

本公司致力達致最高的企業管治水平，重點為擁有一個有實力而盡職的董事會（「董事會」），以及提高對股東的透明度。本公司並已採納優良的管治與披露常規，並不斷改良該等常規，建立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。

除各非執行董事並無固定任期並須輪值告退外，本集團於二〇〇四年十二月三十一日止年度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」）有關最佳應用守則的規定。本公司現已全面符合上市規則新企業管治常規守則的規定。

以下為本集團採納的企業管治常規。

## 董事會

董事會負責監察集團的管理工作與本公司的事務，確保達到提升股東價值的目標。

董事會在主席領導下，負責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。

於二〇〇四年十二月三十一日，董事會由十五位董事組成，包括集團主席與副主席、集團董事總經理、副集團董事總經理、集團財務董事、三位執行董事、六位獨立非執行董事和一位非執行董事。各董事的個人資料載於第75頁至第78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<sup>(一)</sup>。

<sup>(一)</sup> 於二〇〇四年九月，Holger Kluge先生獲委任為本公司的獨立非執行董事。董事會已考慮Kluge先生在TOM集團有限公司的非執行董事職位；雖然他為該公司的非執行董事，但其角色實質上近似獨立非執行董事，因此董事會對其獨立性感到滿意。此外，他曾經擔任以下公司的董事：(i)若干包括李澤鉅先生與其配偶及子女為受益人之全權信託（「全權信託」）的信託公司（包括作為The Li Ka-Shing Discretionary Trust信託人的Li Ka-Shing Unity Trustee Corporation Limited）；(ii)若干全權信託持有單位的單位信託（「單位信託」）的信託公司（包括作為The Li Ka-Shing Unity Trust信託人的Li Ka-Shing Unity Trustee Company Limited）；(iii)上述信託公司的多間控股公司（此等控股公司並無經營其他業務）；及(iv)若干由單位信託全資擁有的公司（源自他在上述信託公司的董事身份）。董事會已考慮Kluge先生過往擔任上文(i)至(iv)所述的董事職位，在參考所有相關因素後，對其獨立性表示滿意。有關因素包括Kluge先生並無就第(i)至(iv)所述職位接受酬金或獲取任何其他利益、Kluge先生並無控制任何此等公司之董事會，以及全權信託及單位信託的信託人在履行職責時，均會獨立地行使權力持有信託資產，包括長江實業（集團）有限公司及本公司的股份，而毋須諮詢上述信託公司的控股公司，或作為此等控股公司的股份持有人的李嘉誠先生、李澤鉅先生或李澤楷先生。

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，有效地規劃和進行董事會會議。主席主要負責批准每次董事會會議的議程，當中適當考慮其他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，並適時獲得足夠與可靠資訊。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。為此，除定期之董事會會議外，主席與非執行董事至少每年在沒有執行董事出席的情況下，舉行一次會議。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。

集團董事總經理在副集團董事總經理協助下，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。集團董事總經理跟副集團董事總經理及集團財務董事、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。集團董事總經理在集團財務董事協助下，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營運與財務業績、必要時採取補救措施，並就重大發展與事情向董事會提供意見。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適時向董事提供有關集團活動和業務發展的資料，並在需要時舉行額外的董事會會議。此外，董事可於其認為需要時取得集團資料和獨立的專業意見。

董事會於二〇〇四年舉行了四次會議，並由二〇〇五年初至今舉行了一次會議，平均出席率約為89.3%。

	董事姓名	出席次數 / 合資格 出席次數
主席	李嘉誠 <sup>(一)</sup>	5/5
執行董事	李澤鉅(副主席) <sup>(一)</sup>	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
	麥理思	4/5
	甘慶林 <sup>(一)</sup>	4/5
非執行董事	盛永能 <sup>(二)</sup>	4/5
獨立非執行董事	米高嘉道理	3/5
	Holger Kluge <sup>(三)</sup>	2/2
	馬世民 <sup>(四)</sup>	4/5
	柯清輝	5/5
	范培德 <sup>(五)</sup>	4/4
	黃頌顯	3/5

## 附註：

- (一) 李嘉誠先生是李澤鉅先生的父親和甘慶林先生的襟兄。  
(二) 於二〇〇四年三月一日由獨立非執行董事調任為非執行董事。  
(三) 於二〇〇四年九月三十日獲委任為獨立非執行董事。  
(四) 於二〇〇四年九月三十日由非執行董事調任為獨立非執行董事。  
(五) 於二〇〇五年一月七日辭任獨立非執行董事。

所有非執行董事均按十二個月的服務合約聘用。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，建議之董事人選會被提交予董事會審批，旨在委任具領導才能的人士為董事，讓本公司可保留並提昇競爭力。

於獲委任為董事時，董事將得到一套簡介材料，並將出席由高級行政人員舉行的詳盡報告會，以全面審閱集團的業務。董事獲定期提供持續訓練及資料，確保他們掌握集團經營業務的商業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115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

董事確認其有責任為集團每個財政年度編製財務報表，以真實及公平地報告本集團的狀況。

### 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，並遵守所有適用的會計準則。

### 會計記錄

董事負責確保集團保存賬目記錄，而此等記錄以合理的準確程度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

公司秘書向董事會負責，協助主席編製會議議程，並及時和全面地編製與發送董事會議文件予董事和董事會各委員會，以確保董事會程序獲得遵守和董事會活動符合效率和效益。

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，並以之作為決策的參考。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。

公司秘書並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每年的董事會報告中。

至於集團內部的集團秘書職能，公司秘書領導一組合格秘書處主任，負責編製與保管董事會及其他會議的正式記錄。

公司秘書定期向集團內部的法律顧問簡報關連交易資料，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，並提呈有關公司的董事會供其於審批交易時考慮。

## 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，其他成員為盛永能先生與Holger Kluge先生。范培德先生於二〇〇四年內一直擔任審核委員會成員，他於二〇〇五年一月七日辭任獨立非執行董事與審核委員會成員。

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、檢討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。

審核委員會的職權範圍登載於本集團網站。

審核委員會於二〇〇四年舉行了三次會議，並由二〇〇五年初至今舉行了兩次會議。

成員姓名	合資格	
	出席次數	出席次數
黃頌顯 (主席)	5/5	
盛永能	5/5	
Holger Kluge <sup>(一)</sup>	2/2	
范培德 <sup>(二)</sup>	3/3	

附註：

(一) 於二〇〇四年九月三十日獲委任為審核委員會成員。

(二) 於二〇〇五年一月七日辭任審核委員會成員。

## 財務報表

審核委員會就中期業績、初步業績公佈與年報與集團財務董事與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準則編製。委員會並審議集團的主要外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所就其獨立審閱中期業績的範疇和結果而提交的報告以及其綜合財務報表的年度審核報告。

## 外聘核數師

委員會每年檢閱由羅兵咸永道會計師事務所發出的函件，以確定其獨立性與客觀性，並與該事務所舉行會議，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永道會計師事務所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。

羅兵咸永道會計師事務所與其他外聘核數師的費用分析已載於賬目附註卅三。

#### 風險管理及內部監控的檢討

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。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。

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Holger Kluge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並釐定其薪酬。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。

執行董事在集團人力資源部協助下，負責檢討所有相關的薪酬資料與市場環境，以及考慮個人表現與集團盈利，並將董事與高級行政人員的薪酬提交薪酬委員會考慮與批准。然而，執行董事並不參與釐定本身的薪酬。

在薪酬委員會於二〇〇五年成立前，董事與高級行政人員二〇〇四年的薪酬按照以往一貫的原則，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。

基於近期企業管治法規的發展，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，董事袍金因此已由二〇〇三年的港幣50,000元增至二〇〇四年的港幣100,000元。

董事酬金包括本公司及其附屬公司支付予董事有關其管理本公司與其附屬公司事務之款項。本公司所有董事的酬金不包括自本公司上市附屬公司收取並支付予本公司的數額。於二〇〇四年支付予本公司各董事的數額如下：

姓名	基本薪酬、 津貼及 實物利益			公積金 供款	獎勵或 補償金	酬金總額
	袍金	花紅	花紅			
	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元	港幣百萬元
李嘉誠 <sup>(一)</sup>	0.05	—	—	—	—	0.05
李澤鉅						
本公司支付	0.10	4.44	27.50	—	—	32.04
長江基建集團有限公司 (「長江基建」) 支付	0.70	—	6.24	—	—	6.31
支付予本公司	(0.70)	—	—	—	—	(0.07)
	0.10	4.44	33.74	—	—	38.28
霍建寧 <sup>(二)</sup>	0.10	9.76	124.85	1.93	—	136.64
周胡慕芳 <sup>(二)</sup>	0.10	7.05	28.60	1.40	—	37.15
陸法蘭 <sup>(二)</sup>	0.10	7.05	27.50	0.61	—	35.26
黎啟明 <sup>(二)</sup>	0.10	4.41	10.00	0.77	—	15.28
麥理思 <sup>(二)</sup>	0.10	4.03	3.50	—	—	7.63
甘慶林 <sup>(二)</sup>						
本公司支付	0.10	2.25	6.93	—	—	9.28
長江基建支付	0.07	4.20	2.64	—	—	6.91
支付予本公司	(0.07)	(4.20)	—	—	—	(4.27)
	0.10	2.25	9.57	—	—	11.92
盛永能 <sup>(四)、(五)</sup>	0.20	—	—	—	—	0.20
米高嘉道理 <sup>(三)</sup>	0.10	—	—	—	—	0.10
Holger Kluge <sup>(三)、(五)</sup>	0.05	—	—	—	—	0.05
馬世民 <sup>(三)</sup>	0.10	—	—	—	—	0.10
柯清輝 <sup>(三)</sup>	0.10	—	—	—	—	0.10
范培德 <sup>(三)、(五)</sup>	0.20	—	—	—	—	0.20
黃頌顯 <sup>(三)、(五)</sup>	0.20	—	—	—	—	0.20
總和：	1.70	38.99	237.76	4.71	—	283.16

附註：

- (一) 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。
- (二) 此等董事從本公司上市附屬公司獲得之董事袍金已支付予本公司，並不包括在上述數額中。
- (三) 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750,000元。
- (四) 非執行董事。
- (五) 審核委員會成員。

## 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。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；由董事委員會進行的審閱；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的業務檢討。

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或損失提供絕對保證。

### 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。執行董事被委派加入所有經營重大業務的附屬公司與聯營公司的董事會，以出席其董事會會議與監察該等公司的運作。有關的監察工作包括審批業務策略、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隊伍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，並由各個業務按與各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，在經批核預算之內的重重大資本性支出，以及未列入預算案的開支，則須於投入之前由集團財務董事或其他執行董事作出更俱體的監管與批核。集團審閱季度報告，比較實際開支與經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。

外聘核數師向內部審核職能的總經理，並按需要向集團財務董事與有關之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有責任制訂與執行紓緩風險的策略，包括採用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。

#### **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，主動為投資界人士安排定期簡報會，藉此促進投資者關係與雙向溝通。集團並透過投資者關係經理回應索取資訊的要求與投資界人士的查詢。

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。股東除獲發送通函、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。

集團鼓勵股東出席股東週年大會，並給予最少二十一天通知。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要求召開股東特別大會並提出議程以供股東考慮。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公佈。集團網站並登載定期更新的財務與其他資料。

本集團致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，歡迎來信或電郵至集團網站予投資者關係經理。

承董事會命

公司秘書

**施熙德**

香港，二〇〇五年三月三十一日