

風險管理報告

集團每項業務活動均涉及風險，中電採取積極的風險管理方針，深明集團貫徹落實一套完善高效的風險管理架構，與達致策略及業務目標同等重要。

我們相信，風險管理是集團各成員的責任，並已納入策略發展、業務規劃、投資決定、資金分配及日常營運中。

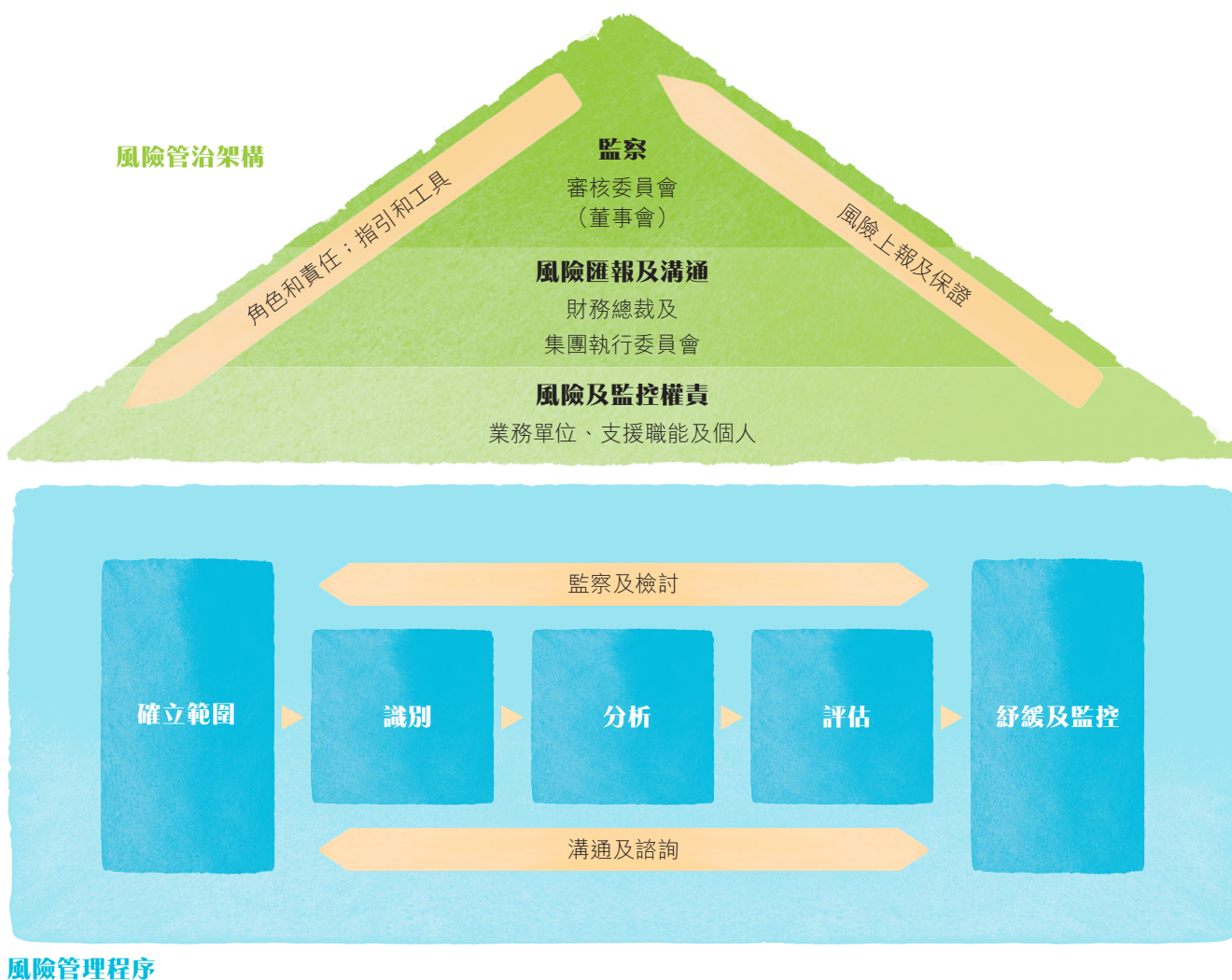
在營運層面，我們著眼識別、評估及紓緩有關風險，從而為僱員及承辦商營造一個安全、健康、有效而環保的工作環境。

在企業層面，我們專注評估集團、業務及職能層面上的最高級別風險，為實踐集團策略及業務目標作出更好的配套。

集團整個風險管理程序由董事會監督，是優良企業管治的一項元素。

我們的風險管理架構

我們的風險管理架構包括兩個關鍵元素：[風險管治架構](#)及[風險管理程序](#)。

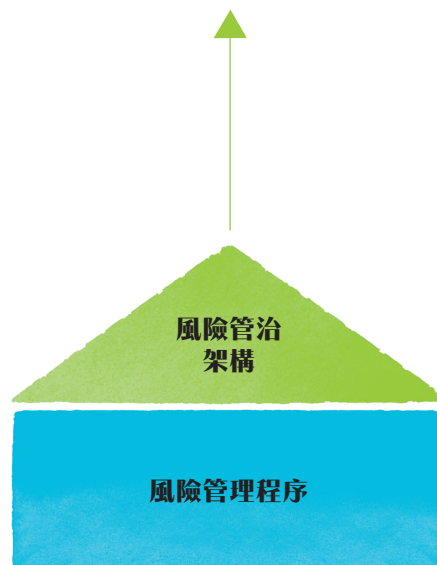


風險管理程序

我們的風險管治架構

- 有助進行風險識別及上報，同時向董事會提供保證。
- 分派清晰的角色和責任，並在執行方面提供指引和工具。
- 包含三個不同層面的角色和責任：

<p>監察</p>	<p>代表董事會行事的審核委員會</p> <ul style="list-style-type: none"> • 作為優良企業管治的一部分，委員會監察需要注意的最高級別風險和監督風險管理程序。
<p>風險匯報及溝通</p>	<p>財務總裁及集團執行委員會</p> <ul style="list-style-type: none"> • 在集團風險管理職能支持下，溝通及評估集團的風險狀況和最高級別風險（對集團層面或會構成顯著影響的風險）。 • 查察推行最高級別風險紓緩計劃及措施的進度，並按需要匯報對特定風險的詳細檢查結果。
<p>風險及監控權責</p>	<p>業務單位、支援職能及個人</p> <ul style="list-style-type: none"> • 由集團風險管理部推動及協調，確保風險管理程序及紓緩計劃符合集團確立的良好實務及指引。 • 於日常營運中按照風險管理架構進行風險管理活動及匯報。 • 中華電力、TRUenergy及中電印度業務設有成熟程度不一的全面風險管理架構，有關的風險管理政策與措施由其風險管理委員會或同等的執行委員會負責監察。集團風險管理部的代表會參與業務單位的相關委員會。 • 在其他業務及職能單位中，行政人員定期會面，以審視風險狀況及風險管理活動。 • 委任職能單位的風險管理人員或協調員，由他們與集團層面的特定職能部門作出溝通、經驗分享及風險匯報。



我們的風險管理程序

- 納入策略發展、業務規劃、投資決定、資金分配及日常營運。
- 符合業界領先標準和實務，包括ISO31000：2009風險管理原則及指引。
- 包括訂立內容、識別風險、按照後果及出現的可能性作出評估、評估風險水平和監控差距與優先目標，以及制訂監控及紓緩計劃。這是一個持續的過程，包括定期監察及檢討活動，同時也是跨職能部門溝通及諮詢的互動過程。

集團層面的季度風險檢討程序	<ul style="list-style-type: none">• 每季，業務及職能單位均須按規定的匯報方式，向集團風險管理部匯報在風險管理程序中識別的最高級別風險。• 集團風險管理部透過匯集、過濾及排次的步驟，編寫季度集團風險管理報告，供由首席執行官擔任主席的集團執行委員會討論。委員會審視最高級別風險，並確保採取合適的監控及紓緩措施。委員會還監察及討論可能對集團構成重大影響的新生風險。• 經集團執行委員會審閱後，季度集團風險管理報告將提呈審核委員會。最高級別風險總結提呈董事會傳閱。如有需要，將就揀選的風險向審核委員會作出深入匯報，供委員會作更詳細審閱。
配合投資決策的風險檢討程序	<ul style="list-style-type: none">• 所有新投資須先取得由首席執行官擔任主席的投資委員會認可，才能提呈董事會或財務及一般事務委員會批核。• 作為投資審核過程的一部分，我們要求任何投資建議先經過職能部門的獨立審核及簽署同意，才提交投資委員會。• 集團風險管理部要求項目專責人員進行風險評估，並有適當的文件記錄。項目專責人員須採用詳細的清單及工作表來識別風險／紓緩措施，並評估風險水平。重大風險及相關的紓緩措施會於投資委員會的會議上作重點討論。
業務規劃過程中的風險管理	<ul style="list-style-type: none">• 在每年的業務規劃過程中，業務單位必須識別所有對其實現業務目標時可能會構成影響的重大風險，然後根據季度風險檢討程序所應用的相同標準進行評估和檢討，接著制訂紓緩有關風險的策略及行動計劃，以便付諸實行及提撥預算。



風險管理的演變

集團風險管理部於2009年成立，負責加強集團及業務單位層面的風險管理，包括完善任何不足之處、分享最佳實務，並簡化向高層管理人員匯報風險資訊的過程。

2011年的主要措施

程序	<ul style="list-style-type: none">• 提升風險管理架構，包括透過加強風險權責、界定集團層面的風險尺度，以及統一各業務單位的風險標準。• 建立及推行最高級別風險季度匯報程序，由業務及職能單位進行匯報、集團執行委員會進行審核、審核委員會進行監督，並向董事會提交報告總結，在有需要時就揀選的風險作出深入匯報。• TRUenergy綜合現有的風險管理和匯報程序，引入新管治架構，包括三個由行政人員組成的風險委員會和作出全面匯報。• 中電印度業務透過成立風險管理委員會，現正推行其風險管理架構。• 隨著個別職能部門的風險管理措施趨於成熟，且可獨立運作，中華電力現正試驗推行全面的風險管理架構。• 協助項目專責人對提交投資委員會的所有項目進行全面的風險檢討，並對風險評估進行適當的文件記錄。
人事	<ul style="list-style-type: none">• 成立中電集團企業風險管理圓桌會議，作為業務單位的風險管理人員及協調員定期分享風險管理知識的研討會。• 與業界、香港同行以及合營夥伴分享中電集團的風險管理經驗及實務。
技術	<ul style="list-style-type: none">• 我們於2011年5月成功開發及推出集團風險系統，是一套貯存風險記錄的資訊科技系統，可供業務單位管理及使用。為配合系統的推出，我們已為業務單位內的特定導師提供培訓。

2012年的展望及主要措施

- 繼續提升集團風險管理架構，並協助業務單位推出及執行各自的風險管理架構。
- 中華電力將推出更完善的風險管理架構，同時成立跨職能的風險管理委員會或類似組織。
- 為集團在內地擁有多數股權的資產制訂營運風險管理架構。
- 將風險管理納入策略發展及業務規劃過程。
- 協助有效識別新生風險。
- 視乎情況，將投資風險檢討推展至已進入商業運行階段的項目。

集團的最高級別風險

下文概列我們透過季度風險檢討過程識別出的最高級別風險。

中華電力成本上漲，加上電價調升面對挑戰 — 於2011年12月宣布上調2012年電價引起重大的政治、傳媒及公眾議論，以及受到批評。

風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
中華電力成本上漲，加上電價調升面對挑戰	<p>政府政策重心趨向更潔淨發電，香港發電業務必須遵守的排放上限又不斷收緊，令我們需要採用較昂貴的天然氣發電，以及對其他減排設施作進一步投資。雖然香港特區政府代表市民作出了選擇，但服務供應商因此承擔的後果及客戶需負責的成本增加方面，卻未有充分溝通、討論及讓市民明白。</p> <p>這對公眾理解和接受未來的電價上調，以及我們業務的長遠規管有影響。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 在國際燃料價格不斷攀升的情況下，我們致力控制和管理營運成本。 嚴格檢視和按優先次序安排資本性項目以提交政府批准、執行，並根據規劃大綱管理資本性項目和開支。 繼續檢討電價結構，透過適當公眾諮詢，確保更切合客戶需要以及鼓勵節能。 致力提升商討新天然氣供應安排時的議價能力。 確保就電價及業務成本上漲的問題，與公眾加強溝通。 參與香港特區政府制定氣候變化策略和空氣質素目標的計劃。

流動資金及財政狀況對執行業務策略的影響 — 集團的其中一個財務目標是保持強健的財務狀況，同時確保有充足資金執行業務策略、提升現有業務運作及爭取可長期增長的投資機遇。

風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
資金不足以支持業務運作及增長，導致流動資金風險	<p>新南威爾斯省收購項目完成後，中電的可用資金可能會變得更加緊絀。</p> <p>我們會選擇性地將現有資產套現，並準備有需要時採取其他舉措，以釋出股東價值及套回資金進行所需配置。然而，全球金融市場環境不斷轉差，或會大大削弱資金的靈活性，窒礙我們進行上述交易的能力，並使債務成本提高至不符合經濟原則的水平。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 繼續以保持高投資級別的信貸評級為策略重點。 尋求預先取得充裕和符合成本效益的融資，以配合業務需要，並補充重大交易後的可用資金。 著眼進一步分散融資來源，維持適當組合的已獲承諾信貸額度。 於2011年完成龐大的再融資，降低了短期的流動資金風險。 正在考慮TRUenergy上市的可能性，作為將資本歸還中電控股的其中一項方案，並使TRUenergy有能力自行集資。然而上市事宜至今尚未定案。

集團面對燃料方面的挑戰 — 由於火電佔集團發電組合重大比重，其中以燃氣及燃煤為基載燃料，我們可能受到燃料供應中斷和燃料價格波動的影響。我們管理燃料相關風險的能力，對公司的盈利能力以及在達致減排目標下為客戶提供可靠電力及能源的承諾，均至為重要。

風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
<p>印度燃料供應情況不明朗、價格波動，影響發電規劃及成本</p>	<p>印度是世界上第三大產煤國（據已證明燃煤蘊藏量計算則為第五），訂於2012年上半年全面投產的哈格爾項目已獲政府分配本地燃煤，以充分配合發電要求。然而，由於印度當地煤場及運輸基建延遲發展，使印度本地燃煤供應出現短缺。</p> <p>GPEC電廠的營運依靠穩定而靈活的燃氣或石腦油供應。印度並無大量本地生產或可用的燃氣，而較昂貴的液化天然氣尚未成為常用的燃料。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 哈格爾項目的燃煤 — 我們計劃簽訂長期協議，確保於2012年12月前獲正式分配本地燃煤。我們正與印度有關當局洽商，以取得在技術上可以為鍋爐設計所接受的進口煤，同時落實進口及運輸安排。 • GPEC電廠使用的燃氣／石腦油 — 我們希望可與多個供應商落實長期（5至10年）的燃氣供應合約，並以短期或現貨合約作後備。
<p>低熱值煤供應不足以達致香港的排放標準</p>	<p>由於全球燃煤供應緊絀，2011年的煤價已上升約21%。採購較便宜、可長期供應及質素達致可接受水平的燃煤來滿足香港的排放要求，將是我們重大的挑戰。</p> <p>由於崖城氣田貯藏量行將枯竭，我們在2011年唯有增加使用燃煤發電以滿足電力需求。因此，燃煤仍佔中華電力燃料組合約49%，當中低熱值煤（含灰量及排放量較低的燃煤）約佔92%。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 繼續爭取與主要燃煤供應商達成長期合約。 • 透過與更多燃煤供應商及大型交易商合作以擴大供應來源。 • 探討從印尼和其他國家引進低熱值燃煤的可行性。 • 於2012年安排試用更多不同種類的燃煤，進一步擴闊燃煤供應來源。



風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
<p>中國煤價上升，預計電價調升僅可抵銷部分增加的成本</p>	<p>中國內地的本地煤價於2011年初維持穩定，但於下半年又大幅上升。上網電價於4月及12月分別上調，稍為紓緩了高煤價帶來的壓力。中國政府於11月進一步宣布可能於2012年採取短暫的價格干預措施，包括設定大型供煤合約及指定口岸現貨煤的價格加幅上限。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 結合與大型供應商簽訂的長期合約和從小型供應商作出的短期採購，繼續優化集團持多數股權的防城港燃煤電廠的燃料來源。 • 就國華國際合營電廠燃料組合，繼續與合營公司合作，向神華集團洽購更多「規劃煤」。「規劃煤」的價格比從市場採購的燃煤價格為低。 • 密切監察合營夥伴在主導燃煤採購方面的表現，並進行基準比較。
<p>香港天然氣供應不穩定，影響發電能力及排放符規程度</p>	<p>中電的龍鼓灘發電廠透過專用管道，接收來自海南島附近崖城氣田(Y13-1)的燃氣；但已確定Y13-1氣田的貯量提早枯竭，我們必須使用更多天然氣發電以應付更嚴謹的排放規例，中華電力正與所有主要的業務有關人士，包括香港和內地有關當局緊密合作，爭取及時的替代天然氣供應。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 密切監察崖城氣田現時所餘天然氣供應量，並於取得替代氣源前，審慎管理天然氣的使用。 • 與供應商合作，提升崖城氣田的生產力。 • 加快步伐，落實國家能源局與特區政府在諒解備忘錄中所述的三個氣源，包括敲定與中國海洋石油總公司及中石油的天然氣供應合約，同時訂立有關管道基建的商業安排及技術細節。 • 已制訂緊急備用燃料方案，以應付替代燃氣及相關管道基建項目可能出現的延誤。
<p>TRUenergy未能以可為發電和零售業務投資提供回報的價格，確保可持續的長期燃料供應</p>	<p>TRUenergy是澳洲全國三大能源零售商之一，擁有約2.8百萬名電力及燃氣零售客戶。</p> <p>TRUenergy也營運數間全資燃煤及燃氣電廠，總容量為2,103兆瓦。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 為所有燃料種類制定長期供應策略，容許訂立合約和收購有關股權。 • TRUenergy已同意收購Eastern Star Gas於新南威爾斯省Gunnedah盆地的生產及鑽探許可證的20%權益，從而提供更穩定的中期燃氣供應，並對沖燃氣價格上漲的風險。 • 已招聘專門人才掌管燃料管理和採購職能的主要崗位。 • 將燃料採購量與電力及燃氣銷售額掛鉤。

澳洲在碳排放的立法、新南威爾斯省的業務合併、新零售客戶服務及發單平台（「Project Odyssey」）方面的挑戰 — TRUenergy於2011年3月，向新南威爾斯省政府收購EnergyAustralia燃氣及電力零售業務和Delta Western售電權合約，是集團邁向於澳洲建立多元化的綜合能源業務的重要一步。

風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
<p>「潔淨能源法案」的負面影響：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 因未能全面遵守因而受罰及導致品牌受損 • 如情況比預期嚴重，或需作出額外減值 	<p>澳洲於2011年11月8日通過「潔淨能源法案」。</p> <p>集團於2011年的財務業績受到為TRUenergy作出減值的負面影響。</p> <p>TRUenergy目前必須全力制訂減碳準備方案，以全面遵守將於2012年7月1日生效的潔淨能源法例。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TRUenergy已根據法例，在其獲正式通過前制訂了減碳準備方案。 • TRUenergy亦已訂立一個項目管理架構，處理業務的減碳準備，並應對相關碳排放的規管轉變。 • 已設立一個符規管理架構，並製訂登記冊記錄主要的法律及規管責任。 • 已制訂監控計劃來評估電力零售業務的符規程度。 • 已就法例對TRUenergy的影響進行詳細研究。集團已作出除稅後減值虧損245百萬澳元，並反映於2011年的財務業績中。
<p>未能將EnergyAustralia客戶及Delta Western售電權合約的電力交易權納入TRUenergy的業務中</p>	<p>TRUenergy已完成整合售電權合約，現已成為TRUenergy整體發電組合的一部分。</p> <p>主要挑戰是全面整合銷售及市場推廣部門與電力批發業務，讓TRUenergy鞏固作為澳洲領先電力零售商及發電商的地位。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 簽訂過渡期服務協議，作為收購項目的一部分。新南威爾斯省政府轄下的Ausgrid職員將繼續為EnergyAustralia的現有客戶提供服務，過渡期最長為3年。 • 設立整合管理辦事處，職員包括Ausgrid和TRUenergy的行政人員，以監察過渡及整合流程。 • 定期進行表現及風險檢討。 • 確保以書面文件全面記錄TRUenergy所有過渡性的短期服務。 • 在過渡性的短期服務展開後，我們會進行檢討。



風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
Project Odyssey無法達致業務要求及所預期的利益，令我們有需要另覓帳務方案	Project Odyssey的適時推出，對成功轉移EnergyAustralia系統的客戶至關重要。Project Odyssey是一個嶄新的零售客戶服務及發單平台，有助縮短回應客戶需要的時間、降低服務成本，及配合創新產品的研發。 系統整合測試較預期進展快，目標是於2012年中全面啓用。	<ul style="list-style-type: none"> • 已建立一個執行管治架構，並委聘德勤提供獨立的品質驗證。 • 設計了一個試行(平行執行)計劃，以測試日後的商業流程。 • 已完善舊有零售系統的處理能力，有助維持運作最少至2012年中。 • 完成洽商兩項新的過渡期安排，通過Ausgrid的系統繼續吸納客戶和續訂服務合約。

印度配電公司的財政狀況惡化 — 印度電力行業的整體財政狀況惡劣，配電公司普遍要靠邦政府的補貼支持，同時面對重大的輸電損耗。儘管我們的發電組合遇到若干拖欠帳款的問題，但所受到的財務影響甚微。印度聯邦政府公開表示有需要對電力行業進行重大改革。

風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
印度配電公司的財政狀況惡化，不同邦份的購電方無法履行購電協議的責任	中電業務所在的許多邦份正進行重組計劃，減少輸電損耗及調升零售電價。改革雖然有利，但仍處於初步階段，而且進度因邦份有別而有重大差異。	<ul style="list-style-type: none"> • 將密切監察國營配電公司的償付能力，並只會投資於推行可靠改革計劃、備有強健財政實力邦份的項目。 • 已委託獨立顧問評估國營公用事業公司的財政狀況並定期更新有關資料，為期三年，尤其是注意我們組合內以及正在進行改革的邦份中的配電公司。 • 於商業層面與公用事業公司保持緊密關係，並經常進行跟進，如有必要會提升至邦政府及電力局 (Electricity Bureau) 的高級人員層面。

整體施工安全及公眾對香港核事故的關注 — 我們致力為僱員及承辦商提供安全、健康的工作環境，並鼓勵我們的夥伴採納和我們相同的安全標準。我們關注業務相關人士的意見及對我們的期望，並確保他們掌握清晰與可靠的各種最新資訊（例如公眾對核安全的關注）。

風險識別	風險評估	主要的風險紓緩措施
<p>施工項目（例如：哈格爾項目）出現重大意外，導致多人身亡。這些項目的安全程序，大部分由工程總承包商負責</p>	<p>儘管集團採取廣泛的安全措施，但中電印度於2011年仍發生5宗分判商員工致命意外事故。安全管理繼續是印度業務的巨大挑戰之一，特別是在當地高速增長、大型建設蓬勃發展的階段，而許多安全程序均由工程總承包商控制。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 於哈格爾工地進行多項安全管理檢討，並推行更多計劃來鼓勵僱員及承辦商加強參與改善健康及安全。 • 營運資產的安全管理系統繼續與提高了的集團標準接軌。 • 集團採用了多項安全領先指標，包括施工前風險評估實務，證明能降低工作安全上的風險。 • 在中國內地乾安及蓬萊風場舉行多場安全工作坊及進行工地檢查。
<p>大亞灣核事故 — 公眾對核安全的關注、負面的宣傳效應及公共責任問題</p>	<p>由於福島事故，公眾關注核安全，以及核電是否適合作為零碳排放能源的主要來源。</p> <p>福島事故發生後，國家核安全局對中國內地包括大亞灣核電站在內的所有核電站進行全面的安全檢查。初步結果確定，大亞灣核電站的設計及營運均完全符合現行的國家法規與標準。在國家核安全局進行檢查前，大亞灣核電站也進行了內部檢查，以確保運行安全。</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 為加強公眾對核安全及匯報透明度的信心，我們於2011年1月採用經加強的通報機制，由以往的一個月內改為現時在兩個工作天內作出匯報。 • 在國家核安全局對大亞灣核電站及陽江核電站進行全面安全檢查後，我們將繼續向合營夥伴跟進所需採取的行動。 • 監督大亞灣核電站按中國法例規定購買全面的責任保險。 • 繼續向夥伴提供有關提升大亞灣核電站設施管理水平的技術性意見，包括安全及健康相關事項。 • 繼續改善有關核安全關注的公眾參與及溝通計劃。2011年6月，中電贊助公眾論壇，以討論核能發電的技術問題、香港特區政府的緊急應變機制，以及中國內地正在發展新一代核能技術的安全設計。 • 香港特區政府根據大亞灣應變計劃的檢討結果，將於2012年舉行一次應急演習，以釐清各參與方的角色與責任。

除了最高級別風險外，我們還面對其他重大風險。這些風險將於本年報其他相關業務篇章再作討論。以下的風險導引圖為這些討論部分的所在段落或頁次提供快速參考。



我們持續改善風險管理架構及風險管理程序，以此作為首要任務，應對急速轉變的營商環境。



集團總監及財務總裁

高橋

香港，2012年2月27日

審核委員會報告

審核委員會由中電控股董事會委任，共有五位成員，全為獨立非執行董事。主席莫偉龍先生、徐林倩麗教授及聶雅倫先生均具備合適的專業資格(包括為香港會計師公會會員)和財務經驗，陸鍾漢先生擁有層面廣闊的營商經驗，而羅范椒芬女士則具備豐富的公共行政經驗。中電控股董事會已向審核委員會書面授予職權範圍，內容參照香港會計師公會編製的《審核委員會有效運作指引》，並按香港聯合交易所的《企業管治守則》及《企業管治報告》(經修訂的上市規則附錄14)更新。有關職權範圍詳列於《中電企業管治守則》(中電守則)，並載於中電網站及聯交所網站。

審核委員會每年定期開會最少五次，以全面審議所有提交予委員會的事宜。主席可自行或按首席執行官或集團內部審計總監的要求舉行特別會議，審議重大的監控或財務事宜。委員會向董事會負責，並向董事會呈交所有會議記錄。此外，委員會主席亦須向董事會提交年度報告，匯報年內委員會工作及重要事項。審核委員會的主要職責為確保：

- 集團訂立及執行足夠的內部監控措施；
- 集團遵守適當的會計原則及匯報常規；
- 委員會滿意外聘及內部審計的範圍和方向；
- 集團貫徹執行良好的會計、審計和符規原則、內部監控制度及道德操守常規；及
- 委員會履行由中電守則賦予的職能。

年內工作概要

於2011年1月1日至本報告發出日(「有關期間」)，審核委員會履行了審閱集團的中期及全年業績、內部監控制度和在中電守則所列明的其他職責。委員會已審閱中電集團截至2011年12月31日止年度的財務報表，包括與內部和外聘核數師審閱集團所採納的會計準則和實務。委員會亦檢討了公司於截至2011年12月31日止年度在聯交所守則方面的符規情況。委員會各成員於2011年度舉行的六次會議的出席率載列於第85頁的「企業管治報告」。以下為委員會於2011年審閱的項目及執行的工作，包括：

- 2010年報，包括「企業管治報告」、截至2010年12月31日止年度的董事會報告和財務報表、全年業績公布，並建議董事會通過；
- 2011年中期報告，包括中電集團截至2011年6月30日止六個月的中期財務報表和中期業績公布，並建議董事會通過；
- 公司於截至2010年12月31日止年度及截至2011年6月30日止六個月在聯交所守則方面的符規情況。中電遵守所有守則條文，只有一項偏離建議最佳常規的情況，詳情載於本年報第87頁*；
- 公司於截至2010年12月31日止年度內在上市規則、《公司條例》及《證券及期貨條例》方面的符規情況。委員會並無發現任何違規事項*；
- 中電控股或中電集團任何成員公司作為與訟人的法律案件。這些案件中無一屬重大性質，但有或然負債項目，已於財務報表附註34中披露*；
- 首席執行官和財務總裁為截至2010年12月31日止年度，就遵守內部監控制度、規章和程序聯合簽署的「陳述書」*；
- 由外聘核數師提交的報告及審計情況說明函件。這些文件總結外聘核數師在審計中電集團截至2010年12月31日止年度業績過程中指出需跟進的事項，例如審計及會計事項、稅務及內部監控事宜，以及集團處理這些事項的方法*；
- 截至2010年12月31日止年度支付予外聘核數師而需由董事會批核的審計費用，連同要求董事會在獲得股東最終批准後(已於2011年5月12日獲得批准)，再次委任其為2011財政年度外聘核數師的建議*；
- 外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所(羅兵咸永道)就截至2011年12月31日止年度提交的審計策略；

- 委聘外聘核數師提供與審計相關及許可非審計服務的建議*；
- 集團內部審計部於2010年內就中電集團事務提交的24份審計報告，其中兩份顯示有關部門的審計結果未符理想。集團已經或正在處理這些審計報告指出的有關事項；
- 集團內部審計部的人手及資源安排，2010年集團的內部審計檢討和2011年的內部審計規劃，以及確認的重點範疇；
- 2011年的內部監控檢討方式。審核委員會要求管理層保證，縱使中電已取消其證券在美國證券交易委員會呈報系統下的註冊地位，集團的內部監控系統仍維持在符合Sarbanes-Oxley法案實質要求的水平。委員會對管理層的保證表示滿意；
- Project Odyssey的進度，以及有關TRUenergy的零售業務和其合併情況的整體監控；
- 雅洛恩電廠資產的減值撥備及澳洲業務分部和現金產生單位的分析；
- 「陳述書」製訂過程；
- 中電集團的最高級別風險，包括對哈格爾電力項目的燃煤供應風險作出深入分析；
- 統一適用於中電集團公司的《紀律守則》，以及2010年操守與監控調查的結果；
- 2011年確認的違反《紀律守則》事故。涉及的六宗個案並無高級行政人員參與或對集團財務報表及整體運作有重大影響；及
- 中電集團內主要財務、會計及內部審計職位的管理發展及繼任人員安排，以及提供有關部門的訓練課程。

審核委員會在2012年2月17日舉行的會議上，審議本年報(包括「企業管治報告」、截至2011年12月31日止年度的董事會報告和財務報表，以及全年業績公布，並建議董事會通過。委員會亦審閱經修訂的審核委員會職權範圍、舉報政策及股東通訊政策，以呈交董事會採納。委員會獲悉集團內部審計部於有關期間就中電集團事宜提呈的30份報告，其中兩份顯示審計結果未符理想，而相關事宜正在處理之中。此外，委員會檢討了經修訂的財務匯報準則所引致的會計政策變動、2011年的內部審計檢討和2012年的內部審計規劃、集團內部審計部的人手和資源安排，以及集團在會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷和經驗是否足夠。委員會於有關會議上進行的其他工作包括上述附有「*」符號的項目，惟內容與截至2011年12月31日止年度的相關。

內部監控

根據管理層、外聘核數師及集團內部審計部的資料，委員會相信集團於2011年內的整體財務及營運監控保持完善、饒有成效。管理層已經或正着手處理由外聘或內部核數師於2011年提出的事宜，結果令人滿意。有關監控標準、制衡機制和監控程序的進一步資料，載於第98和99頁的「企業管治報告」內。審核委員會確認已根據中電守則的規定履行其責任，並相信集團已符合聯交所守則中關於內部監控的所有守則條文。

外聘核數師

羅兵咸永道於2011年會上再次獲委任為本公司獨立核數師。羅兵咸永道為中電集團所有需要備有法定審計意見的公司提供審計服務。經檢討羅兵咸永道於2011年的表現後，審核委員會相信羅兵咸永道就適用的監管規定和專業標準而言，保持獨立客觀，並已向董事會建議於下屆年會繼續委任羅兵咸永道為獨立核數師。有關決議案已載於年會通告。



審核委員會主席

莫偉龍


香港，2012年2月27日

可持續發展委員會報告

可持續發展委員會由董事會委任，負責監察中電在對股東及其他主要業務有關人士會造成影響的社會、環境及操守事宜上的立場和實務。委員會主席為包立賢先生，成員包括徐林倩麗教授、聶雅倫先生、羅范椒芬女士、林英偉先生及吳芷茵博士。

年內工作概要

在2011年1月1日至2012年2月27日（本報告發出日期）期間，委員會檢討了

- 中電的可持續發展架構及其推行計劃
- 經更新的《中電集團的價值觀架構》
- 中電的負責任的採購政策聲明
- 中電集團的氣候變化策略（參考於2010年和2011年分別在坎昆和德本舉行的第16屆和第17屆聯合國氣候變化框架公約締約國會議）
- 可持續發展報告及相關披露
- 2010年及2011年的中電集團網上版《可持續發展報告》 
- 綜合報告
- 有關委員會工作的有效程度（參考公司秘書的報告）

可持續發展架構

2011年，委員會的主要工作是審閱中電的可持續發展架構並予以認可提交董事會，有關工作包括：

- 為中電集團可持續發展作出定義；
- 可持續發展目標：「成為亞太區最具領先地位的負責任能源供應商，代代相承。」；
- 可持續發展使命：「在瞬息萬變的世界中，我們的使命是在生產及供應能源的同時，致力把對環境的影響減至最低，以為股東、僱員及廣大社群創優增值。」；
- 15項「可持續發展目標」；及
- 推行可持續發展架構方面所秉持的原則。

可持續發展架構包含15項可持續發展目標：

關鍵範疇	人才	業務表現	能源供應	環境
目的	符合業務有關人士不斷轉變的期望	不斷提升業務價值	提供世界級的產品和服務	將對環境的影響減至最低
目標	<ul style="list-style-type: none">• 零工傷• 促進員工的健康• 培養盡責及進取的員工• 達致客戶的期望• 贏取及維繫社會的認同• 恪守營商操守	<ul style="list-style-type: none">• 為股東創造長遠回報• 積極主動以應付營運環境的變化• 提升個人和團隊的能力	<ul style="list-style-type: none">• 可靠地提供能源• 保持營運效益• 適時採用新興技術	<ul style="list-style-type: none">• 邁向零排放• 提高資源使用的可持續性• 邁向生物多樣性的「零損失淨額」

為推行可持續發展架構，委員會支持以下方針：

- 作為業務規劃程序的一部分，業務單位各自訂立目標，以貢獻集團的可持續發展總體目標；
- 每項目標應對業務價值發揮高效益而正面的果效；
- 初步目標不宜過於進取，但會漸漸變得更嚴格；
- 在集團和業務單位層面的周年業務規劃過程中，評估達標表現；
- 「可持續發展」並非獨立的職能，而是中電日常業務營運的一部分；及
- 內部和對外報告將與可持續發展架構保持一致。

展望未來，可持續發展委員會將繼續嚴格審視本身的職能，確保有效支持董事會和監督管理層，以不斷發展及推行可持續發展架構，並衡量和匯報有關的表現。



可持續發展委員會主席

包立賢

香港，2012年2月27日



人力資源及薪酬福利委員會報告

1. 引言

人力資源及薪酬福利委員會代表董事會，密切監察中電集團的薪酬政策，包括非執行董事、執行董事和高層管理人員的薪酬。我們的目標是確保中電採用組合得宜、公平合理的薪酬政策，使董事和高層管理人員的利益與公司及股東的利益一致。本人力資源及薪酬福利委員會報告(人力資源及薪酬報告)闡述釐定薪酬水平的政策，以及載列付予非執行董事、執行董事及高層管理人員之薪酬。本人力資源及薪酬報告已獲上述委員會審閱認可。

本報告第6、7、8及10段在下列的顯示格內為「須審計部分」，並經公司外聘核數師審計。

2. 成員

人力資源及薪酬福利委員會主要成員均為獨立非執行董事。為貫徹良好的常規，委員當中並沒有執行董事。於2012年2月23日舉行的委員會會議結束後，毛嘉達先生退任主席職務，惟仍出任委員；獨立非執行董事鄭海泉先生則被委任為委員會主席。其他委員會成員包括莫偉龍先生、艾廷頓爵士及聶雅倫先生。

3. 責任及工作概要

人力資源及薪酬福利委員會考慮主要人力資源及薪酬事宜，當中包括批准載於本年報的人力資源及薪酬報告。於2011年1月1日至2012年2月27日(即本報告發出日)，委員會批准了2010年的薪酬報告及2011年的人力資源及薪酬報告，並審閱了以下項目：

- 2010年及2011年度集團表現和2011年及2012年度集團目標；
- 2010年及2011年度TRUenergy表現的檢討；
- 2011年及2012年度香港員工、TRUenergy、中電印度和內地僱員的基本薪酬檢討；
- 高層行政人員的薪酬待遇，包括2010年和2011年年度賞金，以及2011年和2012年年薪檢討；
- TRUenergy行政人員薪酬政策；
- 首席執行官薪酬待遇；及
- 經更新的職權範圍，按香港聯合交易所經修訂的《企業管治守則》而作出修改。

4. 政策

以下為中電實施多年的薪酬政策主要元素。這些元素已納入《中電企業管治守則》(中電守則)。

- 任何人士均不得自行釐定其薪酬；
- 薪酬水平應大致與中電在人力市場上的競爭對手看齊；及
- 薪酬水平應反映有關人員的表現、工作的複雜性及承擔的責任，以吸引、激勵和挽留優秀人員，鼓勵他們積極為公司股東創優增值。

5. 非執行董事 — 釐定薪酬原則

以上政策適用於非執行董事的薪酬，加上適當調整以配合優良企業管治常規和有關職務的特性，並反映他們非本公司僱員的身分。

在考慮支付予非執行董事的薪酬水平時，我們已考慮下列各項：

- 於1992年12月公布的Cadbury報告 (Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance)；
- 於2003年1月發表的「非執行董事角色及效績檢討」(Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors，簡稱Higgs報告)；及
- 香港聯合交易所的《企業管治守則》和相關上市規則。

鑑於以上因素，中電為非執行董事提供切合市場水平的袍金，並最少每三年進行一次正式的獨立檢討。最近一次於2010年初作出檢討(2010檢討)，採用的方法與在中電守則內向股東說明的方法相同。檢討方法符合Higgs報告的建議，包括：

- 按法律顧問、財務顧問以及會計與顧問公司合夥人為中電提供專業服務所收取的平均時薪4,500港元計算；
- 計算非執行董事用於處理中電事務的時間(包括出席董事會與董事委員會會議及閱讀文件等)；及
- 董事會／董事委員會主席及董事會副主席的薪酬，因職位的額外工作量和責任而分別獲得每年約40%與10%的額外袍金。

中電已將袍金水平與香港享有領導地位的上市公司，以及在倫敦證券交易所上市的大型公用事業公司作出比照分析，並由羅夏信律師事務所(羅夏信)對袍金計算方式及所訂水平作出獨立檢討。中電承諾以透明的機制來釐定非執行董事薪酬，我們已將2010檢討和羅夏信就檢討作出的意見載於中電網站。[🌐](#)

集團的薪酬政策不容許任何人士自行釐定薪酬。於本報告第120頁的圖表中所載的各項袍金水平，均經由管理層提出建議及由羅夏信作出檢討，並於2010年4月27日的年會獲股東批准。就此而言，中電所採取的方式已超越了香港法例或法規的要求，以至香港聯合交易所《企業管治守則》的條文。

6. 2011年董事薪酬總額

非執行及執行董事於2011年所獲薪酬總額如下：

	2011 百萬港元	2010 百萬港元
袍金	8	8
基本報酬、津貼及實物利益	17	17
表現賞金*		
– 年度賞金	17	16
– 長期賞金	7	3
公積金供款	2	2
	51	46

* 請參照第121頁有關表現賞金的附註A。

支付予董事的薪酬總額中，6百萬港元(2010年為5百萬港元)已於管制計劃業務中支銷。

7. 非執行董事 — 2011年薪酬

各非執行董事於2011年因出任中電控股董事及其董事委員會成員(如適用)而獲支付的袍金如下。董事袍金總額與2010年比較有所增加，主要由於非執行董事的袍金水平於2010年4月28日獲調升，而於2011年才作出全年度反映。

董事會及董事委員會主席，以及董事會副主席所獲得的袍金水平較高，其職銜在下表分別以C及VC表示。出任董事會及董事委員會的執行董事及管理層均不可收取董事袍金。

港元	董事會	審核委員會	提名委員會	財務及一般事務委員會	人力資源及薪酬福利委員會	公積及退休基金委員會	可持續發展委員會	2011總額	2010總額
非執行董事									
米高嘉道理爵士	560,000 ^(C)	-	14,000 ^(C)	-	-	-	-	574,000	532,329
毛嘉達先生 ⁽¹⁾	440,000 ^(VC)	-	-	390,000 ^(C)	45,000 ^(C)	14,000 ^(C)	-	889,000	799,246
麥高利先生	400,000	-	-	-	-	-	-	400,000	371,151
利約翰先生	400,000	-	-	-	-	-	-	400,000	371,151
貝思賢先生	400,000	-	-	280,000	-	-	-	680,000	611,083
李銳波博士	400,000	-	-	-	-	-	-	400,000	371,151
戴伯樂先生	400,000	-	-	-	-	-	-	400,000	371,151
畢紹傳先生 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	78,904
韋志滔先生 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	169,507
獨立非執行董事									
鍾士元爵士 ⁽³⁾	144,658	-	3,616	-	-	-	-	148,274	381,151
莫偉龍先生	400,000	315,000 ^(C)	-	280,000	35,000	-	-	1,030,000	929,028
陸鍾漢先生	400,000	225,000	10,000	-	-	-	-	635,000	585,315
徐林倩麗教授	400,000	225,000	-	-	-	-	55,000	680,000	623,904
艾廷頓爵士	400,000	-	-	280,000	35,000	-	-	715,000	644,480
聶雅倫先生 ⁽⁴⁾	400,000	225,000	6,384	280,000	35,000	-	55,000	1,001,384	894,685
鄭海泉先生 ⁽⁵⁾	150,137	-	-	93,589	11,699	-	-	255,425	-
羅范椒芬女士 ⁽⁶⁾	150,137	75,205	-	-	-	-	18,384	243,726	-
簡文樂先生 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	-	76,438
							總額	8,451,809	7,810,674

附註：

- (1) 毛嘉達先生另收取了303,000港元作為服務中華電力有限公司、青山發電有限公司及香港抽水蓄能發展有限公司董事會的董事袍金。2010年，毛嘉達先生收取了322,000港元作為服務上述公司的董事袍金。
- (2) 上表包括支付予前董事畢紹傳先生、韋志滔先生及簡文樂先生的袍金，目的僅為使2010年非執行董事的袍金總額可與2011年的數字作出比較。
- (3) 鍾士元爵士於2011年5月12日的2011年會結束後，辭去董事和提名委員會委員職務。
- (4) 聶雅倫先生於2011年5月13日獲委任為提名委員會委員。
- (5) 鄭海泉先生於2011年8月17日獲委任為獨立非執行董事，並於2011年9月1日獲委任為財務及一般事務委員會和人力資源及薪酬福利委員會委員。
- (6) 羅范椒芬女士於2011年8月17日獲委任為獨立非執行董事，並於2011年9月1日獲委任為審核委員會和可持續發展委員會委員。

8. 執行董事 — 2011年薪酬

執行董事於2011年所獲支付薪酬如下：

	基本報酬、 津貼及利益 百萬港元	年度賞金 百萬港元	表現賞金 (附註A)		總額 百萬港元
			長期賞金 百萬港元	公積金供款 百萬港元	
2011					
首席執行官 (包立賢先生)	7.2	7.0	5.1*	0.8	20.1
集團執行董事 (謝伯榮先生)	4.8	4.4	1.7	0.6	11.5
集團執行董事 — 策略 (林英偉先生)	5.3	5.2	—	0.7	11.2
	<u>17.3</u>	<u>16.6</u>	<u>6.8</u>	<u>2.1</u>	<u>42.8</u>
2010					
首席執行官	6.9	6.8	2.1	0.9	16.7
集團執行董事	4.7	4.0	1.3	0.6	10.6
集團執行董事 — 策略	5.1	5.1	—	0.6	10.8
	<u>16.7</u>	<u>15.9</u>	<u>3.4</u>	<u>2.1</u>	<u>38.1</u>

附註A：

表現賞金包括(a)年度賞金及(b)長期賞金。

(a) 執行董事和高層管理人員於2011年的年度賞金由人力資源及薪酬福利委員會於2011年12月31日以後方進行檢討和批核；因此，年度賞金總額包括：
i) 執行董事及高層管理人員達致表現目標水平而應計的表現賞金；及ii) 於2011年支付去年的實際賞金較相關應計賞金高出之數額。

(b) 長期賞金為2008年度的賞金，在符合有關既定條件的情況下於2011年發放（比較數字是於2010年發放的2007年度賞金）。在2008年度的長期賞金中，約26%來自2008至2010年間中電控股股價上升及將股息再投資所得的收益。

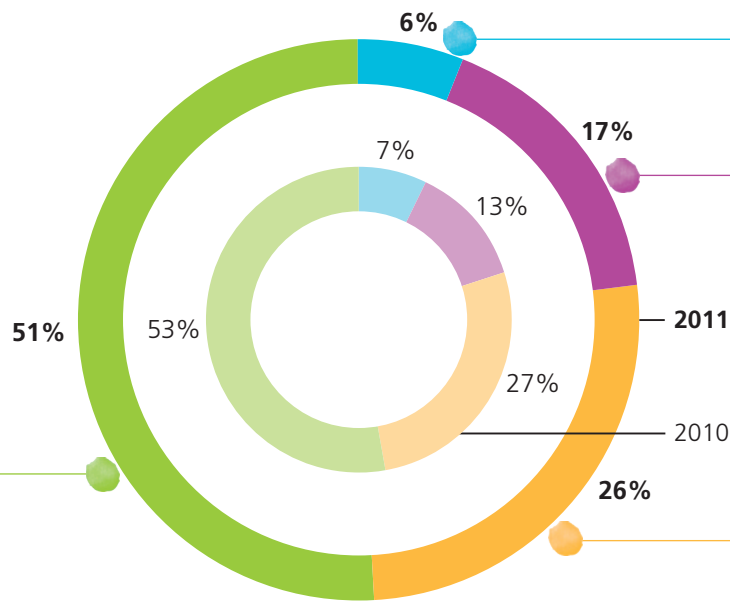
(c) 按2011年度表現批出的年度賞金將於2012年3月支付，而長期獎勵計劃賞金亦同時批出。這些賞金金額均須由人力資源及薪酬福利委員會預先批准方可作實。有關詳情將隨2011年報上載中電網站。

* 數字包括於2011年1月支付予包立賢先生的額外酌情2008年度長期賞金2百萬港元。

集團迄今並無設立認購股權計劃。沒有任何執行董事與公司或其附屬公司訂有通知期超過六個月，或附有條文於終止聘用時須提供超過一年薪金及實物利益作為預定補償金的服務合約。

9. 高層管理人員 — 釐定薪酬原則

就本章而言，高層管理人員是指其詳細資料載於第84頁的管理人員。在釐定高層管理人員的薪酬時，集團參考市場上(包括規模、業務複雜性和範圍與中電相若的本地及區內公司)同類職位的薪酬數據。此舉符合中電與競爭對手在人力市場看齊的薪酬政策。另外，為了吸納、激勵及挽留優秀員工，中電以工作表現作為發放個人獎賞的重要因素。高層管理人員的薪酬政策，包括表現賞金水平，須獲人力資源及薪酬福利委員會批准。高層管理人員並無在委員會擔任委員。下圖闡釋高層管理人員薪酬的四個組成部分，以及每部分於2010年及2011年兩個年度所佔目標薪酬總額的比率。



基本報酬

基本報酬因應市場競爭情況、慣例及高層管理人員個人表現而每年進行檢討。

年度賞金

年度賞金的金額視乎中電集團及個人表現而定。主要指標包括能否達到財務、營運和其他表現目標，以及能否達到展現主要領導才能等個人目標。

2011年，集團為每名高層管理人員訂立「目標」年度賞金，佔其薪酬總額的26%。高層管理人員的表現必須達致令人滿意的水平，方可獲發年度賞金，其實際金額視乎集團及個人表現而定，最高可達「目標」年度賞金的兩倍(然而在特別情況下可超出這個上限，委員會可批准發放額外酌情年度賞金)。

中電根據2010年的集團及個人表現評估結果，在2011年頒發了年度賞金。根據2010年所訂的集團財務、營運和其他表現及個人目標，在2011年派發予高層管理人員的平均年度賞金較所述目標水平高出97%。

退休金安排

高層管理人員有資格參加集團退休基金所設的界定供款計劃。集團向退休基金作出的供款最高可達基本報酬的12.5%，惟僱員須作出5%的供款。這項退休金供款於2011年佔目標薪酬總額6%。

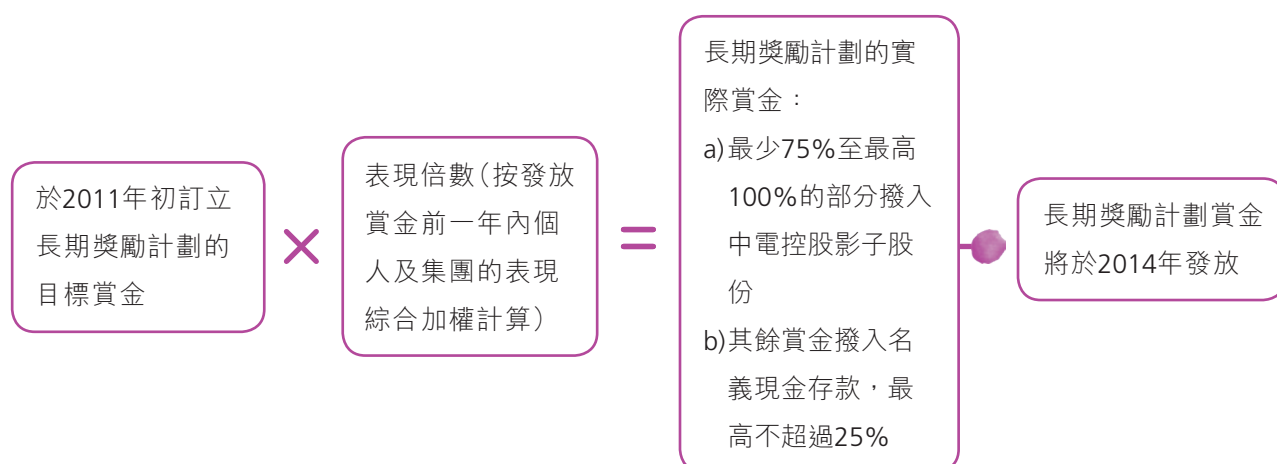
長期賞金

長期獎勵計劃的賞金與集團及個人表現掛鈎，有助挽留高層管理人員。

人力資源及薪酬福利委員會已通過將2011年的長期獎勵計劃目標賞金由相等於基本薪酬的25%增至33.3%。因此，長期獎勵計劃目標賞金佔薪酬總額的百分率由2010年的13%增至2011年的17%。這項調整的理念是為了使高級行政人員薪酬中的長期賞金部分更符合國際市場慣例，並確保有關的薪酬總額維持競爭力。

增加的長期獎勵計劃賞金已全部撥入該計劃的影子股份中。因此，撥入現金存款的賞金將由2010年最高佔長期獎勵計劃賞金的33.3%，減至2011年的25%。

以下圖表闡釋長期獎勵計劃賞金的組成：



因此，賞金在符合發放日的最終金額，將視乎開始時的選擇，以及三年期內的股價、股息再投資、匯率走勢和所賺取利息等因素的變動而定。

執行董事／高層管理人員的目標薪酬總額根據相關市場及內部關聯性釐訂，大部分的實際薪酬總額是與表現掛鈎，並反映於年度及長期賞金計劃內。在釐訂與表現相關的發放金額時，人力資源及薪酬福利委員會會按該年度的集團表現作整體及平衡的考慮。委員會考慮各方面的表現，包括財務、營運、安全、環境、管治及與守法相關的事項，同時亦會考慮該年度有關推行企業長遠發展的進度。

質量化和數量化的根據均會被應用於表現評核之中，但最終評核結果是基於整體平衡判斷而非數學計算。我們決定不會將表現相關薪酬與任何數據以公式掛鈎，因為我們認為這種方針不但未能反映管理工作的複雜性，而且也有可能構成不當行為的風險，如於全球金融危機期間所顯現於銀行和金融業的行為。

10. 高層管理人員 — 2011年薪酬

高層管理人員包括執行董事及以下管理人員，其薪酬詳情(不包括執行董事)載列於下表。高層管理人員整體薪酬比往年增加，主要是中電的中國內地和東南亞業務進行了重組，期間支付了離職款項(包括離職賠償)。

	表現獎金*						總額 百萬港元
	基本報酬、 津貼及利益 百萬港元	年度獎金 百萬港元	長期獎金 百萬港元	公積金 供款 百萬港元	離職款項** 百萬港元	其他款項 百萬港元	
2011							
集團總監及財務總裁 (高橋先生)	4.4	4.2	1.4	0.5	-	-	10.5
中華電力副主席 (阮蘇少湄女士)	3.1	3.9 ^(a)	4.2 ^(b)	0.4	-	-	11.6 [#]
集團總監 — 總裁(香港) (藍凌志先生)	4.4	4.2	0.8	0.6	-	-	10.0 ^{##}
集團總監 — 常務董事(澳洲) (麥禮志先生)	5.6	5.0	2.1	0.6	-	8.5 ^(c)	21.8
集團總監 — 營運 (李道悟先生)	3.7	3.6	1.2	0.5	-	-	9.0
常務董事(印度) (苗瑞榮先生)	3.3	3.1	2.0 ^(b)	0.4	-	-	8.8
中國區總裁 (柯愈明博士) ^(d)	2.1	2.9	5.3	0.3	7.4	-	18.0
常務董事(東南亞) (卓馬克先生) ^(e)	1.6	2.9	5.3	0.2	10.0	-	20.0
集團企業財務及拓展總監 (羅柏信先生) ^(f)	2.1	2.3	1.0	0.2	-	-	5.6
	30.3	32.1	23.3	3.7	17.4	8.5	115.3
2010							
集團總監及財務總裁	4.0	4.2	1.1	0.5	-	-	9.8
中華電力副主席 ^(g)	3.2	3.9	1.6	0.4	-	-	9.1 [#]
集團總監 — 常務董事(香港) ^(g)	4.1	3.1	0.7	0.5	-	-	8.4 ^{##}
集團總監 — 常務董事(澳洲)	4.8	4.8	1.8	0.6	-	8.0 ^(c)	20.0
集團總監 — 營運	3.6	3.5	1.0	0.5	-	-	8.6
常務董事(印度)	3.1	3.0	0.7	0.4	-	-	7.2
中國區總裁	2.6	2.2	0.6	0.3	-	-	5.7
常務董事(東南亞)	2.8	2.6	0.7	0.4	-	-	6.5
集團總監 — 企業財務及拓展 (羅柏信先生)	2.7	2.1	0.9	0.3	-	-	6.0
集團總監 — 新能源項目發展 (岳啟堯先生) ^(h)	2.8	2.7	2.3	0.3	3.2	-	11.3
	33.7	32.1	11.4	4.2	3.2	8.0	92.6

附註：

- 數字包括於2011年3月支付予阮蘇少湄女士的額外酌情2010年年度獎金1百萬港元。
- 數字包括於2011年1月支付予阮蘇少湄女士及苗瑞榮先生的額外酌情2008年長期獎金，分別為2百萬港元和0.8百萬港元。
- 為借調至香港以外地區辦事處工作所支付的稅務平衡款項、房屋津貼及子女教育津貼金額(如有)。在此金額中，7.0百萬港元(83%)(2010年為6.7百萬港元(83%))為該行政人員於借調期間支付予當地稅務機關的稅款。
- 柯愈明博士於2011年10月1日離職。年度獎金2.9百萬港元包括柯愈明博士於2011年出任以上總監職務時所收取的獎金；長期獎金5.3百萬港元包括2008、2009、2010及2011年度的款項，2009、2010及2011年的長期獎金在離職時予以支付；離職款項7.4百萬港元包括代通知金及離職賠償。
- 卓馬克先生於2011年7月1日離職。年度獎金2.9百萬港元包括卓馬克先生於2011年出任以上總監職級時所收取的獎金；長期獎金5.3百萬港元包括2008、2009、2010及2011年度的款項，2009、2010及2011年的長期獎金在離職時予以支付；離職款項10百萬港元包括代通知金、酌情表現獎金、特惠金及離職賠償。

- (f) 於2011年1月1日至2011年9月30日期間，羅柏信先生為高層管理人員，職銜為集團總監 — 企業財務及拓展，上表所顯示的薪酬與該期間有關。羅柏信先生於2011年10月1日起出任集團企業財務及拓展總監。
- (g) 阮蘇少湄女士於2010年1月4日獲委任為中華電力有限公司副主席。藍凌志先生亦於2010年1月4日獲委任為集團總監 — 常務董事(香港)。
- (h) 岳啟堯先生於2011年1月1日離職。年度賞金2.7百萬港元包括岳啟堯先生於2010年出任總監職務所收取的賞金；2008、2009及2010年度的長期賞金於離職時予以支付；離職款項3.2百萬港元包括代通知金、特惠金及離職賠償。
- * 請參照第121頁有關表現賞金的附註A。
- ** 離職款項並非為集團薪酬安排的一部分，但可在人力資源及薪酬福利委員會主席或首席執行官(如適用)批准後發放。
- # 1百萬港元(2010年為1百萬港元)已於非管制計劃業務中支銷。
- ## 1百萬港元(2010年為1百萬港元)已於非管制計劃業務中支銷。

集團5位最高薪酬人員包括1名董事(2010年為3名董事)、3名高層管理人員(2010年為兩名高層管理人員)及集團的1名前高級行政人員。這5位最高薪酬人員的薪酬總額載列如下：

	2011 百萬港元	2010 百萬港元
基本報酬、津貼及實物利益	21	24
表現賞金*		
– 年度賞金	23	23
– 長期賞金	23	8
公積金供款	2	3
離職款項 ^ψ	30	3
其他款項 [Ⓢ]	9	8
	108	69

* 請參照第121頁有關表現賞金的附註A。

^ψ 請參照上述附註(d)、(e)、(h)及有關離職款項的**註釋。

[Ⓢ] 請參照上述有關其他款項的附註(c)。

給予上述5名人員的薪酬分組詳列如下：

	人數			人數	
	2011	2010		2011	2010
10,500,001港元 – 11,000,000港元	–	2	11,000,001港元 – 11,500,000港元	–	1
16,500,001港元 – 17,000,000港元	–	1	17,500,001港元 – 18,000,000港元	1	–
19,500,001港元 – 20,000,000港元	1	1	20,000,001港元 – 20,500,000港元	1	–
21,500,001港元 – 22,000,000港元	1	–	28,000,001港元 – 28,500,000港元	1	–

11. 繼續監察 開誠布公

人力資源及薪酬福利委員會以公司與股東利益為前提，將繼續致力細心監管薪酬政策及水平，並承諾以開誠布公的態度披露有關事宜。

最後，本人藉此感謝前主席毛嘉達先生於任內為委員會提供的指引和貢獻。



人力資源及薪酬福利委員會主席

鄭海泉

香港，2012年2月27日

董事會報告

董事會欣然呈交截至2011年12月31日止年度董事會報告及已審計的財務報表。

主要業務

公司的主要業務為投資控股，其附屬公司的主要業務為發電及供電。公司的主要附屬公司詳情載於財務報表附註15。

綜合財務報表

本綜合財務報表由公司及其附屬公司(統稱為集團)的財務報表連同集團於共同控制實體、共同控制資產及聯營公司所擁有的權益組成。共同控制實體及聯營公司的詳情載於財務報表附註16及17；而共同控制資產的狀況則載於財務報表附註2(D)。

盈利及股息

	2011 百萬港元	2010 百萬港元
年度集團盈利	9,288	10,332
減：已派第1至3期中期股息每股1.56港元(2010年為每股1.56港元)	(3,753)	(3,753)
派發第1至3期中期股息後結餘	5,535	6,579
董事會建議將上述結餘分配如下：		
第4期中期股息每股0.96港元(2010年為每股0.92港元)	2,310	2,214
年度保留溢利	3,225	4,365
	5,535	6,579

第4期中期股息將於2012年3月22日派發。

業績

本年報第36至64頁討論及分析本年度集團的業績及有關的主要因素和財務狀況。

股本

年內，公司股本無任何變動，公司或其附屬公司亦無購買、出售或贖回公司上市股份。

儲備

於2011年12月31日，公司的可供分派儲備為27,707百萬港元(2010年為28,075百萬港元)。集團及公司於年內的儲備變動情況載於財務報表附註30。

固定資產

集團於年內共增加15,675百萬港元的固定資產，包括12,982百萬港元的自置資產(輸供電設備、土地及樓宇)和2,693百萬港元的租賃資產。2010年增加的固定資產總額為20,022百萬港元，包括12,989百萬港元的自置資產及7,033百萬港元的租賃資產。集團的固定資產變動詳情載於財務報表附註13。

銀行貸款及其他借貸

集團於2011年12月31日的貸款總額為65,521百萬港元(2010年為44,623百萬港元)。貸款詳情載於財務報表附註24。

提供予聯屬公司的財務資助

於2011年12月31日，提供予聯屬公司的財務資助及為聯屬公司融資所作的擔保總額為集團資產總值的4.5%。

資本化的財務開支

集團於年內將699百萬港元(2010年為493百萬港元)的財務開支資本化，詳情載於財務報表附註8。

捐贈

集團共捐贈4,331,000港元(2010年為3,563,000港元)作慈善及其他用途。

五年摘要

集團截至2011年12月31日止年度及過去四個財政年度的業績、資產及負債摘要，載於本年報第214和215頁。十年項目摘要則載於中電網站。[🌐](#)

高層管理人員

於報告發表日在職高層管理人員的簡歷載於本年報第84頁。高層管理人員的薪酬詳情則載於本年報第118頁的人力資源及薪酬福利委員會報告。

主要客戶及供應商

年內，售予集團五名最大客戶的銷售總額少於集團總營業額的30%，而集團向五間最大供應商所作的購買額共佔集團購買總額的53.49%，以下按遞減次序列出五間最大供應商的資料：

1. 青山發電有限公司(青電)(佔21.14%)。苗尚禮先生、毛嘉達先生及包立賢先生均為青電董事會成員。青電只供電予中華電力有限公司(中華電力)，而中華電力是公司的全資附屬公司並擁有青電40%權益。
2. Ausgrid(佔13.65%)，集團並無持有該公司的權益。TRUenergy 向Ausgrid支付配電費用。Ausgrid擁有及營運配電網絡，服務悉尼、中央海岸及新南威爾斯省亨特區的客戶。TRUenergy亦根據與Ausgrid簽訂的過渡期服務協議，向Ausgrid支付與營運EnergyAustralia能源零售業務若干核心服務有關的費用。
3. Australian Energy Market Operator (AEMO)(佔9.29%)，集團並無持有該公司的權益。AEMO是澳洲全國電力市場的執行者及營運商，提供電力予TRUenergy集團的客戶，並向TRUenergy集團旗下發電廠購買電力。
4. Delta Electricity(佔5.17%)，集團並無持有該公司的權益。集團定期向Delta Electricity支付費用，以償付Mount Piper電廠及Wallerawang電廠的營運及保養成本，包括資本性開支。
5. 廣東核電投資有限公司(廣核投)(佔4.24%)，集團並無持有該公司的權益。

於2011年12月31日，公司主要股東Bermuda Trust Company Limited、Bermuda Trust (Cayman) Limited、Guardian Limited、Harneys Trustees Limited(前名為HWR Trustees Limited)、Lawrencium Holdings Limited、Lawrencium Mikado Holdings Limited、The Magna Foundation、Mikado Investments (PTC) Limited(前名為Mikado Investments Limited)、The Mikado Private Trust Company Limited、New Mikado Holding Inc.(前名為Mikado Holding Inc.)、Oak CLP Limited、Oak (Unit Trust) Holdings Limited、米高嘉道理爵士、米高嘉道理夫人、麥高利先生、利約翰先生及R. Parsons先生擁有青電的間接權益，是因為公司在青電擁有權益。

董事

除了鄭海泉先生及羅范椒芬女士外，載於本年報第82和83頁的公司董事，均於整個年度出任董事。以上在職董事的簡歷(於本報告發表日的資料)亦載於上述頁次，而董事酬金詳情則載於本年報第118頁的人力資源及薪酬福利委員會報告。

董事會報告

鍾士元爵士於2011年5月12日舉行的2011年會完結後，退任獨立非執行董事職務。

鄭海泉先生及羅范椒芬女士於2011年8月17日獲委任為獨立非執行董事。

鄭海泉先生及羅范椒芬女士兩位均是董事會新委任的獨立非執行董事，須按公司章程細則第109條於年會上告退，惟合資格被股東選舉，並願意膺選。

根據現有公司章程細則的規定，所有董事必須於年會上依章輪值告退，但可膺選連任。根據公司章程細則第103條規定，毛嘉達先生、李銳波博士、林英偉先生、莫偉龍先生及陸鍾漢先生依章輪值告退。由於陸鍾漢先生已在公司出任董事逾11年，決定於年會上不再膺選連任。所有其他退任董事均合資格被股東選舉，並願意膺選連任。於應屆年會中願意接受股東連選的董事，與公司概無訂立在一一年內不可在不予賠償的情況下終止的服務合約。

於本財政年度內任何時間或年度結束時，公司或其附屬公司並沒有參與和董事直接或間接擁有重大權益的公司在業務上的重大合約事宜。

替代董事

於截至2011年12月31日止年度在職的替代董事如下：

貝思賢先生是麥高利先生和毛嘉達先生的替代董事 } (年度期間)

梁金德先生是戴伯樂先生的替代董事 }

梁金德先生於2012年1月20日呈辭出任中電控股董事戴伯樂先生的替代董事職務，並由苗尚禮先生接手出替。

董事及首席執行官權益

根據《證券及期貨條例》第XV部第352條規定備存的登記冊所載，各董事及首席執行官於2011年12月31日在公司或《證券及期貨條例》下所指的任何公司相聯法團的股份、相關股份及債權證的權益／淡倉載列於下表及解釋附註：

1. 在公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證中的合計好倉

各董事及首席執行官於2011年12月31日持有公司股份的權益(依據股份期權、認購權證或可換股債券等股本衍生工具除外)如下：

董事	持有股份的身分	持有公司 普通股股份 總權益	佔公司已發行 股本(%)
米高嘉道理爵士	附註(a)	457,172,780	19.00023
毛嘉達先生	附註(b)	400,000	0.01662
麥高利先生	附註(c)	273,611,649	11.37138
利約翰先生	附註(d)	209,114,077	8.69084
包立賢先生(首席執行官)	附註(e)	10,600	0.00044
謝伯榮先生	附註(f)	20,600	0.00086
李銳波博士	附註(g)	15,806	0.00066
林英偉先生	實益擁有人	600	0.00002
羅范椒芬女士	個人	16,800	0.00070

附註：

(a) 米高嘉道理爵士(按《證券及期貨條例》)被視為持有457,172,780股公司股份，並按以下身分持有這些股份：

- i) 其配偶米高嘉道理夫人以個人身分持有1,243股公司股份。
- ii) 數個酌情信託最終持有70,146,655股公司股份，米高嘉道理爵士是其中一名酌情信託對象。
- iii) 一個酌情信託最終持有237,044,212股公司股份，米高嘉道理爵士是其中一名受益人及成立人。
- iv) 一個酌情信託最終持有147,980,670股公司股份，米高嘉道理爵士是其中一名受益人及成立人。
- v) 一個酌情信託最終持有1,000,000股公司股份，米高嘉道理爵士是其中一名受益人及成立人。
- vi) 一個酌情信託最終持有1,000,000股公司股份，米高嘉道理爵士是其中一名受益人及成立人。

就《證券及期貨條例》而言，米高嘉道理爵士的配偶被視為有責任在香港披露與上文第(ii)至(vi)段所述公司股份的有關權益。因此，米高嘉道理爵士的配偶被視為持有457,172,780股公司股份的權益(約佔公司已發行股本的19.00%)，其中1,243股是以個人身分持有，另外共457,171,537股的權益乃根據《證券及期貨條例》的披露規定被視為歸屬於米高嘉道理爵士之配偶，但其配偶並無擁有這些按披露規定而歸屬於其名下的457,171,537股公司股份的法定或實益權益。

(b) 毛嘉達先生(按《證券及期貨條例》)被視為持有400,000股公司股份，並按以下身分持有這些股份：

- i) 以一個酌情信託成立人的身分持有250,000股公司股份。
- ii) 一個信託持有150,000股公司股份，毛嘉達先生是其中一名受益人。

(c) 麥高利先生(按《證券及期貨條例》)被視為持有273,611,649股公司股份，並按以下身分持有這些股份：

- i) 以個人身分持有13,141股公司股份。
- ii) 數個酌情信託最終持有70,146,655股公司股份，麥高利先生是其中一名酌情信託對象。
- iii) 一個酌情信託最終持有203,451,853股公司股份，麥高利先生的岳母已故嘉道理勳爵夫人為該信託的成立人兼受益人，而麥高利先生、其夫人及家庭成員均為酌情信託的對象。

(d) 利約翰先生(按《證券及期貨條例》)被視為持有209,114,077股公司股份，並按以下身分持有這些股份：

- i) 以實益擁有人身分持有100,000股公司股份。
- ii) 一個酌情信託最終持有5,562,224股公司股份。利約翰先生以一個信託的其中一個受託人身分持有該5,562,224股公司股份，這信託被視為持有該5,562,224股股份。
- iii) 一個酌情信託最終持有203,451,853股公司股份。利約翰先生以一個信託的其中一個受託人身分持有該203,451,853股公司股份，這信託被視為持有該203,451,853股股份。

(e) 以個人身分持有600股及以實益擁有人身分持有10,000股公司股份。

(f) 以個人身分持有600股及以實益擁有人身分持有20,000股公司股份。

(g) 以個人身分持有600股及與配偶共同持有15,206股公司股份。

公司董事貝思賢先生、莫偉龍先生、陸鍾漢先生、戴伯樂先生、聶雅倫先生、鄭海泉先生、徐林倩麗教授和艾廷頓爵士，及替代董事梁金德先生均已各自確認其於2011年12月31日並無持有公司或其任何相聯法團的股份權益。於2011年12月31日，各董事及首席執行官概無持有公司及其相聯法團的債權證、股本衍生工具或相關股份權益。

2. 在公司及其相聯法團的股份、相關股份及債權證中的合計淡倉

於2011年12月31日，各董事及首席執行官概無持有公司及其相聯法團的股份、債權證、股本衍生工具或相關股份權益的淡倉。

公司、其附屬公司或聯營公司於年內任何時間，並無參與任何安排，使公司董事及首席執行官(包括他們的配偶及18歲以下的子女)可藉取得公司或其相聯法團的股份、相關股份或債權證而獲益。

主要股東權益

根據《證券及期貨條例》第XV部第336條規定備存的登記冊所載，各主要股東於2011年12月31日在公司的股份及相關股份的權益／淡倉載列於下表及解釋附註。

1. 在公司的股份及相關股份中的合計好倉

公司獲悉各主要股東於2011年12月31日持有的公司股份權益（依據股份期權、認購權證或可換股債券等股本衍生工具除外）如下：

主要股東	持有股份的身分	持有公司 普通股股份 總權益	佔公司已發行 股本(%)
Bermuda Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	518,278,544 附註(a)	21.54
Bermuda Trust (Cayman) Limited	受託人／受控法團權益	218,171,475 附註(d)	9.07
Guardian Limited	受益人／受控法團權益	209,014,077 附註(h)	8.69
Harneys Trustees Limited (前名為HWR Trustees Limited)	受控法團權益	394,660,706 附註(c)	16.40
Lawrencium Holdings Limited	受益人	147,980,670 附註(b)	6.15
Lawrencium Mikado Holdings Limited	受益人	239,044,212 附註(b)	9.93
The Magna Foundation	受益人	239,044,212 附註(b)	9.93
Mikado Investments (PTC) Limited (前名為Mikado Investments Limited)	受控法團權益／信託受益人	239,044,212 附註(a)	9.93
The Mikado Private Trust Company Limited	受託人／受控法團權益	387,024,882 附註(b)	16.08
嘉道理勳爵夫人*	成立人兼受益人	203,451,853 附註(d)	8.46
New Mikado Holding Inc. (前名為Mikado Holding Inc.)	受託人	239,044,212 附註(a)	9.93
Oak CLP Limited	受益人	196,554,172 附註(d)	8.17
Oak (Unit Trust) Holdings Limited	受託人	196,554,172 附註(a)	8.17
米高嘉道理爵士	附註(e)	457,172,780 附註(e)	19.00
麥高利先生	附註(f)	273,611,649 附註(f)	11.37
利約翰先生	附註(g)及(h)	209,114,077 附註(g)及(h)	8.69
R. Parsons先生	受託人	209,014,077 附註(h)	8.69

* 已故嘉道理勳爵夫人於2011年12月5日逝世。

附註：

(a) Bermuda Trust Company Limited不論是以多個酌情信託的信託人身分及／或直接或間接控制New Mikado Holding Inc. (前名為Mikado Holding Inc.)、Mikado Investments (PTC) Limited (前名為Mikado Investments Limited)、Oak (Unit Trust) Holdings Limited及其他公司，被視為持有這些公司被視作持有的公司股份權益。Bermuda Trust Company Limited持有的公司股份權益亦包括多個酌情信託持有的股份，米高嘉道理爵士及／或麥高利先生是這些酌情信託的酌情信託對象(見「董事及首席執行官權益」)。

與此同時，公司接到 Oak (Unit Trust) Holdings Limited通知，其在2003年8月26日擁有196,554,172股股份權益。但在Bermuda Trust Company Limited最近期的披露表格顯示，於2009年10月8日，在其擁有權益的股份之中，包括由其全資附屬公司Oak (Unit Trust) Holdings Limited擁有的203,451,853股股份。因此，Oak (Unit Trust) Holdings Limited於2009年10月8日擁有該203,451,853股股份，但按《證券及期貨條例》則本身無責任將有關轉變通知公司。

(b) The Mikado Private Trust Company Limited不論是以多個酌情信託的信託人身分及／或直接或間接控制Lawrencium Holdings Limited、Lawrencium Mikado Holdings Limited及其他公司，被視為持有這些公司被視作持有的公司股份權益。The Magna Foundation亦被視為持有Lawrencium Mikado Holdings Limited被視作持有的公司股份權益。The Mikado Private Trust Company Limited持有的公司股份權益亦包括多個酌情信託持有的股份，米高嘉道理爵士是這些酌情信託的其中一個受益人及成立人(見「董事及首席執行官權益」)。

(c) Harneys Trustees Limited (前名為HWR Trustees Limited)控制The Mikado Private Trust Company Limited及另外一間公司，因此被視為於這些公司被視作持有的股份擁有權益。

(d) Bermuda Trust (Cayman) Limited 不論是以多個酌情信託的信託人身分及／或直接或間接控制Oak CLP Limited及其他公司，被視為持有這些公司被視作持有的公司股份權益。Bermuda Trust (Cayman) Limited持有公司股份權益包括一個酌情信託持有的股份，已故嘉道理勳爵夫人為有關信託的成立人和受益人，麥高利先生則為其中一個酌情信託對象(見「董事及首席執行官權益」)。

與此同時，公司接到Oak CLP Limited 通知，其在2003年8月26日擁有196,554,172股股份權益。但在Bermuda Trust (Cayman) Limited的披露表格顯示，於2004年2月5日，在它所擁有權益的股份之中，包括由其全資附屬公司Oak CLP Limited擁有的203,451,853股股份。因此，Oak CLP Limited於2004年2月5日擁有該203,451,853股股份，但按《證券及期貨條例》則本身無責任將有關轉變通知公司。

(e) 請參閱載於「董事及首席執行官權益」的附註(a)。

(f) 請參閱載於「董事及首席執行官權益」的附註(c)。

(g) 請參閱載於「董事及首席執行官權益」的附註(d)。

(h) R. Parsons先生及利約翰先生以一個信託的受託人身分共同控制Guardian Limited，故被視為持有Guardian Limited被視作持有的股份權益。因此，Guardian Limited持有的209,014,077股股份與各自歸屬於利約翰先生及R. Parsons先生的權益重疊。

2. 在公司的股份及相關股份中的合計淡倉

於2011年12月31日，公司並無獲悉任何主要股東持有公司的股份或相關股份的淡倉。

其他人士權益

於2011年12月31日，公司並無獲悉除主要股東外尚有任何人士持有公司的股份或相關股份的權益或淡倉，而須登記於根據《證券及期貨條例》第XV部第336條規定備存的登記冊。

關聯方交易

在正常業務過程中進行的重大關聯方交易詳情載於財務報表附註33。根據上市規則的定義，這些關聯方交易並不構成任何須予披露的關連交易。

企業管治

公司的企業管治原則及實務載於本年報第85頁的「企業管治報告」，網上版《可持續發展報告》則著重描述公司業務在社會及環境方面的影響和所作出的舉措。🌱

核數師

本年度的財務報表已由羅兵咸永道會計師事務所審計，核數師的任期在公司年會舉行時屆滿，惟合資格並願意應聘連任。

承董事會命



主席

米高嘉道理爵士

香港，2012年2月27日