠 ⁽¹⁾⁽²⁾	2/2	√
李澤鉅 ⁽¹⁾⁽³⁾ (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	4/4	√
周胡慕芳	4/4	√
李業廣	4/4	√
梁肇漢	4/4	√
麥理思	4/4	√
獨立非執行董事		
郭敦禮	3/4	√
鄭海泉	4/4	√
米高嘉道理	4/4	√
李慧敏	4/4	√
盛永能	4/4	√
黃頌顯	4/4	√
王葛鳴	4/4	√

附註：

- (1) 李嘉誠先生是李澤鉅先生之父親和甘慶林先生之襟兄。
- (2) 於2018年5月10日退任主席及執行董事。
- (3) 於2018年5月10日獲委任為主席。

除董事會會議外，於2018年，主席定期與執行董事舉行會議，並兩次與非執行董事（包括獨立非執行董事）在沒有執行董事出席之情況下會面。非執行董事（包括獨立非執行董事）自如地向董事會提供他們之獨立意見。

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，其後有關合約會自動續期連續12個月。所有董事須依照本公司組織章程細則於股東大會上膺選連任，最少大約每三年輪值告退一次。告退董事可膺選連任，而告退董事之連任於股東大會上以個別決議案處理。所有董事概無與本公司訂立本公司不可於一年內及在不予賠償（法定賠償除外）之情況下終止之服務合約。

企業管治報告

培訓及承擔

獲委任為董事時，董事收到一套有關本集團之全面簡介材料，並獲高級行政人員詳盡介紹本集團之業務。

本公司為董事安排及提供研討會、網上廣播與相關讀物等持續專業發展培訓，協助確保其獲悉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，出席有關課題之外界論壇或簡報環節(包括發表演辭)，亦計算為持續專業發展培訓。

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。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17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	本集團之業務/ 董事之職責
主席			
李嘉誠 ⁽¹⁾	√	√	√
李澤鉅 ⁽²⁾ (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	√	√	√
麥理思	√	√	√
獨立非執行董事			
郭敦禮	√	√	√
鄭海泉	√	√	√
米高嘉道理	√	√	√
李慧敏	√	√	√
盛永能	√	√	√
黃頌顯	√	√	√
王葛鳴	√	√	√
替任董事			
毛嘉達(米高嘉道理之替任董事)	√	√	√

附註：

(1) 於2018年5月10日退任主席及執行董事。

(2) 於2018年5月10日獲委任為主席。

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。

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，作為規範董事於本公司進行證券交易之操守守則。所有董事已就特定查詢作出回應，確認他們於2018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

董事會屬下設有三個常設董事委員會，分別為審核委員會、薪酬委員會及提名委員會，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載於本集團與香港交易所網站內。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議程及文件予董事。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，以充份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。

公司秘書負責確保董事會就一切與本集團相關之法律、規管和企業管治之發展獲得全面匯報，並為本集團作出決策時加以考慮。她不時籌辦專題講座，探討重要與受關注之話題，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。公司秘書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。公司秘書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取得公司秘書之意見與服務。施熙德女士為本公司之公司秘書，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。

企業管治報告

問責及審核

財務匯報

本公司適時公佈全年及中期業績報告，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 165 頁至第 169 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，確保此等財務報表真實與公平地反映情況，並根據公司條例(香港法例第 622 章)之披露規定與適用會計準則編製。

會計政策

董事認為，本集團在編製財務報表時應用一貫採納之適當會計政策，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而必要之措施保護本集團資產，並防範與查察本集團內之詐騙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。

審核委員會

審核委員會由四位獨立非執行董事組成，他們均具備相關之商業及財務管理經驗及技能，以了解財務報表及對本公司之財務管治、內部監管與風險管理作出貢獻。委員會由黃先生擔任主席，成員為郭先生、鄭先生及盛永能先生。

本公司之審核委員會於2018年共舉行四次會議，出席率達100%。

成員	出席次數 / 合資格出席次數
黃頌顯(主席)	4/4
郭敦禮	4/4
鄭海泉	4/4
盛永能	4/4

2018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。

根據審核委員會職權範圍，審核委員會之職責包括監察本集團之初步中期及年度業績報告以及中期與年度財務報表之完整性、審核集團之風險管理及內部監管制度以及監察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、審訂本集團內部審核職能之工作範疇、範圍與成效、在其認為需要時委聘獨立法律及其他顧問，以及進行調查。

本公司致力達致及維持高水平之透明度、廉潔性及問責性。為符合此項承諾，本公司預期及鼓勵本集團僱員及與本集團有往來之人士(如客戶、供應商、債權人及債務人)，向本公司匯報任何關於本集團屬可疑之不當、失當或舞弊行為。就此方面，本公司已採納處理舉報有關財務匯報、內部監控或其他事宜之可能屬不當行為之程序，並已於本集團之網站登載。

審核委員會不時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。委員會考慮與討論管理層、本集團內部及外聘核數師之報告與所提交之資料，以確保本集團之綜合財務報表按照香港普遍採納之會計準則編製。委員會並與本集團之主要外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所(「羅兵咸」)，每年最少舉行四次會議，以考慮羅兵咸就獨立審閱中期財務報告以及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，分別與外聘核數師、集團財務董事兼副董事總經理及內部核數師定期舉行獨立會議。

審核委員會協助董事會維持有效之風險管理及內部監管制度。委員會檢討本集團對其監控環境與風險評估之程序，以及識別及管理重大風險之方式。委員會接收並考慮管理層之報告，包括檢討本集團風險管理及內部監管制度之效益，以及本集團會計、財務報告與內部審核職能之資源、員工之資歷與經驗，以及其培訓計劃與預算是否足夠。此外，審核委員會與本集團內部核數師審閱部門之審核工作計劃和所需之資源，並審議集團內部審核部就本集團業務營運之風險管理及內部監管成效，向審核委員會所提交之報告。另外，委員會亦接獲集團法律部提供之重大法律訴訟與規管要求遵守情況報告。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。

企業管治報告

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，例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—包括例如財務盡職審查、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卅九內。於截至2018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201,000,000元，而非核數服務費用為港幣41,000,000元，佔所有羅兵咸之費用(核數及非核數)約17%。

年度財務報表審核報告

本公司及其附屬公司截至2018年12月31日止年度之綜合財務報表，已由羅兵咸根據香港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165頁至第169頁。本公司及其附屬公司截至2018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。

集團風險管理、內部監管及法律與規管合規

董事會之角色

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，董事會尋求培養本集團旗下各業務營運之風險意識，並透過制訂政策和程序，包括界定授權之標準，藉以建立一個有助識別與管理風險之架構。董事會評估並決定本公司願意接受風險之性質及程度，以實踐本集團之策略及業務目標。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內部審核與風險管理職能之持續工作。

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，成員包括本公司主要部門代表之管治工作組，持續提供最新情況、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權區及業務之合規情況、制訂策略並分享訊息及專業知識。它亦定期向管治工作組提供最新資料。

審核委員會信納本公司於年內均全面遵守企業管治守則之所有守則條文，惟（如本報告釋述）有關主席及最高行政人員之角色須分立，以及提名委員會之守則條文除外。

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，但並不對避免重大失實陳述、錯失、損失、詐騙或違規提供絕對保證。

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 (ERM)。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的風險，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，為本集團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意見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，同時執行董事對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，確保妥善管理風險。年報第 78 頁至第 84 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

執行董事獲委派加入所有經營重大業務之附屬公司及聯營公司之董事會，以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本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。

企業管治報告

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，並每月與行政管理團隊與業務之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。

本集團為非上市附屬公司營運維持中央現金管理系統，而本集團庫務職能負責監管本集團之投資與借貸活動，並每週發出有關本集團現金與流動投資、借貸與有關變動之庫務報告。

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。

正式審查本集團之內部監管制度方面，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之法律、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。團隊在集團法律總監之領導下，負責監控本集團日常之法律事務，包括製備、審閱及批核本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，並為管理層提供受關注之法律及商務事宜之意見。此外，集團法律部亦負責監察本集團所有公司之合規事宜。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編備及提交回應或向相關規管及/或政府部門存檔。此外，該部門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控及合規程序。該部門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、合併及股份購回守則、開曼群島公司法、公司條例(香港法例第622章)、證券及期貨條例(香港法例第571章)及/或本集團公司註冊成立及其證券上市及買賣之司法權區之法例、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。

僱員守則及處理內幕消息

本集團極為重視本集團董事及員工之道德、個人與專業操守標準。除本集團所採納及實施要求董事及員工之行為須遵守適用法例、規則及規例之各項政策外，每位僱員均須承諾遵守本集團之「僱員守則」，本集團期望所有僱員均符合最高行為準則，包括避免利益衝突、歧視或騷擾及行賄與貪污。僱員須按照既定之匯報及上報程序報告任何不遵守「僱員守則」規定之情況。

為遵守證券及期貨條例(香港法例第571章)以識別、處理及發佈內幕消息，本集團已實施程序，包括預先審批指定管理層成員進行之本集團證券交易、通知相關董事及員工有關常規禁制期及證券交易限制、以代號識別項目及按「需要知情」基準向指定目標人士發佈資料，以防止本集團內可能不當處理內幕消息之情況。

內部審核

本集團內部審核職能之總經理須直接向審核委員會，亦須向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。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，制訂其週年審核計劃。該計劃由審核委員會審議，並於年內持續重新評估該計劃，確保有足夠資源可供運用與計劃目標得以實現。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130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。

視乎個別業務單位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、營運及規管合規審訂、經常性與突擊審核、詐騙調查以及生產力效率檢討等。

外聘核數師向本集團內部審核職能之總經理，提交有關內部監管與相關財務報告事宜之報告，並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審閱截至2018年12月31日止年度本集團風險管理及內部監管制度之成效，涉及所有重大監管，包括財務、營運與合規監管，並信納此等制度為有效與足夠。此外，審核委員會已檢討並信納本集團在會計、內部審核及財務匯報職能方面有充足之資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受之培訓課程及有關預算亦為充足。

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之專長之成員組成。委員會由獨立非執行董事王博士擔任主席，成員包括董事會主席李先生、獨立非執行董事鄭先生及黃先生。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。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2018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
李嘉誠 ⁽¹⁾	不適用
李澤鈺 ⁽²⁾	1/1
鄭海泉	1/1
黃頌顯	1/1

附註：

(1) 於2018年5月10日不再為成員。

(2) 於2018年5月10日獲委任為成員。

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隊伍，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。

企業管治報告

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2019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，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2019年之薪酬待遇。執行董事並無參與釐定其本身之薪酬。

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。

2018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。2018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	總酬金 港幣百萬元
李嘉誠 ⁽¹⁾	-	-	-	-	-	-
李澤鉅 ⁽³⁾	-	-	-	-	-	-
本公司支付	0.26	4.89	73.87	-	-	79.02
長江基建集團有限公司 (「長江基建」)支付	0.08	-	33.24	-	-	33.32
	0.34	4.89	107.11	-	-	112.34
霍建寧 ⁽²⁾	0.22	11.53	213.50	1.04	-	226.29
陸法蘭 ⁽²⁾	0.22	8.54	62.55	0.75	-	72.06
葉德銓	-	-	-	-	-	-
本公司支付	0.22	1.62	10.68	-	-	12.52
長江基建支付	0.08	1.80	11.70	-	-	13.58
	0.30	3.42	22.38	-	-	26.10
甘慶林	-	-	-	-	-	-
本公司支付	0.22	2.42	10.17	-	-	12.81
長江基建支付	0.08	4.20	11.70	-	-	15.98
	0.30	6.62	21.87	-	-	28.79
黎啟明 ⁽²⁾	0.22	5.85	62.00	0.84	-	68.91
施熙德 ⁽²⁾	0.22	4.33	18.51	0.32	-	23.38
周近智 ⁽⁴⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
周胡慕芳 ⁽⁴⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
李業廣 ⁽⁴⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
梁肇漢 ⁽⁴⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
麥理思 ⁽⁴⁾	-	-	-	-	-	-
本公司支付	0.22	-	-	-	-	0.22
長江基建支付	0.08	-	-	-	-	0.08
	0.30	-	-	-	-	0.30

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	總酬金 港幣百萬元
郭敦禮 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	0.35	-	-	-	-	0.35
鄭海泉 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾	0.41	-	-	-	-	0.41
米高嘉道理 ⁽⁵⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
李慧敏 ⁽⁵⁾	0.22	-	-	-	-	0.22
盛永能 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾	0.35	-	-	-	-	0.35
黃頌顯 ⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾	0.41	-	-	-	-	0.41
王葛鳴 ⁽⁵⁾⁽⁷⁾	0.28	-	-	-	-	0.28
總數：	5.24	45.18	507.92	2.95	-	561.29

附註：

- (1) 於2018年5月10日退任主席、執行董事及薪酬委員會成員。於年內除收取港幣1,781元(2017年-港幣5,000元)之董事袍金外，並無收取任何薪酬。上文所示之董事袍金乃因四捨五入所致。
- (2) 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。
- (3) 於2018年5月10日獲委任為薪酬委員會成員。
- (4) 非執行董事。
- (5) 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2,240,000元(2017年-港幣2,240,000元)。
- (6) 審核委員會成員。
- (7) 薪酬委員會成員。

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15,000,000元至港幣19,000,000元	3
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	2
港幣65,000,000元至港幣70,000,000元	1

* 至最近之百萬元。

董事之提名

提名委員會

本公司於2019年1月1日成立提名委員會，成員由全體董事組成，並由董事會主席擔任主席。提名委員會之組成偏離守則條文第A.5.1條，規定提名委員會須由大多數獨立非執行董事組成。董事會認為甄選、提名及委任董事之最終責任由董事會全體負責，而董事會於適當時共同審閱、決定及批准董事會之架構、規模及組成以及董事之繼任計劃，乃符合本公司之最佳利益。本公司將於適當時成立小組委員會，由董事會主席擔任小組委員會主席及由符合上市規則有關提名委員會守則條文規定之成員組成，並須於甄選及提名程序中協助提名委員會及於其成立目的達到或終止後解散。

提名委員會負責檢討董事會之架構、規模、多元化概況及才能組合與董事會之需要，並就董事會之組成作出建議，以實踐集團企業策略以及提升股東價值。委員會在董事之甄選及提名程序中協助董事會，以及就委任或續聘董事及董事之繼任規劃向董事會提出建議。委員會亦考慮上市規則之準則，評估獨立非執行董事之獨立性。

於成立提名委員會前，董事會肩負確保該會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，以及委任具備相關之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。於2018年，董事會亦整體負責審訂董事(包括前任董事會主席)之繼任規劃，並就退任董事之續任提供建議。董事會亦已評估本公司所有獨立非執行董事之獨立性，及經考慮他們(i)根據上市規則要求遞交其獨立性之年度確認書，(ii)並無參與本公司日常管理，及(iii)無任何關係或情況影響而對其行使獨立判斷構成干預，認為本公司所有獨立非執行董事均屬獨立。

董事會已採納董事會成員多元化政策，認為董事會若具備切合本公司策略之適當才能組合、經驗、專業知識與多樣的觀點，將可帶來裨益。本公司相信董事會成員多元化可加強決策能力，因而提高董事會於達致持續業務營運及提升股東價值的整體效益。

董事會之委任一直並將繼續根據所甄選的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特點作出，以及考慮本公司之企業策略及董事會成員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不時可能相關之其他因素。

董事會成員多元化政策於本集團網站刊載。董事會不時檢討及監察本政策之實施，以確保本政策行之有效。

於2019年3月，提名委員會已檢討董事會之架構、規模及組成(包括才能組合、知識及經驗)及評估所有獨立非執行董事之獨立性，並認為所有獨立非執行董事均屬獨立。其亦成立小組委員會，由董事會主席及兩名獨立非執行董事黃先生及王博士組成，他們已審閱並向董事會作出有關於2019年股東週年大會上重選退任董事之建議。

董事提名政策

董事會已落實本公司現有之政策與程序並於2019年1月1日採納董事提名政策，確保在新成立之提名委員會及其小組委員會之協助下，就委任額外及替補董事及重選董事時具備適當的甄選及提名程序。

如上文所述，提名委員會將於有需要甄選、提名或重選董事時，在其認為適當之情況下，臨時成立由具備相關專業知識之提名委員會成員組成小組委員會。在決定候選人是否適合時，小組委員會將會考慮候選人可為董事會帶來的潛在貢獻，其中包括才能組合、經驗、專業知識、獨立性、年齡、文化、種族、性別及其認為適合董事會職位的其他因素。在整個決定程序中，小組委員會將於適當時向提名委員會/董事會提供最新資訊及進展情況。董事會於甄選董事會候選人時會考慮董事會成員多元化的裨益。

如董事會決定需要委任額外或替補董事，其將循多種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。如退任董事符合資格並願膺選連任，有關小組委員會將考慮並(如認為適當)建議該名退任董事在股東大會上重選連任。載有該名退任董事必需資料之通函將根據上市規則於股東大會舉行前寄發予股東。本公司之股東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。

董事提名政策於本集團網站刊載。董事會將不時檢討並監察董事提名政策之實施，以確保本政策行之有效以及遵照監管規定及符合良好企業管治實務。

與股東及其他利益相關人士之關係

本集團於全年期間積極促進投資者關係以及與投資界人士之溝通。本集團致力提高投資者之參與及溝通。本集團並透過其執行董事、集團公司事務部、集團投資者關係部與公司秘書部定期之簡報會、公告、電話會議與簡報，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2018年，本公司與機構投資者及分析員舉行約300次會議。於本集團網站登載之股東通訊政策獲董事會採納及須經定期審議，以確保其有效性及符合現行監管及其他要求。

董事會透過刊發通告、公告、通函、中期與年度報告，致力為股東提供有關本集團清晰及全面之資料。本公司之組織章程大綱及細則已登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」分頁取得更多有關本集團之資料。

董事會為本公司正式制訂及採納股息政策，該政策於2019年1月1日起生效。董事會致力維持最佳資本結構及投資信貸評級。此舉可為股東帶來回報，同時確保本公司具備充裕資本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。

本集團鼓勵股東出席本公司所有股東大會。根據本公司之組織章程細則第73條，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名人)，擁有法定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天內召集大會，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登載。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。

本公司最近期之股東大會，為於2018年5月10日在九龍海逸君綽酒店舉行之2018年股東週年大會。羅兵咸與全體董事，包括董事會、審核委員會與薪酬委員會各自之主席，均有出席2018年股東週年大會，出席率達100%。雖然董事可能因為本集團業務而身處海外或有其他不可預見之情況而不能出席股東大會，但本集團要求及鼓勵董事出席。

企業管治報告

每項重要事項均於2018年股東週年大會上獨立提呈決議案，而於本公司2018年5月10日之公告內披露，投票贊成該等決議案之百分比如下：

於2018年股東週年大會提呈之決議案	投票百分比
1 接納截至2017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	99.97%
2 宣派末期股息	99.99%
3(a) 重選霍建寧先生為董事	92.83%
3(b) 重選葉德銓先生為董事	69.70%
3(c) 重選黎啟明先生為董事	70.13%
3(d) 重選李業廣先生為董事	90.96%
3(e) 重選梁肇漢先生為董事	90.37%
3(f) 重選郭敦禮先生為董事	94.96%
3(g) 重選王葛鳴博士為董事	95.29%
4 委聘核數師並授權董事釐定核數師之酬金	99.63%
5(1) 授予董事一般性授權發行本公司額外股份	65.89%
5(2) 批准本公司購回其股份	99.97%
5(3) 擴大有關發行本公司額外股份之一般性授權	60.75%

據此，所有向股東提呈之決議案均於2018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登載。

本年報之「股東資訊」一節載有關於本公司之其他公司資料，其中包括2019年重要企業活動日期及於2018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這方面之回應。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ir@ckh.com.hk予集團投資者關係部或公司秘書。

環境、社會與管治責任

本集團致力維持其業務和業務所在社區之長遠可持續發展。本集團在環境、社會與管治責任方面採取積極態度，並成立委員會，由一位執行董事兼公司秘書擔任主席，成員包括本公司各主要部門之代表，帶領本集團推行各項環境、社會與管治措施及活動並持續加強本集團於環境、社會與管治方面之努力。請參閱本年報第85頁至第105頁內本集團之「環境、社會與管治報告」。

承董事會命

執行董事兼公司秘書

施熙德

香港，2019年3月21日