# 長江和記的可持續發展



## 集團可持續發展的主要使命:

**肇** 集團承諾推行可為所有持份者及廣大社群締造長遠及具有可持續價值的發展策略。

75

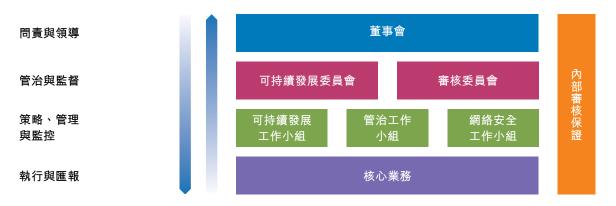


有關可持續發展政策, 請參閱長江和記 公司網站

## 4.1. 可持續發展管治

集團的可持續發展管治架構涵蓋集團不同層面,包括董事會、可持續發展委員會、審核委員會、各工作小組以及所 有核心業務,為履行集團的可持續發展承諾提供穩固基礎。於可持續發展管治架構之指引下,各項業務實行可持續 發展策略、管理目標及指標制訂和匯報程序、加強與內外持份者關係,以及確保整體問責性。

#### 集團可持續發展管治



包括「企業社會責任政策」在內的一套集團層面政策,是集團可持續發展實務的首要指導原則,引領各項業務將價值理念付諸實行,並闡述集團對營運所在地的業務誠信、人才、環境及社區所作出的承諾。

為進一步加強可持續發展的管治,集團每半年自行評估一次。聯同內部與外聘審核保證,此機制成為集團管理企業 與程序風險及確保合規事宜(包括可持續發展匯報)的重要工具。董事會透過可持續發展委員會與審核委員會而獲 得合理保證。有關詳情,請參閱 4.2. 節「可持續發展方針」。

#### 4.1.1. 董事會

於可持續發展委員會及審核委員會的支援下,董事 會承擔集團的可持續發展策略、管理、表現與匯報 的最終責任。

董事會查核與批准集團的可持續發展目的、策略、 重點優次、措施與目標,以及相關重大政策及框架。

董事會定期聽取可持續發展委員會與審核委員會匯 報關於可持續發展面對的風險與機會,並審視其對 包括新投資機會的業務策略之影響。

#### 4.1.1.1. 可持續發展委員會

今年,為加強可持續發展的匯報,集團除透過拓展及優次排序集團層面的工作與活動外,亦同時 將可持續發展委員會提升至董事會層面。 前身為環境、社會與管治 / 企業社會責任委員會於 2010 年成立,現已正式成為由三位董事組成的可持續發展委員會,並由集團財務董事兼副董事總經理陸法蘭先生擔任主席,負責監督及向董事會提供有關集團制訂與實施可持續發展和企業社會責任措施的意見,包括檢討相關政策與實務,以及就集團可持續發展的管治、策略、計劃與風險事宜作出建議。委員會每年至少召開兩次會議。

可持續發展委員會監督各核心業務實施可持續發展策略的情況,監察各核心業務之表現 是否符合協定指標與藍圖,並要求各核心業 務問責。 可持續發展委員會的主要職責包括:

- 向董事會就集團可持續發展目的、策略、 重點優次、措施及目標提出建議
- 監督、檢討與評估集團就促進可持續發展重點與目標所採取的行動,包括與核心業務協調,並確保其營運與實務符合相關重點與目標
- 審閱及向董事會匯報可持續發展的風險及 機會
- 監察及檢討可影響集團業務運作及表現之 可持續發展新事宜及趨勢
- 監督及檢討集團可持續發展的政策、實務、 框架與管理方針,並提供改善建議
- 監督集團的可持續發展措施對其持份者(包括僱員、股東、營運所在地社區與環境)的
- 檢討及向董事會匯報集團就可持續發展表現 所發出的公眾傳訊、披露與刊物(包括可持 續發展報告)
- 履行委員會認為適當的相關或附帶職務

有關詳情,請參閱「可持續發展委員會的職權範圍」。[7]

## 可持續發展委員會委員擁有的 可持續發展專業知識

#### 陸法蘭先生

- 擁有近 40 年法律、環球融資與風險管理 經驗
- 於監督財務匯報制度、風險管理與內部監管制度及可持續發展事宜及相關風險方面 擁有豐富專業知識
- 擔當領導角色,協調集團全球各地業務、 從而將可持續發展的考慮因素融入集團風 險評估及投資決策內
- 透過拓展及優次排序集團層面的工作與活動,推動集團加強可持續發展的匯報

- 李嘉誠基金會(「基金會」)董事;基金 會投資逾港幣 270 億元於發展教育和醫療 項目,當中超過 80% 惠及大中華地區
- 透過基金會參與多項有關創新醫療與保健項目、食物鏈、碳排放控制及其他可持續發展新興科技企業的早期投資

#### 施熙德女士

- 擁有逾30年法律、規管、企業融資、 合規及企業管治事務經驗
- 於多個公共、規管及專業團體的管治、 合規和可持續發展事務委員會及專責小組 擔任重要職務
- 特許公司治理公會國際會長兼執行委員 會主席,及香港特許秘書公會前會長
- 香港會計師公會管治委員會主席
- 財務匯報局程序覆檢委員會成員
- 香港管理專業協會理事兼執行委員會成員,以及企業政策管理委員會主席
- 香港科技大學校董與人力資源委員會成員,以及哥倫比亞大學教育學院信託人
- 伸手助人協會(長者服務機構)執行委員會成員及榮譽法律顧問

#### 王葛鳴博士 DBE, JP

- 擁有逾40年非牟利機構與公共服務 經驗
- 亞洲國際學校有限公司主席
- 香港青年協會高級顧問
- 中華人民共和國政協第十三屆全國委員會 委員
- 香港賽馬會董事
- 香港世界宣明會榮譽主席
- 團結香港基金理事會理事
- 香港政府行政立法兩局前議員

有關各委員的簡歴,請參閱公司 2019年度年報 第 77、78 與 81 頁。 ☑

#### 4.1.1.2. 審核委員會

審核委員會監督集團之財務匯報及風險管理與內部監管制度的成效,並審閱集團企業管治的政策與實務,包括法律與規管的遵守情況。有關詳情,請參閱審核委員會的職權範圍 ☑ 和公司2019年度企業管治報告。☑

## 4.1.1.3. 可持續發展工作小組

可持續發展工作小組成員由負責可持續發展的主要管理人員,以及於總部與集團內被視為與重大可持續發展議題相關的業務單位之高級行政人員組成。在廣泛參與下,小組在制訂可持續發展策略時,可確保集團各方面的權益得到充分考慮。

可持續發展工作小組協助可持續發展委員會履行 其職責,包括但不限於:

- 協調與指導集團的可持續發展目的、策略、 重點、措施與目標之執行;
- 訂立集團的可持續發展相關政策,維持切合 集團的授權與監管規定的政策,以及監督政 策於集團內實施情況;
- 傳達集團層面的可持續發展措施,並協助業 務間交流良好的可持續發展實務:
- 邀請外界主要持份者表達對可影響集團業務 與表現的可持續發展新事宜及趨勢的意見;
- 檢討核心業務的重大可持續發展風險與機會, 並評估其是否按照集團的重點適當管理 (包括目標與指標訂立);
- 根據核心業務所訂立的目標與指標,監督可 持續表現數據;
- 向可持續發展委員會匯報集團的重大可持續 發展事宜、風險與機會,及表現進度;以及
- 確保可持續發展的披露與刊物為公平、一致、 準確且具意義。

## 可持續發展工作小組成員

集團財務董事兼副董事總經理(聯席主席)

執行董事兼公司秘書 (聯席主席)

集團副財務總監

集團司庫

總經理 - 集團管理服務(內部審核)

總經理 一集團企業事務

總經理一集團人力資源

集團法律總監

可持續發展事務經理

公司已新增一個可持續發展事務經理職位,加強 可持續發展措施於核心業務與可持續發展工作小 組間之整體協調與執行,及向可持續發展委員會 之匯報。

## 4.1.1.4. 管治工作小組

管治工作小組由執行董事兼公司秘書擔任主席, 成員來自公司各職能部門。小組協助審核委員會 與可持續發展委員會進行管治工作,適時提供最 新信息,識別新合規事宜,並制訂適當之合規政 策及程序,以供整個集團採用。

管治工作小組每季向審核委員會提呈整體企業管治合規檢討,提供檢討期內主要持續合規事宜的最新情況,包括根據香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)《企業管治守則》作出的合規狀況報告,以及有關合規與法律事宜、董事持續專業發展培訓及管治與程序最新情況的報告。

## 管治工作小組成員

#### 執行董事兼公司秘書(主席)

集團副財務總監

集團司庫

總經理一集團管理服務

總經理一集團企業事務

總經理一集團人力資源

集團法律總監

## 4.1.1.5. 網絡保安工作小組

網絡保安工作小組由集團財務董事兼副董事總經理擔任主席,成員包括來自電訊業務、內部審核部門與集團資訊科技部門的相關專業技術人員。小組負責監督集團的網絡保安防禦,並確保集團相關工作有效、一致與協調得宜。

#### 主要職責包括:

- 監察網絡威脅形勢,洞悉新興與現存網絡 攻擊活動與其意圖;
- 制訂集團的網絡防禦策略、重點與計劃;
- 監督集團的網絡保安風險,確保有關風險根據集團策略與重點優次作適當管理;
- 訂立適用於整個集團的相關政策、程序與指 引:以及
- 設定關鍵績效指標作持續監察與改善。

#### 4.1.1.6. 核心業務(集團部門)

集團可持續發展方針之落實,有賴各核心業務及 其可持續發展工作小組/專責小組的支持。 各核心業務均須按協定指標進行每年最少兩 次之進度檢討與表現匯報。

#### 主要職責包括:

- 實施支持集團可持續發展目的、策略、重點 優次、措施與目標的本地化政策與計劃;
- 將可持續發展之考慮融入業務與投資決策過 程中:
- 進行包括識別、評估與減低重大問題或風險的可持續發展風險與監控管理活動;
- 設定不同行業與國家的目標與指標;
- 根據已訂立的目標與指標量度實際績效數據, 並運用額外措施(如新科技)不斷改善可持 續發展表現;
- 及時上報重大可持續發展問題;以及
- 向總部匯報可持續發展指標績效,以及風險 管理與內部監管制度成效的自我評估結果。

## 4.1.1.7. 內部審核(集團管理服務)

內部審核部門須直接向審核委員會匯報,而行政 上則隸屬集團財務董事兼副董事總經理。此部門 為集團全球業務的風險管理活動與監管成效提供 獨立保證。

## 主要職責包括:

- 獨立檢討集團之可持續發展及風險與監控的 確報與自我評估;
- 定期審核(包括與可持續發展與企業管治相關事宜),並提供建議作持續改善;
- 跟進與調查嚴重違反集團行為守則(與欺詐 相關)的個案;以及
- 就集團風險管理與內部監控制度成效向審核 委員會與可持續發展委員會匯報。

有關更多內部審核部門的職責詳情,請參閱公司 2019 年度企業管治報告。[2]

## 4.2. 可持續發展方針

除股東外,集團亦向包括僱員、顧客、供應商、信貸人、規管機關與社區的不同持份者作出承諾。以主動態度處理可持續發展並非純為集團企業策略傳統一部分,也是集團業務成功的要訣。可持續發展,並對營運所在地社區發展作出積極貢獻,是集團維持負責任企業定位不可或缺的一環。

#### 4.2.1. 企業社會責任的支柱與政策

集團的整體可持續發展方針與重點建基於四大支柱,分別為**業務、人才、環境**與社區。每一支柱均具備集團全面政策、集團領導層與各項核心業務共同努力的支持。此四大支柱為集團訂立可持續發展策略的整體方向提供根據,務求將可持續發展融入世界各地的業務。集團已制訂好政策、程序與指引,以輔助管理層處理本報告所闡述的集團重大可持續發展事宜。

作為可持續管治的重要部分,此等自我評估結果須接受內部審核,然後呈交予執行董事、審核委員會與可持續發展委員會檢討與批准。相關自我評估結果亦會提交外聘核數師。有關詳情,請參閱第 4.3.3. 節「內部監控環境」 與公司 2019 年企業管治報告。☑

#### 集團企業社會責任的支柱





#### 業務

- 可持續發展業務
- 長遠回報
- 合規
- 誠信
- 公平商業操守
- 良好企業管治



#### 人才

- 商業道德與操守
- 反歧視
- 多元化
- 專業發展
- 健康與安全
- 員工報酬與表揚



#### 環境

- 環保合規
- 指標設定
- 環保管理
- 減少對環境的影響
- 環保產品與程序
- 支持保育與環保



#### 社區

- 僱員志願服務
- 教育
- 醫療
- 健康
- 長者護理
- 藝術與文化
- 體育
- 賑災

下表摘要列示現有的相關政策與程序,用以支援集團各項業務執行每一支柱下的優先事項:

| 支柱  | 優先事項   | 政策   |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   | 業務   |  |  |  |
| <ul> <li>提高股東長遠回報</li> <li>專注於各項業務與營運所在社區的可持續發展</li> <li>在運作框架內符合所有適用的法律與規定</li> <li>本著誠信經營業務而絕不妥協</li> <li>杜絕不公平的業務經營手法</li> <li>企業管治達至高水平,並著重高質素的董事會、健全的內部監管、高透明度以及對所有持份者問責</li> </ul>                          | <ul> <li>可持續委員會獲提升為董事會層面,拍兩位執行董事與一位非執行董事與發展程序</li> <li>維持與提升整個集團在防止賄賂貪污法例、遵從納稅政策方面的合規水平</li> <li>提高現有政策與程序的透明度</li> <li>確保競投過程公平透明</li> <li>將可持續發展目標融入環球採購工作</li> <li>在供應商方面簡化程序,與其交流知識,並透過電子工具監察</li> <li>鼓勵使用電子工具提升顧客體驗</li> </ul> | <ul> <li>行為守則 [2]</li> <li>防止欺詐與防止賄賂政策 [2]</li> <li>資任第三方代表政策 [2]</li> <li>個人資料私穩管治政策 [2]</li> <li>供應爾疑財務報告或內部監控不當等所以不當時人所以不當時人所以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以不可以</li></ul>                     |  |  |
|   | (m) 人才   |  |  |  |
| <ul> <li>維持高水平的僱員商業道德與個人操守</li> <li>奉行不歧視的僱傭實務與程序</li> <li>重視多元化工作團隊的不同觀點,提供積極的工作環境</li> <li>鼓勵個人成長與爭取業務目標,並提供廣泛的培訓與發展進修課程,以及興趣課程與活動</li> <li>訂立適當制度,確保對內維持公平的員工薪酬與表揚方式,對外維持競爭力</li> <li>為所有僱員提供安全的工作間</li> </ul> | <ul> <li>適當的培訓挽留與激勵人才</li> <li>促進多元文化共融</li> <li>提升整個集團的工作間安全與安康</li> <li>採取即時而有效的措施,杜絕販賣人口與現代奴隸制度</li> <li>與供應商緊密合作,提升供應鏈的工作環境</li> </ul>   | <ul> <li>舉報懷疑財務報告或內部監控不當事宜的程序 </li> <li>證券買賣及處理機密與股價敏感內幕消息政策 </li> <li>健康與安全政策 </li> <li>人權政策 </li> <li>現代奴隸制度及人口販賣聲明 </li> <li>供應商行為守則 </li> <li>行為守則 </li> <li>防止欺詐與防止賄賂政策 </li> <li>僱傭政策</li> </ul> |  |  |

| 支柱   | 優先事項  | 政策  |
|--|---|---|
|  | 環境  |   |
| <ul> <li>符合或超越相關法律與規定,以管制任何溫室氣體排放、於水源與土地傾倒廢物,以及製造廢物</li> <li>設訂指標並定期評估效果,確保控制排放的措施有效</li> <li>監察與管理資源運用,包括能源、水和其他原材料</li> <li>盡量減低業務活動對環境與天然資源的影響</li> <li>發展與實施有商業應用潛力的環保產品與程序</li> <li>鼓勵保育與環保計劃並提供支援</li> </ul> | <ul> <li>增加整個集團的培訓</li> <li>為消費者搜羅更多可持續的選擇</li> <li>透過推行減碳與即棄塑膠用品的項目與措施,減低各項業務對環境的影響</li> </ul> | <ul> <li>環保政策 C</li> <li>供應商行為守則 C</li> </ul> |
|  | ₩ 社區  |   |
| <ul> <li>集中於僱員義務工作、教育、醫療、健康與長者護理、藝術與文化、體育以及賑災等社區工作</li> <li>就捐款與貢獻實施內部指引與監控,以保障持份者與股東的利益</li> <li>鼓勵僱員在社區擔當積極而活躍的角色</li> </ul>   | <ul> <li>教育與招募<b>年輕人才</b></li> <li>為<b>弱勢社群</b>推行慈善計劃,並助<br/>其消除數碼隔膜</li> </ul>                 | <ul><li>● 傳媒、公眾參與及企業捐獻政策<br/>□</li></ul>      |

集團所有業務已採納上述政策、程序與指引,各項核心業務在此基礎上自行設計一套符合當地運作需要與當地法律 與規管要求的政策程序與指引,同時透過定期管理層檢討與匯報,持續監察措施的執行與合規。

為應對整個集團的監督工作,每項核心業務須就其企業風險管理、運作,以及稅務、防止欺詐與反貪污等實務的合 規,每半年正式自我評估一次。半年一度的自我評估也須匯報有關可持續發展的目標與指標。

作為可持續發展管治的重要部分,上述自我評估結果須接受內部審核,然後提呈予執行董事、審核委員會與可持續 發展委員會檢討與批准。有關詳情,請參閱第 4.3.3. 節「內部監控環境」與公司 2019 年企業管治報告。 🖸

## 4.2.2. 與持份者的溝通

集團與主要持份者,包括僱員、股東、投資者、顧客、業務夥伴、信貸人、供應商、專業機構、非政府組織、 規管機關與傳媒長期保持對話。集團定期透過多種渠道,例如會議、聯絡小組、小組討論、工作坊、意見調查 與回饋計劃,收集持份者的意見。

下表概述與持份者溝通的渠道,從而了解他們的意見與期望。

| 主要持份者  | 溝通方法   |  |
|--------|--|--|
| 業務夥伴   | <ul><li>實地考察</li><li>實地與視像會議</li><li>定期業務報告</li></ul>  | <ul><li>定期聚會與研討會</li><li>關係互建活動</li></ul>  |
| 信貸人    | <ul><li>公告與通函</li><li>企業傳訊</li></ul>   | <ul><li>中期與全年業績報告</li><li>與銀行 / 信貸人會面</li></ul>  |
| 顧客     | <ul><li>公司網站</li><li>顧客意見回饋計劃</li><li>顧客熱線與電郵查詢</li><li>顧客聯絡小組</li><li>忠誠顧客活動</li></ul>                                    | <ul><li>顧客滿意度調查</li><li>日常運作與店內互動</li><li>現場顧客代表</li><li>顧客關係經理拜訪及一對一會面</li><li>季度研討會/會議</li></ul>   |
| 僱員     | <ul> <li>業務簡介</li> <li>企業社會責任計劃與通訊</li> <li>僱員通訊</li> <li>僱員意見調查</li> <li>僱員安康計劃</li> <li>家庭同樂日</li> <li>聚焦小組討論</li> </ul> | <ul> <li>畢業生招聘與學徒計劃</li> <li>健康與安全計劃</li> <li>內部溝通的內聯網平台</li> <li>表現與發展討論</li> <li>定期部門會議</li> <li>員工參與企業社會責任項目</li> <li>培訓與工作坊</li> </ul> |
| 傳媒     | <ul><li>訪問</li><li>傳媒活動</li><li>新聞發佈會/簡報會</li></ul>  | <ul><li>新聞稿</li><li>社交聚會</li></ul>   |
| 非政府組織  | <ul><li>社區投資與捐獻</li><li>企業社會責任計劃 / 訪談</li><li>會議</li><li>實地探訪</li></ul>  | <ul><li>員工工作坊</li><li>策略性合作與聯合工作小組</li><li>志願工作活動</li></ul>  |
| 專業機構   | <ul><li>委員會 / 工作小組</li><li>會議 / 探訪 / 工作坊</li></ul>   | <ul><li>● 會籍</li><li>● 問卷調查</li></ul>  |
| 規管機關   | <ul><li>臨時查詢</li><li>通函 / 指引</li><li>合規匯報</li><li>政府聯絡小組</li></ul>   | <ul><li>與規管機構會面</li><li>實地視察</li><li>參加規管機關的委員會 / 小組</li><li>回應規管機構的調查與諮詢</li></ul>  |
| 股東與投資者 | <ul> <li>股東週年大會與其他股東大會</li> <li>公告與通函</li> <li>企業通訊</li> <li>中期與全年業績報告</li> <li>投資者關係會議</li> <li>會議與路演</li> </ul>          | <ul><li>與高級管理層會面</li><li>小組討論</li><li>股東實地參觀</li><li>股東答問郵箱</li><li>股東意見調查</li></ul>   |
| 供應商    | <ul> <li>供應商年度表現檢討</li> <li>職業安全健康局之優先選用職安健星級企業約章簽署方</li> <li>實地考察</li> <li>供應商行為守則</li> </ul>                             | <ul><li>供應商企業社會責任表現檢討</li><li>供應商盡職審查與審核過程</li><li>供應商環境評估</li><li>供應商會議與大會</li><li>供應商風險評估</li></ul>                                      |

## 4.2.3. 重要性評估程序

作為一家跨國企業,集團在不同國家經營多元化業務,跨越文化差異,明白每個行業與市場都有不同的社會、 經濟與環保需要,因此若干可持續發展課題對特定的業務活動與地域尤其相關。

為此,集團進行重要性評估,以界定在核心業務中,集團與持份者視為最重大的重要可持續發展課題。

#### 重要性評估程序

#### 1. 識別 2. 優先排序 3. 認可

- 根據對可持續發展常規與所披露 資料的檢討,識別與每項核心業 務與其持份者有關連及視為重要 的可持續發展課題。
- 採納常用的匯報框架報告事項, 包括永續會計準則委員會的行業 指定準則。
- 按照規管機關、可持續發展 評分與同業的期望,評估問題的 重要性。
- 倘課題會嚴重影響集團創立 長遠可持續發展價值的能力,將 予優先處理。
- 由可持續發展委員會檢討與 批准每項業務的重要課題。

下表概述每項核心業務的重要可持續發展問題:

| <b>添</b> 業務                             | 反貪污     |   | <b>*</b> |  |
|---|---------|---|----------|--|
|   | 產品責任    | I |          |  |
|   | 資料私隱    |   |          |  |
|   | 供應鏈管理   | Þ |          |  |
| - ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ | 人力管理    |   |          |  |
|   | 職業健康與安全 |   | ***      |  |
| № 社區                                    | 社區參與    | E | ***      |  |
| 環境                                      | 溫室氣體排放  | I |          |  |
|   | 廢物管理    | I |          |  |
|   | 潔淨技術的商機 |   | <u>*</u> |  |
|   | 土地使用與復墾 |   |          |  |
|   | 環保管理    |   | <b>*</b> |  |

港口及相關服務

零售 兼基建 作源 🗍 電訊

集團透過重要性評估程序,決定核心業務各自管理與監察可持續發展表現的重點範疇。評估結果讓集團可導引其可持續發展策略、釐定可持續發展活動的優先排序,以及為表現的有效評估設定有意義的指標。透過與每項核心業務緊密合作,並考慮當地的情況與要求,集團制訂履行可持續發展任務的指標與藍圖。

評估結果成為本可持續發展報告的焦點。以下章節將詳細討論每項核心業務,包括重要可持續發展議題的披露,以及年內主要措施與表現。有關詳情,請瀏覽各核心業務的企業網站與可持續發展報告。

## 4.3. 企業管治

集團相信有效的企業管治架構是促進及保障股東及其他 持份者權益與提升股東價值的基本要素,因此努力達致 並維持最適合集團需要與利益之高企業管治水平。

為此,集團採納與應用企業管治原則及常規,強調要有 一個優秀的董事會、有效的風險管理及內部監控制度、 嚴格的披露常規、具透明度及問責。此外,集團不斷改 良該等常規,培養有操守的企業文化。

#### 4.3.1. 董事會

董事會負責制訂與指引公司的策略目標,並監督與 監察管理層的表現。

#### 4.3.1.1. 董事會的角色

董事負責促進本公司的長遠業務成績,並充份考 慮可持續發展需要後,作出符合公司最佳利益的 決策。

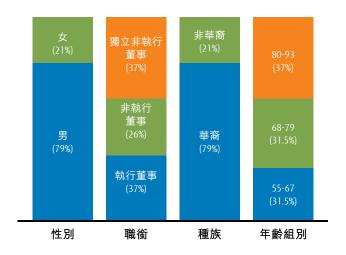
董事會在主席李澤鉅先生領導下,決定及監察本集團整體的策略與政策、年度預算和業務計劃、評估公司表現以及監督公司管理層(「管理層」)的工作。在集團聯席董事總經理帶領下,管理層負責本集團的日常營運。

董事會由四個常務董事委員會支援,分別為審核 委員會,薪酬委員會、提名委員會與可持續發展 委員會。

#### 4.3.1.2. 董事會的組成

於 2019 年 12 月 31 日及截至本報告日期,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、五位非執行董事及七位獨立非執行董事。董事會全年的獨立非執行董事人數符合香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)三分之一董事數目的規定。

下圖顯示董事會於 2019 年 12 月 31 日的多元化 組成:



董事的個人資料載於 2019 年度年報董事資料第76頁至第81頁與公司網站內。列明董事姓名、角色與職能的董事名單已於公司網站及香港交易及結算所有限公司(「香港交易所」)的網站(www.hkexnews.hk)刊載。

## 4.3.1.3. 主席與集團聯席董事總經理

主席負責領導董事會與監管董事會的運作,確保董事會以符合集團最佳利益的方式行事。

在主席領導下,董事會採納了良好的企業管治常 規和程序,並採取適當措施促進與股東與其他持 份者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協助下,負責管理集團的業務,以及制訂與成功實施集團政策,並就集團整體營運向董事會負上全責。作為集團業務的主要管理人,集團聯席董事總經理負責制訂策略性營運計劃,反映董事會訂立的長遠目標與優次事項,同時直接負責監督及達致集團的營運表現。

自 2015 年 6 月起,李澤鉅先生與霍建寧先生共同擔任公司最高行政人員的職位,即集團聯席董事總經理。李先生於 2018 年 5 月獲委任為本公司主席後,繼續擔任集團聯席董事總經理職務。因此,加上霍先生一同擔任集團聯席董事總經理,本公司的日常管理由李先生與霍先生領導及分擔,並無單一人士擁有不受約束的管理決策權。

此外,由經驗豐富的資深專業人士組成之董事會 繼續監察管理層,確保其聯合管理有效而妥善地 進行。因此,現有安排提供制衡,且不會對主席 及集團聯席董事總經理獨立行使權力構成損害。

#### 4.3.1.4. 董事會的成效

所有新委任的董事都會收到一套有關集團的全面 簡介材料,內容包括有關集團的資料、董事與 董事委員會成員職責,以及集團內部管治政策。

為確保董事會成員所具備的知識與經驗有適當平衡,公司為董事安排與提供研討會、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集團面對之問題,包括集團經營業務之商務(包括與特定行業及革新變動)、法律與規管環境的最新變化,並更新其對有關上市公司董事的角色、職能與職責之知識與技能。

各董事須不時向公司提供其接受持續專業發展培訓的資料。培訓記錄由公司秘書保管, 2019 年內每位董事平均接受約八小時培訓。

#### 4.3.1.5. 董事會獨立性

董事會在提名委員會(與其小組委員會)協助下,按照上市規則的準則,評估獨立非執行董事的獨立性。公司所有獨立非執行董事均無參與公司的日常管理,亦無涉及可嚴重干預其行使獨立判斷的任何關係或情況。

提名委員會(與其小組委員會)物色適當的獨立 非執行董事人選時,獨立性是主要考慮因素,同 時亦會考慮董事會的構成,以及董事會多元化政 策所訂定的多元化要求。提名委員會並會及時檢 討董事專業職務的任何變更,以及在其他機構的 董事職務或職責,以確保符合獨立性條件,以及 其對董事會的承擔與專注。

集團性質是跨國企業控股公司,部分董事亦出任重大營運附屬公司與聯營公司董事職位,以監督與監察該等公司,確保集團利益得到保障。所有董事均已確認年內有足夠時間與關注給予集團事務,董事會與委員會會議的高出席率亦足以證明此點(見第 4.3.1.6. 節「董事會程序」)。此外,董事及時向公司披露其他職責,例如其他公開上市公司的董事與重要委任,其後若有任何變動亦會通知公司。

## 4.3.1.6. 董事會程序

董事會定期開會,每年最少舉行四次會議,會期在年度前編定。在所編定的會議之間,集團高層管理人員定 期向董事提交每月更新報告及其他有關集團表現及業務活動的資料。有需要時,亦會加開額外的實體董事會 會議。此外,董事可隨時於其認為有需要時,取得集團資料和獨立專業意見,並可自由建議將適當事項加進 董事會議程內。

於 2019 年,公司共舉行四次董事會會議,整體出席率約 99%。全體董事均有出席於 2019 年 5 月 16 日舉行的 公司股東週年大會及同日舉行的董事會會議,惟一位獨立非執行董事因私人理由而未能出席除外。

| 董事                 | 董事會會議出席次數 /<br>合資格出席次數 | 出席 2019 年<br>股東週年大會 |
|--------------------|------------------------|---------------------|
| 主席                 |                        |                     |
| 李澤鉅(1)(集團聯席董事總經理)  | 4/4                    | $\checkmark$        |
| 執行董事               |                        |                     |
| 霍建寧(集團聯席董事總經理)     | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 陸法蘭(集團財務董事兼副董事總經理) | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 葉德銓(副董事總經理)        | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 甘慶林(1)(副董事總經理)     | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 黎啟明(副董事總經理)        | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 施熙德                | 4/4                    | $\checkmark$        |
| 非執行董事              |                        |                     |
| 周近智(2)             | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 周胡慕芳               | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 李業廣                | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 梁肇漢(2)             | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 麥理思                | 4/4                    | $\checkmark$        |
| 獨立非執行董事            |                        |                     |
| 郭敦禮                | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 鄭海泉                | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 米高嘉道理              | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 李慧敏                | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 盛永能                | 3/4                    | -                   |
| 黃頌顯(3)             | 4/4                    | $\sqrt{}$           |
| 王葛鳴                | 4/4                    | √                   |

#### 註:

- (1) 李澤鉅先生是甘慶林先生的姨甥。
- (2) 周近智先生是梁肇漢先生的表親。
- (3)於2020年5月14日退任獨立非執行董事。

除董事會會議外,主席於 2019 年每月與執行董事舉行定期會議,亦兩次在沒有其他董事出席的情況下與獨立 非執行董事會面。集團鼓勵獨立非執行董事向董事會提出其獨立意見。

## 4.3.1.7. 董事委員會

董事會已成立四個常務委員會,分別為審核委員會、薪酬委員會、提名委員會與可持續發展委員會。每個委 員會均獲授權處理指定事務,令業務有效運作,並對該等事宜給予適當關注與考慮。每個委員會的主席均須 定期向董事會匯報,包括報告他們的決定與建議。

下表概述董事委員會的組成:

| 姓名                  | 職銜                | 職務    | 審核<br>委員會 | 薪酬<br>委員會 | 提名<br>委員會 | 可持續發展<br>委員會 |
|---------------------|-------------------|-------|-----------|-----------|-----------|--------------|
| 李澤鉅                 | 主席兼集團聯席<br>董事總經理  | 執行    |           | 成員        | 主席        |              |
| 霍建寧                 | 集團聯席董事<br>總經理     | 執行    |           |           | 成員        |              |
| 陸法蘭                 | 集團財務董事兼<br>副董事總經理 | 執行    |           |           | 成員        | 主席           |
| 葉德銓                 | 副董事總經理            | 執行    |           |           | 成員        |              |
| 甘慶林                 | 副董事總經理            | 執行    |           |           | 成員        |              |
| 黎啟明                 | 副董事總經理            | 執行    |           |           | 成員        |              |
| 施熙德                 | 董事兼公司秘書           | 執行    |           |           | 成員        | 成員           |
| 周近智                 | 董事                | 非執行   |           |           | 成員        |              |
| 周胡慕芳                | 董事                | 非執行   |           |           | 成員        |              |
| 李業廣                 | 董事                | 非執行   |           |           | 成員        |              |
| 梁肇漢                 | 董事                | 非執行   |           |           | 成員        |              |
| 麥理思                 | 董事                | 非執行   |           |           | 成員        |              |
| 郭敦禮                 | 董事                | 獨立非執行 | 成員        |           | 成員        |              |
| 鄭海泉                 | 董事                | 獨立非執行 | 主席        | 成員        | 成員        |              |
| 米高嘉道理               | 董事                | 獨立非執行 |           |           | 成員        |              |
| 李慧敏                 | 董事                | 獨立非執行 |           |           | 成員        |              |
| 盛永能                 | 董事                | 獨立非執行 | 成員        |           | 成員        |              |
| 黃桂林                 | 董事                | 獨立非執行 | 成員        | 成員        | 成員        |              |
| 王葛鳴                 | 董事                | 獨立非執行 |           | 主席        | 成員        | 成員           |
| 毛嘉達(米高嘉道理<br>之替任董事) | 董事                | 替任    |           |           |           |              |

#### 4.3.1.8. 審核委員會

審核委員會的職責,是協助董事會維持公司財務 匯報的誠信,以及內部監控與風險管理的成效。 委員會定期檢討集團內部審核職能的工作範疇、 規模與效益,並檢討公司有關企業管治的政策與 常規,包括是否符合法例與上市規則規定。

審核委員會由四位獨立非執行董事組成,他們具 備理解財務報表的相關財務與業務管理經驗與技 巧,以及監察公司財務管治、內部監控與風險 管理。

有關詳情,請參閱「審核委員會職權範圍」【】 與 2019 年度企業管治報告。【】

#### 4.3.1.9. 薪酬委員會

薪酬委員會的職責,是協助董事會施行公平而具 透明度的程序,制訂所有董事與高級管理人員的 薪酬政策。董事會保留決定非執行董事薪酬的權力,而將檢討與決定集團個別執行董事與高級管理人員的薪酬待遇的權力授予薪酬委員會。

薪酬委員會由四位成員組成,他們擁有人力資源 與人事薪酬的專業知識。薪酬委員會的組成符合 上市規則有關主席職務與獨立性的規定。

有關詳情,請參閱「薪酬委員會職權範圍」 [2] 與 2019 年度企業管治報告。 [2]

## 4.3.1.10. 提名委員會

提名委員會負責檢討董事會的架構、規模、多元 化分佈與才能組合,以及實踐公司多元化目標的 進度。

提名委員會主席由董事會主席擔任,成員包括全 體董事。提名委員會須於有需要甄選、提名或重 選董事時,成立一個臨時小組委員會,由主席出 任小組主席,成員須符合上市規則的守則條文規定。董事會認為提名委員會的最終責任須由整體董事會肩負,而全體董事檢討董事會的架構、規模與組成,以及有需要時檢討董事的繼任規劃,符合公司的最佳利益。

提名程序按照董事提名政策與董事會成員多元化 政策進行,可在公司網站查閱。

有關詳情,請參閱「提名委員會職權範圍」 **2** 與 2019 年度企業管治報告。 **2** 

#### 4.3.1.11. 可持續發展委員會

董事會成立的可持續發展委員會由集團財務董事兼副董事總經理陸法蘭先生出任主席,共有三位成員,負責監督管理層,並就集團發展與實施可持續發展措施向董事會提供意見,包括檢討相關政策與常規,以及評估集團的可持續發展管治、策略、計劃與風險,並就此向董事會提供建議。

有關詳情,請參閱第4.1.節「可持續發展管治」 與「可持續發展委員會職權範圍」。[2]

#### 4.3.2. 風險管理

集團採納符合特雷德韋委員會的贊助委員會架構的 企業風險管理框架。該框架促成一個有系統的方法 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。

風險管理已融入所有業務與決策程序,而於風險與 機會之間取得合理平衡,對集團業務較長遠的增長 與可持續發展至為重要。執行董事與各核心業務部 門的執行管理團隊持續討論目前及新出現的風險、 其可能帶來之影響及緩解措施,例如氣候轉變、資 源短缺與科技突破等大趨勢。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」的方法,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查核。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的重大風險,而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,以便持續查核及追蹤推度。

經執行董事確認的綜合風險登記冊及風險管理圖為 風險管理報告的一部分,供審核委員會每半年查核 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。公司 2019 年度 年報第 69 至第 75 頁説明可對本集團財務狀況或經營 業績構成影響、且與預期或過往結果存在重大差異 的風險因素。

#### 4.3.3. 內部監控環境

集團的內部監控制度已融入日常業務活動與交易之中,集團擁有組織完善的架構,並已界定各級權責 與匯報程序。

執行董事獲委派加入所有經營重大業務的附屬公司 與聯營公司之董事會,以監察此等公司的運作。每 項核心業務部門的行政管理團隊須對其部門內每項 業務,在協定策略範圍內之操守與表現承擔責任。

集團的內部監管程序包括一套全面的匯報制度,以向每個核心業務部門的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的管理層按年編製,並須由行政管理團隊與執行董事審批。本年度的修訂預測則每季編製,並與原來的預算作變動比較。執行董事審閱財務業績與主要營運統計數字,並每月與行政管理團隊與業務的高層管理人員舉行會議,以檢討此等報告。

集團為開支的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控,並由各項業務按已 界定的授權水平與程序作內部監管。資本開支須按 照整體預算監控,而重大開支與未有作出預算的開 支,則須於承諾支出之前由集團財務董事兼副董事 總經理批核。

集團庫務部門負責監督集團的投資與借貸活動、評估並監察財務與營運風險,以及向管理層提出緩減風險的建議。集團亦制訂庫務政策,涵蓋的特定範疇包括銀行賬戶監控、貸款合同監察與合規,以及衍生工具與對沖交易的批核與匯報。

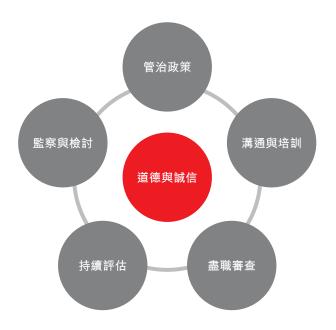
正式審查集團的內部監控制度方面,現有一套內部 監管自行評估程序,要求各核心業務部門的執行管 理團隊及高層管理人員檢討、評估與申報監管對業 務營運的有效性,並制訂行動計劃以解決問題(如 有)。此等自我評估結果由執行董事審閱,然後聯同 前述的風險管理報告以及核數師的獨立評估交予審 核委員會,構成審核委員會就集團風險管理及內部 監管制度的有效性提供其意見的部分基礎。

#### 4.3.4. 道德與誠信

集團重視並在整體業務活動中維持最高水平的業務 誠信、忠誠與透明度,絕不容忍欺詐與貪污。董事 會透過審核委員會承擔商業道德的整體責任,作為 其企業管治責任的重要部分。

審核委員會代表董事會監督合規工作,並持續定期檢討集團風險管理與內部監控制度的成效。

集團已訂立穩健的內部監控框架,指導旗下各項業務維持最高的道德水平與商業操守。框架有五個核心元素:



#### 4.3.4.1. 管治政策

行為守則(「守則」)列明董事與僱員在所有業務交易中須遵守的專業與道德準則,其中包括有關處理利益衝突、公平交易與誠信、貪污、政治捐獻、保密、保護個人資料及私隱,以及非法及不道德行為之舉報程序的條文。

守則適用於公司所有附屬公司與控股聯屬公司, 每位董事與僱員均須嚴格遵循守則,包括集團營 運所在司法管轄區的所有適用法律、規則及規 例。在非控股公司擔任董事的僱員應盡可能鼓勵 聯屬公司採納與遵循守則。

同樣,集團鼓勵與其合作的業務夥伴與供應商按 照供應商行為守則,維持最高的道德操守與專業 水平。尤其要求他們實施適當的防止欺詐與貪污 政策和合規計劃,以核證政策獲恰當實行。適用 的防止賄賂與反貪污條文已載於與該等業務夥伴 及供應商簽署的合同內,以確保其完全明白集團 的要求。 防止欺詐及防止賄賂政策概述本集團對賄賂及貪 污行為採取絕不容忍的立場,有助僱員識別可能 導致或可能被牽涉貪污及不道德商業行為的情 況,包括有關處理回佣、政治與慈善捐獻、疏通 費、禮物與款待,以及採購貨物與服務的條文。

在政治捐獻方面,集團一般政策為不會向政治團 體或個別從政人士作任何形式的捐獻。

其他資料,請參閱 [] 防止欺詐與防止賄賂政策及 [] 傳媒、公眾溝通及捐獻政策。

其他有關道德與誠信的管治政策,請參閱第 4.2.1 節「企業社會責任支柱與政策」與公司 2019 年度企業管治報告。 🖸

#### 4.3.4.2. 溝通與培訓

集團向所有僱員清楚傳達守則與其他相關政策。所有新入職員工均須接受相關培訓,作為入職簡介的一部分。對於防止賄賂與反貪污等特定課題,集團根據僱員的角色與職責範圍(例如高級僱員,或經常與供應商交易的職位)提供專門設計的培訓,最少每兩年一次。此外,集團定期傳閱防止欺詐警告,讓管理層注意新的或常見的欺詐陰謀。核心業務與業務單位都會舉辦防止欺詐交流會,以提高員工意識。例如,歐洲3集團每年舉行欺詐資訊交流論壇,2019年共舉行了三次。僱員每年須作出有關符合守則與相關政策的聲明。

#### 4.3.4.3. 盡職審查

從集團管理業務夥伴、供應商,以及顧問、代理 人、專家顧問、介紹人與搜購人以及政治說客等 第三方代表的工作上,可見其對防止欺詐與貪污 的承諾。

集團甄選新業務夥伴或供應商,或與原有業務夥伴或供應商續約時,會根據包括交易規模、產品或服務性質、財政與合規狀況、資格、潛在利益

衝突與國家風險等風險因素評估,進行適當水平的盡職審查。此外,集團採納一套全面的採購與競投程序,以確保相關活動以公平透明的方式進行。委任第三方代表須事前獲執行董事批准,而重大資本支出項目(超過先前設定的限額)在簽署具約束力的承諾前,則須事先經總部審視與批准。若該等業務夥伴、供應商與第三方代表被發現違反法律與規定,應採取適當措施。內部審核職能會就相關範疇進行獨立檢討。

有關詳情,請參閱「防止欺詐及防止賄賂政策」 , 以及「委任第三方代表政策」。

#### 4.3.4.4. 持續評估

業務單位會持續評估為防止與打擊貪污或其他不當行為而設的業務常規與監控,尤其當組織架構、營運規模或性質、規管要求,以及宏觀環境出現重大轉變。評估結果不但帶動必要的改善與額外的緩和,亦強調了以公平、符合道德與法律的方式營運的重要性。此等自我評估是集團每半年一次內部監控評估過程的一部分,由內部審核職能每半年獨立檢討一次,並向執行董事與審核委員會匯報。

有關詳情,請參閱第 4.3.3. 節「內部監控環境」。

#### 4.3.4.5. 監察與檢討

集團已實施完善的財務監控(包括充份分隔職務、授權管制、記錄填寫、證明文件與審核途徑),以防止與偵測不合規情況或不當行為。此等監控制度須受定期檢討與審核。內部審核職能負責評估集團內部監管控制度的成效,按照以風險為基礎的審核計劃進行審核,檢討範圍包括集團是否符合管治政策以及適用的法律與規定等。

集團鼓勵僱員及與集團交易的人士(如顧客、供應商、信貸人與欠債人)透過保密渠道,舉報任何疑似或實際不端、不當或瀆職行為。所有舉報都會保密,而提出舉報的個人保證不會遭不公平解僱、逼害或無理紀律處分。集團不容許對提出商業操守問題的僱員作出任何形式的報復。集團提供的舉報渠道容許匿名舉報不端事件。

除公司網站所載的舉報渠道外,每項核心業務都 自行設訂一套符合運作需要的內部上報程序。若 涉及款額超過集團財務董事兼副董事總經理與每 項核心業務的執行管理團隊所協定最低限制,事件無論如何須在一個工作天內,上報至集團財務董事兼副董事總經理及內部審核主管。

疑似欺詐或貪污事件會即時調查。內部審核職能 須負責檢討每個舉報個案、尋求相關持份者指引 或意見、判斷事件是否需要更深入調查;而事件 若屬重大,則須按照既訂的欺詐事件上報與舉報 程序,迅速上報至執行董事與審核委員會。每季 須向審核委員會與執行董事呈報有關舉報事件與 相關統計數字(包括獨立調查結果與所採取行 動)的摘要。

若事件證明屬實,管理層經適當考慮後會採取紀 律處分,包括口頭或書面警告與終止僱聘。違反 法律與規定的事件會向警方或其他執法機關舉 報,以進行民事或刑事訴訟。

有關詳情,請參閱「行為守則」 (2) 、「反欺 詐及反賄賂政策」 (2) ,以及「處理舉報有關 財務匯報或內部監控之可能屬不當行為之程序」。 (2)

## 舉報與調查程序







- 可透過已訂立的匯報渠道(在集 團總部與核心業務/業務單位) 親身或以書面舉報
- 毋須提供舉報人資料,但鼓勵其 協助調查,而有關資料會絕對 保密
- 內部審核主管評估所舉報事件的 影響(重要性、名譽與法律含 意),如視為適當,會迅速向審 核委員會主席匯報
- 由內部審核主管或其團隊負責調 查,或在業務單位管理層協助 下調查
- 所有報告均由中央保存,以追蹤 進度
- 採取必要行動,包括向規管 機關舉報、對有關員工採取紀 律處分,以及加強監管
- 向執行董事與審核委員會報 告季度統計數字,以及值得關 注個案的進度

適當時,內部審核主管或審核委員會主席將與舉報人對談(如可聯絡與視為必須)



有關管治政策, 請參閱長江和記 公司網站