

企業管治報告

本公司相信有效的企業管治常規是提升股東價值與保障股東權益的基本要素，因此致力達致與維持最高的企業管治水平。為此，本公司採納一套周全的企業管治原則，強調要有一個優秀的董事會（「董事會」）、有效的內部管制、嚴格的披露常規，以及給予所有利益相關者透明度及對他們負責。此外，本公司不斷改良該等常規，培養高度操守的企業文化。

集團採納的企業管治原則著重一個高質素的董事會、健全的內部監控，以及對業務相關人士的透明度和問責性。

本集團於二〇〇五年十二月三十一日止年度全年均全面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所載企業管治常規守則的所有守則條文。

董事會

董事會負責制訂本公司的策略目標，並監察業務的管理工作。董事會並負責促進本公司的業務成績，及作出最符合本公司利益的決策。

董事會在主席李嘉誠先生領導下，批准及監察集團的整體策略和政策、批准年度預算和業務計劃、評估公司表現以及監督管理層的工作。在集團董事總經理帶領下，管理層負責集團的日常營運。

於二〇〇五年十二月三十一日，董事會由十四位董事組成，包括集團主席、副主席、集團董事總經理、副集團董事總經理、集團財務董事、兩位執行董事、五位獨立非執行董事和兩位非執行董事。各董事的個人資料載於第69頁至72頁的「董事及高級管理人員」一節內。

董事須經董事會確定與集團並無任何直接或間接的重大關係，方會被視為具獨立性。董事會按照上市規則的規定，確定董事的獨立性。

主席與副主席肩負有別於集團董事總經理的職責，以加強他們的獨立性和問責性。

主席在副主席李澤鉅先生的協助下，負責領導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，以及有效地規劃和進行董事會會議。主席負責批准每次董事會會議的議程，當中適當考慮董事建議列入議程的事項。在執行董事和公司秘書協助下，主席將確保所有董事獲簡報在董事會會議上提出的問題，並適時獲提供足夠與準確的資訊。主席也積極鼓勵董事全面參與董事會的事務以及對董事會的職能作出貢獻。除董事會會議外，主席定期與執行董事舉行會議，並與非執行董事至少每年在沒有執行董事出席的情況下，舉行兩次會議。在主席的領導下，董事會已採納良好的企業管治實務和程序，並採取適當步驟與股東保持有效溝通。

集團董事總經理霍建寧先生在副集團董事總經理周胡慕芳女士協助下，負責管理集團的業務，以及制訂與實施集團政策，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，集團董事總經理負責制訂反映董事會的長遠目標與優先事項的策略性營運計劃，同時直接負責維持集團的營運表現。集團董事總經理跟集團副董事總經理及集團財務董事陸法蘭先生、其他執行董事與各核心業務部門的行政管理隊伍通力合作，確保董事會全面了解集團業務的資金需求，並提呈年度預算供董事會審批。在集團財務董事協助下，集團董事總經理確保業務的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的營運與財務業績，必要時採取補救措施。集團董事總經理與主席、副主席和所有董事保持溝通，確保他們充分了解所有重大的業務發展與事情。他又負責建立與維持高效率的行政隊伍以支持其履行職責。

董事會定期開會，並每年最少舉行四次會議。在編定會期的會議之間，集團高級管理人員會定時向董事提供有關集團活動和業務發展的簡報與資料。年內各董事透過傳閱附有理據說明的決議案，及需要時由公司秘書與其他行政人員作出簡報，參與考慮與批核本公司的日常及營運事宜。有關附屬公司與聯營公司的重大或顯要交易的詳細資料，亦會適時提供予各董事。在需要時，並須舉行額外的董事會會議。此外，董事隨時可於其認為需要時取得集團資料和獨立的專業意見。

有關董事會的定期會議，各董事必須在十四天前接獲書面的會議通告，並至少於會議日期前三天獲發送議程與相關董事會文件。有關所召開的任何其他會議，亦應視乎情況給予合理的通知期。

董事會於二〇〇五年舉行了四次會議，並由二〇〇六年年初至今舉行了一次會議，平均出席率約為93%。

	董事姓名	出席次數／合資格出席次數
主席	李嘉誠 ⁽¹⁾	5/5
執行董事	李澤鉅(副主席) ⁽¹⁾	5/5
	霍建寧(集團董事總經理)	5/5
	周胡慕芳(副集團董事總經理)	5/5
	陸法蘭(集團財務董事)	5/5
	黎啟明	5/5
	甘慶林 ⁽¹⁾	4/5
非執行董事	麥理思 ⁽²⁾	5/5
	盛永能	5/5
獨立非執行董事	米高嘉道理	4/5
	顧浩格	5/5
	馬世民	4/5
	柯清輝	5/5
	黃頌顯 ⁽³⁾	3/5

附註：

- (1) 李嘉誠先生是李澤鉅先生的父親和甘慶林先生的襟兄。
- (2) 於二〇〇五年十一月一日由執行董事調任為非執行董事。
- (3) 於二〇〇五年六月六日獲委任為馬世民先生的替任董事。

所有非執行董事均按十二個月的服務合約委任。所有董事獲委任後須於股東週年大會上膺選連任，並且最少每三年輪值告退一次。擬於即將召開的股東週年大會上膺選連任的董事概無不可於一年內在不予賠償（法定賠償除外）的情況下終止的未滿期服務合約。如有董事空缺，建議之董事人選將被提交予董事會審批，旨在委任具有關集團業務的專業知識及領導風範的人士為董事，以配合原有董事的實力，讓本公司可保留並提升競爭力。

獲委任為董事時，董事將得到一套簡介材料，並將獲高級行政人員全面簡介集團的業務。董事定期獲提供持續教育及資料，確保他們掌握集團經營業務的商業、法律與規管環境的最新變化。

於二〇〇四年三月，董事會採納上市人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」），作為集團有關董事進行證券交易的紀律守則。所有董事均確認，他們年度內進行的所有證券交易均有遵守標準守則。

董事就財務報表所承擔的責任

下文列出董事就財務報表所承擔的責任，與第122頁「核數師報告書」內集團獨立核數師確認其報告責任有所不同，但兩者應一併閱讀。

年報及賬目

董事確認其為集團編製年報及賬目的責任，他們負責編製真實與公平的每個財政年度的財務報表。

會計政策

董事認為，集團在編製財務報表時貫徹應用適當的會計政策、作出合理及保守的決定與估計，並遵守所有適用的會計標準。

會計記錄

董事負責確保集團保存賬目記錄，而此等記錄披露集團的財政狀況，並有助集團按照香港公司條例與適用會計準則的規定編製財務報表。

保護資產

董事負責採取一切合理而必要的措施保護集團資產，並防範與查察詐騙行為與其他違規事項。

持續營運

經適當的查詢後，董事認為集團擁有足夠資源在可見未來繼續營運，因此適宜採納持續營運的基準來編製財務報表。

公司秘書

公司秘書施熙德女士向董事會負責，以確保遵守董事會程序及董事會活動有效率及有效地進行。該等目標乃透過嚴謹遵守董事會程序及適時編制及發送董事會會議議程及文件予董事及董事會各委員而得已達成。

公司秘書負責確保董事會獲得全面簡報一切有關立法、規管和企業管治的發展，並於作出決策時加以考慮。公司秘書亦直接負責確保集團遵照上市規則與公司收購、合併及股份購回守則所規定的持續責任，包括於上市規則規定的期限內出版和發送報告與賬目與中期報告、及時向市場傳達有關集團的公佈與資料，並確保就董事買賣集團證券發出適當通知。

公司秘書就董事披露證券權益、關連交易和股價敏感資料方面的責任向他們提供意見，並確保上市規則規定的標準與資料披露獲得遵守，以及有需要時反映於年報的董事會報告中。

公司秘書定期向集團內部的法律顧問與業務單位的行政人員簡報關連交易資料，確保關連交易的處理方式符合上市規則規定。所有潛在關連交易均會進行詳細分析，確保完全符合規例，並提呈董事考慮。

審核委員會

審核委員會包括兩位獨立非執行董事與一位非執行董事，他們均具備了解財務報表所需的商業與財務技巧與經驗。委員會由黃頌顯先生擔任主席，其他成員為顧浩格先生與盛永能先生。

根據職權範圍，審核委員會的職責包括監察與外聘核數師的關係、審閱集團的初步業績報告、中期業績與年度財務報表、監察對法定與上市規定的遵守情況、審訂集團內部審核職能的工作範疇、規限與效益、在認為有需要時委聘獨立的法律或其他顧問，以及進行調查。

董事會所採納的審核委員會職權範圍登載於本集團網站。

審核委員會於二〇〇五年舉行了四次會議，由二〇〇六年初至今則舉行了兩次會議，委員的出席率達100%。

會員姓名	出席次數／合資格出席次數
黃頌顯 (主席)	6/6
顧浩格	6/6
盛永能	6/6

財務報表

審核委員會就中期報告、年報、中期業績公佈及末期業績公佈，與集團財務董事及集團其他高級管理人員舉行會議並商討有關事宜。委員會審閱與討論管理層報告與所提交的資料，以確保集團的綜合財務報表按照香港普遍採納的會計原則編製。委員會並與集團的主要外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所（「羅兵咸」）舉行會議及進行討論，以考慮羅兵咸就獨立審核中期財務報告的範疇和結果而提交的報告以及其對綜合財務報表的年度審核報告。

外聘核數師

委員會審閱及監察外聘核數師之獨立性和客觀性，以及審核過程的有效性。委員會每年檢閱由羅兵咸發出的函件，以確定其獨立性與客觀性，並與羅兵咸舉行會議，討論其審核範疇、通過有關收費，並審批該事務所按要求提供的任何非審計服務的範疇與適當收費。委員會並就外聘核數師的委任與續聘事宜向董事會提交建議。

集團按下列政策委聘羅兵咸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的審核服務，所有此等服務須由外聘核數師提供。
- 與審核有關的服務 - 包括一般由外聘核數師提供，但一般不包括在審核費用在內的服務，例如審核集團的退休計劃、與併購活動有關的盡職審查與會計意見、對制度與/或程序進行內部監控檢討，以及就稅務或其他目的發表特別審核報告等。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的服務。
- 與稅務有關的服務 - 包括所有稅務循規與規劃服務，但不包括與審核有關的服務。集團委聘外聘核數師提供其最勝任的服務，而其他重要的稅務相關工作則由其他適當人士執行。

- 其他服務 - 包括例如審核或檢討第三方的資料以評估合約遵守情況、風險管理分析與評估，以及不涉及財務制度的顧問服務等。外聘核數師並可協助管理層與集團內部審核部進行內部調查與查察懷疑的違規事項。此等服務須由審核委員會特別通過。
- 一般顧問服務 - 根據集團的政策，外聘核數師不符合資格提供一般的顧問服務。

羅兵咸與其他外聘核數師的費用分析已載於賬目附註四十四。於截至二〇〇五年十二月三十一日止年度內，本公司付予該事務所的費用基本上為核數服務的費用。

風險管理及內部監控的檢討

委員會協助董事會達到維持有效的內部監控機制之責任。委員會檢討集團對其監控環境與風險管理的評估程序，以及對營運與監控風險的管理方式。同時，委員會與集團內部審核部討論部門的審核工作計劃和所需的資源，並審議集團內部審核部總經理就集團業務的內部監控成效向委員會所提交的報告。此外，委員會亦接獲集團法律總監提供的規管要求符合情況報告。

委員會根據此等檢討結果與報告，就批核年度綜合財務報表向董事會提出建議。

薪酬委員會

薪酬委員會由三位具備人力資源與薪酬待遇方面的專長的成員組成，委員會由李嘉誠先生擔任主席，另兩位成員為獨立非執行董事顧浩格先生與黃頌顯先生。委員會於每年年底舉行會議，以釐定集團董事與高級管理人員的薪酬待遇。此外，委員會將按需要舉行會議，以審議與薪酬相關事宜。

薪酬委員會的責任是協助董事會達成其目標，以吸引、保留與激勵最有才能和經驗的人才，為集團旗下規模龐大而多元化的國際業務制訂與執行策略。委員會將協助集團執行公平而具透明度的程序，用以制訂集團董事與高級管理人員的薪酬政策(包括評估集團董事與高級行政人員的表現)並釐定其薪酬待遇。薪酬委員會的職權範圍已由董事會通過，並已登載於本集團網站。

董事與高級行政人員的薪酬根據集團本身的表現和盈利，並參考其他本港與國際公司的薪酬與市場情況釐定。董事與員工亦參與按集團與個人表現釐定的花紅安排。

於二〇〇五年，薪酬委員會所有委員在十一月十日開會審閱市場數據(包括經濟指標、香港僱主聯會的建議及集團二〇〇六年薪酬檢討指引)的背景資料、僱員人數與員工成本、集團普遍加薪百分比與花紅比率。於年底前，委員會審議與批核有關二〇〇五年的年終花紅，以及本公司執行董事與高級管理人員二〇〇六年薪酬待遇的建議。惟執行董事並無參與釐定其本身的薪酬。

基於近期企業管治法規與要求的發展，董事須承擔更大的監察責任，加上集團擴展業務，使董事需要投入更多的時間和精力執行職務，董事袍金因此已由二〇〇四年起，由二〇〇三年的港幣50,000元增至港幣100,000元。

董事酬金包括本公司及其集團公司就本公司與其集團公司的管理事務提供予董事的報酬。本公司各董事的酬金不包括自本公司之上市附屬公司或聯營公司收取並支付予本公司的數額。二〇〇五年支付予本公司各董事的數額如下：

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	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
李嘉誠 ^{(1)·(7)}	0.05	—	—	—	—	0.05
李澤鈺						
本公司支付	0.10	4.44	26.00	—	—	30.54
長江基建集團有限公司 (「長江基建」) 支付	0.07	—	8.00	—	—	8.07
支付予本公司	(0.07)	—	—	—	—	(0.07)
	0.10	4.44	34.00	—	—	38.54
霍建寧 ⁽²⁾	0.10	9.83	119.00	2.03	—	130.96
周胡慕芳 ⁽²⁾	0.10	7.34	26.00	1.47	—	34.91
陸法蘭 ⁽²⁾	0.16	7.32	25.88	0.64	—	34.00
黎啟明 ⁽²⁾	0.10	4.88	11.00	0.85	—	16.83
甘慶林 ⁽²⁾						
本公司支付	0.10	2.25	6.30	—	—	8.65
長江基建支付	0.07	4.20	3.87	—	—	8.14
支付予本公司	(0.07)	(4.20)	—	—	—	(4.27)
	0.10	2.25	10.17	—	—	12.52
麥理思 ^{(2)·(4)}	0.12	3.36	3.50	—	—	6.98
盛永能 ^{(5)·(6)}	0.20	—	—	—	—	0.20
米高嘉道理 ⁽³⁾	0.10	—	—	—	—	0.10
顧浩格 ^{(3)·(6)·(7)}	0.24	—	—	—	—	0.24
馬世民 ⁽³⁾	0.10	—	—	—	—	0.10
柯清輝 ⁽³⁾	0.10	—	—	—	—	0.10
范培德 ^{(3)·(8)}	—	—	—	—	—	—
黃頌顯 ^{(3)·(6)·(7)}	0.24	—	—	—	—	0.24
總和：	1.81	39.42	229.55	4.99	—	275.77

附註：

- (1) 李嘉誠先生於本年度除收取港幣50,000元的董事袍金外，並無收取任何管理薪酬。李先生並已將該袍金付予長江實業(集團)有限公司。
- (2) 上述董事向本公司上市附屬公司就擔任執行董事期間收取的董事袍金已支付予本公司，並不包括在上述數額內。
- (3) 獨立非執行董事。本公司獨立非執行董事的酬金總額為港幣780,000元。
- (4) 於二〇〇五年十一月一日調任為非執行董事。
- (5) 非執行董事。
- (6) 審核委員會成員。
- (7) 薪酬委員會成員。
- (8) 於二〇〇五年一月七日退任董事與審核委員會成員，並就該六天期間收取董事袍金與委員會酬金共港幣3,288元。

內部監控及集團風險管理

簡介

董事會全權負責集團的內部監控制度，以及評估與管理風險。

董事會履行職責，尋求提升對集團旗下各業務營運的風險意識，並透過制訂政策和程序，包括界定授權的標準，藉以建立一個有助確定與管理風險的架構。董事會並檢討與監察內部審核制度的效益，以確保現有政策與程序足以應付需要。匯報與審閱工作包括由執行董事與董事會審批管理層提交的詳盡營運與財務報告、預算和業務計劃；由董事會對照預算及實際業績；由審核委員會審閱集團內部審核職能與風險管理職能的持續工作；以及由執行董事與每個核心業務部門的行政管理團隊定期進行業務檢討。

儘管上述程序旨在確定與管理可能對集團實現業務目標有不利影響的風險，但並未對重大失實陳述、錯失、損失或詐騙提供絕對保證。

內部監管環境

董事會全權負責監察集團旗下業務單位的運作。執行董事被委加入所有經營重大業務的附屬公司與聯營公司的董事會，以監察此等公司的運作，包括出席其董事會會議、審批業務策略、預算和計劃，以及制訂主要的業務表現指標。每個核心業務部門的行政管理團隊對其部門內每項業務在協定策略範圍內的營運與表現承擔問責。同樣地，每項業務的管理層亦須為其業務運作與表現承擔問責。

集團的內部監控程序包括一個全面的報告制度，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，並須由行政管理隊伍與執行董事審批，作為集團五年企業計劃週期的一部分。業務預算每季作出修訂，並與原來的預算作出比較與重新批核。在編製預算與作出預測時，管理層將確定、評估與匯報業務蒙受重大風險的可能性與其潛在的財務影響。

執行董事審閱涵蓋每項業務的財務業績與主要營運統計數字的每月管理報告，並每月與行政管理隊伍與業務之高級管理人員舉行會議，以檢討此等報告、業務表現與預算的比較、業務預測與重大業務風險因素與策略。此外，行政管理隊伍的財務董事與各主要業務的財務總監每月與集團財務董事與其財務小組成員舉行會議，以對照預算和預測來檢討每月表現，以及處理會計與財務相關事宜。

集團為非上市附屬公司維持中央現金管理系統，而集團庫務職能負責監管集團的投資與借貸活動，並每週發出有關集團現金與流動投資、借貸與有關變動的庫務報告。

集團財務董事已為開支的批准與控制訂立指引與程序。營業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的職責輕重相稱的開支批核水平進行內部監控。資本性支出須按照年度預算審訂與批核程序進行全面監控，在經批核預算之內未列入預算案的開支以及重大資本性支出，則須於投入之前由集團財務董事或執行董事作出更具體的監管與批核。集團審閱季度報告，比較實際開支與預算及經批核的開支。

集團內部審核職能的總經理須向集團財務董事匯報其日常職務，並須直接向審核委員會負責，就集團全球業務的風險管理活動與監控提供運作與效益方面的獨立保證。內部審核部門運用風險評估方法與考慮集團業務運作機制，制訂其週年審核計劃。該計劃由審核委員會審議，並在需要時於年內重新評估，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集團內部監控系統，就系統提供公平意見，並將評估結果向審核委員會、集團財務董事與有關高級管理人員匯報，同時負責跟進所有報告，確保所有問題已獲得圓滿解決。此外，內部審核部門還會與集團的外聘核數師定期溝通，讓雙方了解可能影響其相關工作範圍的重大因素。

視乎個別業務單位的業務性質與承受的風險，內部審核職能的工作範圍包括財務與營運審訂、經常性與突擊審核、詐騙調查，以及生產力效率審閱等。

外聘核數師向負責集團內部審核職能的總經理報告，並按需要向集團財務董事與相關行政管理隊伍的財務董事或財務總監提交有關內部監控與相關財報報告事宜的報告。該等報告會被審閱及採取適當行動。

集團風險管理

集團董事總經理與集團風險管理部的總經理有責任制訂與執行紓緩風險的策略，包括調度保險安排轉移財務風險。集團風險管理部與全球各業務單位合作，負責作出適當的保險安排以及組織整個集團的風險匯報工作。

僱員守則

集團極為重視員工的道德、個人與專業操守準則，每位僱員均獲派發「僱員守則」小冊子，集團期望所有僱員均遵守「僱員守則」所訂的最高準則。

企業社會責任

集團已積極承擔企業社會責任，並大力支持多種不同的慈善事務與社區活動。有關此等活動的詳情已於第65頁至第68頁詳列。

投資者關係及股東權益

集團於中期與年度財務業績公佈後及於全年期間，積極促進投資者關係以及與投資界人士的溝通。集團並透過其主席、集團董事總經理、集團財務董事與投資者關係經理回應索取資訊的要求，並透過定期的簡報會、電話會議與簡介會，回應投資界人士（包括機構股東、分析員與傳媒）的查詢。

董事會透過刊印中期與年度報告，致力為股東提供清晰及全面的集團業績資料。股東除獲寄通函、通告與財務報告外，亦可登入集團網站「投資者資訊」取得更多資料。

集團鼓勵股東出席本公司所有股東會議，例如給予最少二十一天通知的股東週年大會。主席與董事均出席大會，以解答有關集團業務的提問。所有股東均有法定權力可提出要求召開股東特別大會並提出議程以供股東考慮，股東只須致函本公司註冊辦事處，向公司秘書提出召開股東大會之要求及說明所建議討論的議程即可。股東週年大會上所有重要的決議案均以按股數表決方式進行投票。投票由集團的股份過戶登記處點算，而投票結果則於集團網站與本地報章公佈。集團網站並登載定期更新的財務與其他資料。

本公司最近期的股東大會為於二〇〇五年五月十九日正午十二時在香港九龍紅磡海逸酒店一樓大禮堂舉行的二〇〇五年度股東週年大會及股東特別大會。於上述會議上所提呈的決議案與投票贊成該等決議案的百分比如下：

股東週年大會：

- 省覽截至二〇〇四年十二月三十一日止年度經審核賬目及董事會與核數師之報告（99.94%）；
- 宣派末期股息（99.99%）；
- 選舉李澤鉅先生、霍建寧先生、甘慶林先生、顧浩格先生與黃頌顯先生為本公司董事（每項獨立決議案的贊成率分別為99.55%至99.89%）；
- 委聘核數師並授權董事會釐定其酬金（99.91%）；及
- 通過無條件授予董事會全權發行並處置不超過本公司現有已發行普通股本百分之二十之本公司新普通股（86.15%）、本公司購回其股份（98.79%）及延長一般授權之期限（98.21%）。

股東特別大會：

- 和記電訊國際有限公司的購股權計劃（86.58%）。

所有向股東提呈的決議案均於上述會議上獲得通過。投票表決的結果均於集團與香港聯合交易所有限公司的網頁登載，並於本地報章刊登通告。

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的回應。如有意見與建議，歡迎來信或發電郵至集團網站予投資關係經理或公司秘書。

其他企業資料

公司組織章程大綱及細則

於截至二〇〇五年十二月三十一日止的年度內，本公司組織章程大綱及細則並無任何修訂。

企業重要活動日期

活動

日期

派發二〇〇五年度中期股息	二〇〇五年十月七日
公佈截至二〇〇五年十二月三十一日止年度經審核業績	二〇〇六年三月二十三日
截止辦理過戶登記日期	二〇〇六年五月十一日至二〇〇六年五月十八日
二〇〇六年度股東週年大會	二〇〇六年五月十八日
派發二〇〇五年度末期股息	二〇〇六年五月十九日
公佈截至二〇〇六年六月三十日止六個月未經審核業績	二〇〇六年八月

公眾持有的資本

於二〇〇五年十二月三十一日及本報告的日期，本公司由公眾持有的資本分別為約港幣151,474,000,000元及約港幣149,423,000,000元。

承董事會命

公司秘書

施熙德

香港，二〇〇六年三月二十三日