

公司秘書緒言

與大多數企業一樣，中電面臨多項策略性挑戰，包括氣候變化、競爭環境急速轉變、社會人士對企業角色的期望不斷提高等。在應對這些全球性的挑戰，各界人士之中，尤其是投資者，對環境、社會及管治事宜的關注度顯著提高，我們對此感到欣喜。中電一直相信貫徹高水平的企業管治標準及可持續的營商實務，能有助我們應對這些挑戰。

中電向來視氣候變化為業務的主要風險及機遇。2019年，董事會及可持續發展委員會深入探討氣候變化的挑戰，由氣候變化的總體發展以至電力行業及中電所受的具體影響等，並最終公布經更新的《氣候願景2050》，以針對氣候變化作出更有力的承諾，就我們的能源轉型計劃提供更多詳情。在可持續發展委員會的指導下，我們亦繼續執行氣候相關金融訊息披露專責小組的建議。

集團於2019年初優化《董事會成員多元化政策》後，現正逐步更新董事會成員組合。我們已展開物色潛在繼任人的程序，以確保中電往後能夠維持最佳的董事會成員組合。這方面的人事更替亦已

擴展至董事委員會。董事會為人力資源及薪酬福利委員會、可持續發展委員會及提名委員會委任了多名新成員，全部任命於2020年1月1日生效；董事會同時委任審核及風險委員會和人力資源及薪酬福利委員會的新主席，有關任命於2020股東周年大會（年會）結束後即時生效。這些變動的詳情，請參閱第122頁。

2019年，我們繼續以前瞻性方針來提升企業管治實務。今年，一家獨立顧問公司對董事會進行了評核，認同中電董事會具備多項獨特優勢，並建議董事會於某些方面可作出更大貢獻。評核工作一個重要目標，是如何讓董事會可以更清晰、更專注地預計及制定中電的長期策略，以確保公司有能力和應對未來的挑戰。

以上是中電在2019年所採取主要企業管治措施的概述。我們將繼續改進企業管治政策及實務，以助預測及應對未來的挑戰。

公司秘書
司馬志

中電控股董事會的獨特優勢*

董事會的文化體現了主席的價值觀，即誠信為本、堅守正道，並摯誠為中電的股東和社群服務，贏取尊重……」

「中電授權各董事委員會處理主要工作，成效顯著。」

「董事會與各委員會的運作效率超卓。」

「董事會與管理層維持高度透明、緊密協作的夥伴關係。」

「中電董事會在企業管治方面的表現站在至高水平……」

*獨立顧問在2019年獨立董事會評核中的評語

1 更新董事會成員組合



- **2019年董事會成員變動**——根據集團《董事會成員多元化政策》的退任年齡指引，李銳波博士在2019年會上退任，陳秀梅女士及斐歷嘉道理先生在會上分別獲選為獨立非執行董事及非執行董事。
- **2020年退任董事**——莫偉龍先生及鄭海泉先生將於2020年會上退任董事職務。莫偉龍先生已逾72歲，而鄭先生於2020年會結束後不久亦將滿72歲，因此兩人將退任中電控股董事職務。
- **持續更新董事會成員組合及物色人選**——我們將物色人選擔任新的非執行董事，以便更新董事會成員組合，並有助新策略發展。

2 董事委員會變動



- **董事委員會工作重點及成員組合更新**——鑑於有董事會成員退任，加上董事委員會工作重點要求不斷變更，提名委員會在檢討董事委員會的成員組合後，認可了若干變動，並獲得董事會批准。
- **新委任**——新任命的董事委員會成員如下（於2020年1月1日生效）：
人力資源及薪酬福利委員會——羅范椒芬女士及陳秀梅女士；
提名委員會——陳秀梅女士；及
可持續發展委員會——斐歷嘉道理先生。
- **新任委員會主席**——由於莫偉龍先生及鄭海泉先生將退任公司董事及兩人分別在審核及風險委員會和人力資源及薪酬福利委員會的主席職務，聶雅倫先生將於2020年會結束後出任該兩個董事委員會的主席。

3 獨立董事會評核



- **持續致力評核董事會表現**——2018年，我們對董事會進行內部評核，其中一項建議是將獨立的董事會評核範圍擴展至董事委員會；2019年，我們進行了涵蓋董事委員會的獨立董事會評核。
- **評核方針以促使「董事會與時並進」為著眼點**——獨立董事會評核並非為評論或審核董事會上一年的表現，而是對董事會如何預期和塑造公司未來發展，以及在關鍵策略問題上能否增值作出前瞻性的分析。是次評核還提出了塑造中電未來成功發展的實質建議。

4 氣候變化管治



- **《氣候願景2050》**——董事會及可持續發展委員會投入大量時間考量氣候變化對中電的影響和在文件中的承諾。《氣候願景2050》當中有多項承諾，包括不再投資新的燃煤發電容量、於2050年前逐步淘汰所有餘下燃煤發電資產；以及至少每五年加強《氣候願景》的目標。董事會及可持續發展委員會在監督履行這些承諾方面日益發揮重要作用。
- **氣候相關金融訊息披露專責小組 (TCFD)**——審核及風險委員會和可持續發展委員會為籌備TCFD披露提供了管治方面的支援和監督。中電深明自願披露的重要性以及中電持份者對披露相關訊息的期望，並根據TCFD建議進一步擴大了披露範圍。

中電守則：守法循規 不斷改進

《中電企業管治守則》(中電守則)是我們特別為集團制定的企業管治守則(詳見中電網站，或可向公司秘書索取)，守則切實地展示了中電以推動企業管治架構為目標，該架構建基於中電本身的標準及經驗，並符合香港聯合交易所有限公司(香港聯合交易所)制定的參考基準。④

中電守則納入並在多方面超越由香港聯合交易所證券上市規則(上市規則)附錄14所載的《企業管治守則》及《企業管治報告》(聯交所守則)中的良好企業管治原則及兩個層次的建議。只有季度業績匯報一項除外，有關理據於第114頁中闡述。

中電守則讓我們能同時監督和改進實務，並確保這些實務和標準符合股東對我們的期望。我們在2019年進一步加強了公司管治實務，並在「2019年概覽」中重點介紹。

中電守則超越聯交所守則的範疇

董事會

- 董事會和審核及風險委員會的組成超越上市規則對獨立性的要求。
- 我們對董事會及董事委員會作出定期評核，並將有關結論載於中電網站。④
- 我們為非執行董事發出正式委任函件，函件範本已載於中電網站，其內容涵蓋各類與委任董事及其職責相關的事項。④
- 我們自訂了一套《中電董事就任指引》，主要目標是協助新董事了解中電業務、管治理念，及董事會和委員會間的相互關係。有關指引已上載中電網站。④
- 為了將繼任風險降至最低，中電《董事會成員多元化政策》中的退任年齡指引規定，倘若非執行董事在有關的年會舉行時已屆72歲，則不應再膺選連任。此規定適用於除主席以外的所有非執行董事。
- 董事會會議次數超過上市規則的規定。中電每年舉行五次董事會會議。另外，主席與非執行董事及獨立非執行董事各舉行一次獨立會議。

披露

- 制定《公平披露資料政策》，清楚說明廣泛地向公眾公開發放資料的原則。
- 《持續披露責任程序》為公司監察和披露可能出現的內幕消息作出指引。
- 持續披露委員會定期評估潛在的內幕消息。
- 風險管理報告說明中電的風險管理架構及中電如何管理集團的重大風險。
- 除董事外，我們還披露高層管理人員所持有中電控股股份的權益和他們確認遵守《標準守則》及中電《證券交易守則》。
- 我們採用不同方法加強中電集團在合營企業及聯營公司財務資料的披露，例如加入資產負債表以外的或然負債。
- 我們為審核及風險委員會、可持續發展委員會、提名委員會和人力資源及薪酬福利委員會發表個別報告。

- 我們於財政年度結束後兩個月內公布財務業績，並於緊接著的兩星期內將整份年報及《可持續發展報告》上載公司網站，再於及後大約兩星期內將年報寄予股東。  

獨特的政策及實務

- 我們制定了適用於集團的企業管治架構、《價值觀架構》及《證券交易守則》。
- 制定《防詐騙政策》(於2019年6月更新)，訂明公司對預防、偵測及舉報詐騙、賄賂及勒索行為的承諾。
- 首席執行官和財務總裁每年向審核及風險委員會提呈「陳述書」，以核實合規情況。
- 全年舉辦股東參觀中電香港設施的活動，每年逾3,000名股東及其親友出席。這為股東提供與中電管理層親身會面的難得機會，並可與中電控股董事會成員和管理層交流意見。
- 在2019年會上，我們開放電子平台，讓股東出席及參與年會。登記股東可以透過直播實時觀看議事過程，並可於網上提問及投票。
- 我們定期為集團員工進行商德操守研討，以促進員工對中電《價值觀架構》中《紀律守則》的理解，這對確保我們的員工能對中電的管治文化和價值觀有深入理解十分重要。
- 在我們的《價值觀架構》內還有一份《負責任的採購政策聲明》，闡述我們對供應商以及其各自的供應商和分判商的期望，鼓勵他們與中電進行業務時，需遵循同樣的誠信和透明標準。
- 審核及風險委員會定期檢閱內部審計師所進行的審計項目報告。內部審計師向委員會重點報告需注意和(如適合)進一步檢討的重大事件和調查結果。
- 審核及風險委員會召開管理層和核數師參加的全體會議之前，會先舉行一次只有委員會成員參加的會議。委員會於2019年6月及7月、2020年1月及2月召開全體會議之前，均曾舉行只有委員會成員參加的會議。此外，委員會亦與獨立核數師舉行了兩次會議。

遵守聯交所守則及《環境、社會及管治(ESG)報告指引》

年內，我們全面遵守聯交所守則的守則條文及採納其所有原則。中電只有一項偏離聯交所守則的建議最佳常規——上市公司應公布及發表季度業績報告。

不發表季度業績報告的理據

中電發表季度簡報，當中載列重要財務及業務資料，例如售電量、股息及主要的業務進展。但我們不發表季度業績報告的原因是：

- 季度報告對中電股東來說無重大意義；
- 季度報告容易使人以短線角度看待公司的業務表現；
- 中電的營運周期非以三個月為單元，故我們不應按這周期披露資料從而讓投資者判斷我們的表現；及
- 編製季度報告涉及成本，包括董事會和管理層用於製作季度報告的時間成本。

我們歡迎股東就此發表意見。如果股東要求公司發表季度業績報告的理據是清晰及合理，我們將會重新檢討立場。

中電的ESG匯報方式

管治架構

- 中電董事會全盤負責制定中電的ESG策略，並匯報有關表現。今年，我們在董事會報告中加入了中電董事會就ESG議題作出的聲明，內容包括相關的管治狀況，以及中電如何處置和管理關鍵的ESG議題（第185頁）。
- 可持續發展管治已納入集團的企業管治架構內。下表載列了中電的可持續發展管治架構。



- 董事會是中電的最高管治機構。為業務可持續發展，董事會扮演關鍵角色，確保企業管治符合公司最佳利益。在六個董事委員會中，可持續發展委員會在監督集團可持續發展事宜的管理方面發揮主要作用，並由可持續發展執行委員會支援。審核及風險委員會則仍肩負監督有關集團的短期業務風險和可持續發展數據鑒證的責任。
- 有關董事會對ESG的管理方法和策略，以及董事會如何根據相關的目標和指標來檢討達標程度的進一步資料，請參閱本年報的企業管治報告、風險管理報告、可持續發展委員會報告、董事會報告，以及與本年報同步出版的《可持續發展報告》。

匯報原則及範圍

- 關鍵性 — 2018年，我們改良了對重大議題的評估程序，以確定關鍵主題的優先順序，這些主題讓《可持續發展報告》更聚焦，2019年保留了對上一年所確定的關鍵主題。關鍵性評估的進一步詳情載於董事會報告內的「關於ESG的董事會聲明」。
- 量化及一致性 — 我們遵從香港聯合交易所刊發的《ESG報告指引》披露相關情況，並根據國際整合性報導委員會(IIRC)發布的〈IR〉指引進行綜合匯報。今年，我們亦根據TCFD的建議進行匯報。我們在五年摘要中載列了過去五年的ESG關鍵績效指標，以方便比較。
- 範圍 — 隨著業務需求不斷變化，我們先前界定的匯報範圍可能無法完全呈現整體資產組合受到的重大影響。為了更妥善地反映相關影響，我們調整不同方面的特定匯報範圍，並在《可持續發展報告》中詳細說明。

2019年報及《可持續發展報告》中披露的ESG資料

- 雖然《ESG報告指引》的修訂及上市規則的相關修改尚未適用於中電的2019年報，但集團已採納《ESG報告指引》內各項規例，尤其是C部分「不遵守就解釋」的規定。我們如何根據新匯報框架報告在ESG方面的事宜載於下文。
- 根據香港聯合交易所新匯報框架下的報告原則，集團視關鍵性為我們匯報ESG事項的基礎。因此，如第115頁所闡釋，我們的關鍵性評估程序有助管理層決定對中電而言為關鍵的ESG議題。
- 以下列出中電參照《ESG報告指引》所載層面而定出的關鍵ESG議題，有關披露載於本年報以下部分：

環境	
A1. 排放物 A3. 環境及天然資源	A4. 氣候變化
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2019年中電業務速覽(第4頁) ▪ 主席報告(第14頁) ▪ 首席執行官策略回顧(第18頁) ▪ 業務表現及展望(第38頁) ▪ 資本(第70頁) ▪ 財務資料(第204頁) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2019年中電業務速覽(第4頁) ▪ 主席報告(第14頁) ▪ 首席執行官策略回顧(第18頁) ▪ 業務表現及展望(第38頁) ▪ 資本(第70頁) ▪ 管治(第100頁) ▪ 財務資料(第204頁)
社會	
B1. 僱傭 B3. 發展及培訓	B2. 健康與安全
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2019年中電業務速覽(第4頁) ▪ 資本(第70頁) ▪ 財務資料(第204頁) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2019年中電業務速覽(第4頁) ▪ 主席報告(第14頁) ▪ 首席執行官策略回顧(第18頁) ▪ 業務表現及展望(第38頁) ▪ 資本(第70頁) ▪ 財務資料(第204頁)

- 根據關鍵性評估程序，我們發現有些層面的關鍵性較為次要，因此並未按照《ESG報告指引》進行全面報告。我們明白這些層面可能與某部分持份者有關，因此在本年報以下部分亦載有有關議題的討論：

環境	
A2. 資源使用	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2019年中電業務速覽(第4頁) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 資本(第70頁) ▪ 財務資料(第204頁)

社會

B4. 勞工準則 B5. 供應鏈管理	B7. 反貪污
<ul style="list-style-type: none"> 資本 (第 70 頁) 	<ul style="list-style-type: none"> 管治 (第 100 頁) 財務資料 (第 204 頁)
B6. 產品責任	B8. 社區投資
<ul style="list-style-type: none"> 2019年中電業務速覽 (第 4 頁) 主席報告 (第 14 頁) 首席執行官策略回顧 (第 18 頁) 業務表現及展望 (第 38 頁) 財務資料 (第 204 頁) 	<ul style="list-style-type: none"> 2019年中電業務速覽 (第 4 頁) 主席報告 (第 14 頁) 業務表現及展望 (第 38 頁) 資本 (第 70 頁) 財務資料 (第 204 頁)

- 中電的 [2019年《可持續發展報告》](#) 與年報同步出版。該報告詳述集團於迅速變化的環境中所締造的社會和環境價值，並根據全球報告倡議組織 (GRI) 可持續發展報告標準內的核心選項，提供集團各項活動的全面資料。
- 羅兵咸永道會計師事務所 (羅兵咸永道) 已對經挑選的 ESG 關鍵績效指標 (KPI) 執行有限度鑒證，並已載於本年報第 300 及 301 頁的「五年摘要」一章。相關鑒證已遵照《國際鑒證業務準則 3000》(經修訂)、《歷史財務資料審計或審閱以外之鑒證業務》，而有關溫室氣體排放方面，則遵照由國際審計與鑒證準則理事會發布的《鑒證業務國際準則 3410》及《溫室氣體聲明的鑒證業務》。《[可持續發展報告](#)》亦包含一份由羅兵咸永道發出的獨立鑒證報告。

我們的董事會



董事會角色及責任

我們的董事會在企業管治架構中擔任關鍵角色，確保企業管治能有效維護公司利益，以構建可持續發展的業務。在主席的領導下，董事會的優良管治，成為公司文化的基石。為此，董事會致力以負責任、重效益的態度領導及監管中電集團，竭力為集團創造佳績。

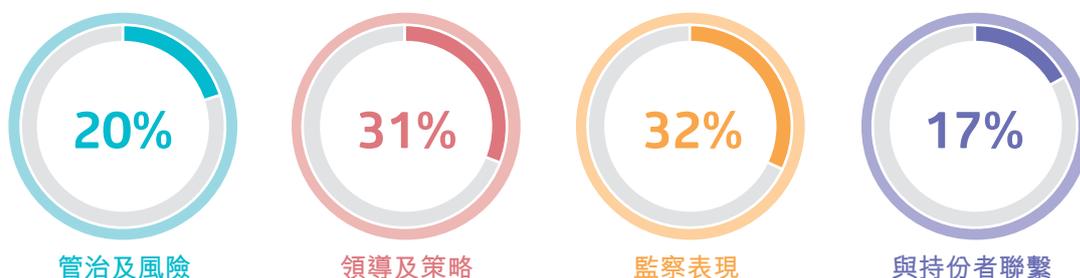
董事會部分主要職責包括：

- 訂立集團的價值觀和標準；
- 建立和維護集團的策略方針和目標；
- 監督中電如何管理與持份者的關係，例如政府、客戶、社群及其他有合理原因關注集團是否以負責任態度營運業務的人士；
- 監察管理層的表现；
- 確保公司推行審慎和有效的監控架構，以評估和管理風險；及
- 確保財務報表真實及公平地反映集團財務狀況。

2019年董事會的時間分配

董事會深明，為公司事務作出有效監督和領導對促進中電的成功發展十分重要。為此，董事會需要均衡地分配時間，監察公司的業務表現及其他重點範疇（如管治、策略及與持份者聯繫等）。

下圖顯示2019年*董事會如何分配時間：



* 在計算董事會的時間分配時，我們是以四個主要範疇相關的議程項目數量、在討論有關議程項目上所用時間，以及相關的董事會文件數量作估計。

為深入了解有關情況，下表概述2019年各範疇所涵蓋的主要事項：

管治及風險	
(包括合規、風險管理和內部監控)	
董事委員會成員組合	董事會致力更新董事會成員組合，並確定將範圍擴大至各董事委員會。董事會審議及檢討了提名委員會就董事委員會成員組合變動所提出的建議，然後為人力資源及薪酬福利委員會、可持續發展委員會及提名委員會委任了多名新成員，同時為審核及風險委員會和人力資源及薪酬福利委員會任命新的主席，全部任命均於2020年生效。有關人事變動的詳情可參閱第122頁。

<p>風險管理和內部監控</p>	<p>鑑於集團正面對日趨複雜、充滿挑戰的經營環境，董事會從集團的風險和管控角度審議了廣泛的議題，其中部分由董事提出。透過有關匯報，董事會更深入地了解相關議題，並讓管理層確切了解在這些不同議題下有關事宜的重要性。</p> <p>董事會審議並分析了以下議題：</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 中電控股危機管理系統——董事分析在危機發生時董事會的參與度； ▪ 香港政局——董事以開誠布公態度全面討論香港政局對本港業務的潛在影響； ▪ 網絡安全——董事會支持和確認集團對網絡安全管治採取的全新策略方針； ▪ 健康及安全——董事會查詢了聯合循環燃氣渦輪發電機組D1項目的安全表現，並向管理層提供意見，同時對中電健康、安全及環境改善策略取得的進展表示認同；及 ▪ 超強颱風应急管理——董事會檢討了中華電力有效管理、準備及應對超強颱風(如「山竹」)的能力，並探究進一步的改善措施。
<p>審核及風險委員會活動</p>	<p>董事會授權審核及風險委員會負責審閱財務報表及監督風險管理和內部監控系統。為確保上述職責得到有效履行，在管理層提呈全年和半年度財務報表之前，董事會會收到審核及風險委員會主席的重要概覽。</p>
<p>領導及策略 (包括與集團的價值觀、標準、策略方針和目標相關的事宜)</p>	
<p>獨立董事會評核</p>	<p>在獨立董事會評核過程中，各董事均與負責評核的顧問進行單獨會談。董事坦誠發表意見及分享寶貴見解，顧問據此編制評核結果和建議。董事會全體成員公開討論評核結果，並審議了各項建議。</p>
<p>氣候變化相關事宜</p>	<p>董事會在氣候變化管理方面發揮領導作用。中電公布了更新的《氣候願景2050》，明確承諾逐步降低中電資產組合的碳強度。董事會慎重考慮該文件，尤其是當中的立場聲明、保證和承諾。</p> <p>在公布更新的《氣候願景2050》之前，董事會因應該文件所申明的立場和承諾，分析了集團對資產組合所採取的策略。董事還參加了一系列與氣候變化不同範疇相關的專家簡報會。</p>

數碼化與創新	董事與高層管理人員參加了一次專家簡報會，專家分享如中電般的企業應如何進行數碼化和創新，並就這議題的一些關鍵問題坦誠交流，其中包括確定和傳達數碼轉型的預期成果、投資人才和建立持續學習和適應的文化。
主席會議	<p>多年來，主席每年都與非執行董事舉行一次獨立會議。今年，主席亦舉行了一次只有獨立非執行董事參與的會議。</p> <p>這些會議提供一個難得的機會，讓非執行董事和獨立非執行董事可以向主席提出與集團有關的事項，並以開誠布公的態度進行商討。討論涵蓋與集團相關的廣泛議題，包括董事會和管理層的領導能力和集團策略。</p>
監察表現	
(包括考慮項目和投資)	
具體事項	<p>董事會積極監察集團主要市場的最新發展，並就不同市場的挑戰及機遇與管理層進行詳細討論。2019年，董事會聽取及審議了以下由管理層作出的專題項目匯報：</p> <p>香港——明日大嶼願景項目、海上液化天然氣項目，以及香港可再生能源發展的最新情況；</p> <p>越南——越南項目的發展狀況；及</p> <p>印度——可再生能源項目的潛在投資機會。</p> <p>以上項目是「風險管理和內部監控」一節所匯報題目以外的補充。</p>
定期匯報	首席執行官報告是定期向董事會提呈的重要簡報，是董事會可預先閱覽有關集團狀況的全面報告。在董事會會議上，首席執行官重點匯報集團每個市場在安全和業務最新發展方面的關鍵事宜，並將值得關注的事項提呈董事會垂注。董事會對廣泛的問題進行探討，也不時要求提供進一步的詳細匯報。
與持份者聯繫	
(包括匯報和披露)	
中華電力的聯繫計劃	董事會明白香港近期事態發展的重要性，董事並向管理層提出深入見解。董事會與管理層亦就中華電力業務與持份者的聯繫和計劃坦誠交流意見。
公眾參與計劃	董事會就香港長遠減碳策略展開的公眾參與計劃，聽取了進度匯報，董事並且向管理層提供意見和建議。
年報和中期報告	董事會審閱並批准了2018年報、2019年報和2019中期報告。
季度簡報	董事會認為，刊發季度簡報是中電與持份者進行溝通和聯繫的主要渠道之一，體現公司在資訊披露方面的透明度。

高層管理人員出席董事會會議及與董事們的交流

董事會與高層管理人員之間是緊密的合作夥伴，彼此開誠布公。我們的董事會會議通常有以下的高層管理人員出席：

- 集團總監及中華電力副主席 — 阮蘇少湄女士；
- 中華電力總裁 — 蔣東強先生；
- 中國區總裁 — 陳紹雄先生；
- 常務董事（印度） — 苗瑞榮先生；
- 常務董事（EnergyAustralia） — 譚凱熙女士，如未克出席，則由財務總裁（EnergyAustralia）Alastair McKeown先生代表；
- 營運總裁 — 施達偉先生，2019年10月獲委任，接替於2019年9月退任的柏德能先生；
- 集團法律總顧問及行政事務總裁 — 司馬志先生；及
- 人力資源總裁 — 貝雅麗女士，2019年9月獲委任。

我們的董事會會議通常在主席主持的午餐會之前或後舉行，參加董事會會議的董事及高層管理人員一般都會出席午餐會。這為董事及高層管理人員提供一個良好的機會，以輕鬆的形式互相交流，對不同議題，包括與集團相關的事宜進行討論。

董事委員會

董事會通過授權各個董事委員會，並在適當的監督下履行其職責。以下部分載列及說明各董事委員會的責任，以及他們於2019年內和2020年截至本報告日期為止（有關期間）的工作。

審核及風險委員會

有關委員會所執行工作的完整報告載於第152頁，2019年內值得關注的重點為**EnergyAustralia減值評估及審議各種關鍵風險因素**

可持續發展委員會

有關委員會所執行工作的完整報告載於第160頁，2019年內值得關注的重點為**與氣候變化相關的發展**

提名委員會

有關委員會所執行工作的完整報告載於第165頁，2019年內值得關注的重點為**獨立董事會評核**

人力資源及薪酬福利委員會

有關委員會所執行工作的完整報告載於第168頁，2019年內值得關注的重點為**行政人員薪酬的管理與披露**

財務及一般事務委員會

請參閱第123頁

公積及退休基金委員會

請參閱第123頁

董事委員會成員更新

在提名委員會協助下，董事會對董事委員會的成員組合進行了全面檢討，考慮因素包括：(a)董事會成員組合的更新；(b)在過去幾年，除個別董事卸任董事會職務外，委員會的成員組合大致上保持不變；(c)隨著監管和業務需要因時而變，各委員會亦面對與時並進的要求；及(d)在即將舉行的2020年會上，有董事將會退任。

提名委員會向董事會推薦人選，由董事會按以下方式任命各董事委員會的新成員和新主席。

以下董事自2020年1月1日起加入相關委員會：

- 人力資源及薪酬福利委員會 — 羅范椒芬女士及陳秀梅女士；
- 提名委員會 — 陳秀梅女士；及
- 可持續發展委員會 — 斐歷嘉道理先生。

此外，聶雅倫先生獲委任為審核及風險委員會和人力資源及薪酬福利委員會主席。該任命將自2020年會結束日起生效，而現任審核及風險委員會主席的莫偉龍先生和現任人力資源及薪酬福利委員會主席的鄭海泉先生將在2020年會上退任公司董事職務。

在中電的企業管治系統中，董事委員會在企業管治各方面發揮重要作用，其中包括：

- (a) 訂立和檢討有關公司企業管治的政策和實務（審核及風險委員會）；
- (b) 考慮提名適合人選以委任作董事、董事會繼任規劃，以及檢討董事就是否投入足夠時間以履行其職責的確認（提名委員會）；
- (c) 檢討及監察董事（提名委員會）與高層管理人員（人力資源及薪酬福利委員會）的培訓和持續專業發展；
- (d) 檢討及監察公司在遵守法律及監管規定方面的政策及實務（審核及風險委員會）；
- (e) 檢討及監察適用於僱員的《紀律守則》（審核及風險委員會）；
- (f) 檢討公司遵守中電守則的情況及在「企業管治報告」內的披露（審核及風險委員會）；及
- (g) 監督公司的ESG策略及匯報（可持續發展委員會和審核及風險委員會）。

各董事委員會的工作詳情在其相關的章節中披露。

[各董事委員會的成員名單和職權範圍](#)全文載於中電網站和香港聯合交易所網站，並可向公司秘書索取。 

財務及一般事務委員會成員

毛嘉達先生(主席)、莫偉龍先生、艾廷頓爵士、聶雅倫先生、鄭海泉先生、陳秀梅女士、包立賢先生、藍凌志先生、彭達思先生及阮蘇少湄女士。

職責及工作

委員會審議公司的財務運作，範圍包括集團的財務、會計、庫務及風險管理政策、主要融資交易、企業計劃及財務預算和業務表現等。委員會亦審議重大的收購或投資項目，以及相關的資金需求。另外，委員會檢討董事會批准的公司策略的執行情況，以及公司的業績和經營環境，並會識別任何應提交董事會審議和進一步考慮的事宜。

委員會於有關期間的工作，包括檢討及考慮以下事項：

- 公司截至2018年及2019年12月31日止兩個財政年度的中期及年度業績，以及向股東派發的股息；
- 中電集團2020年至2024年的業務計劃和財務預算；
- 香港業務的2020年電價策略；
- 在中國可能進行的具體投資項目；
- 中電印度的投資策略以及對印度具體項目的潛在投資；
- 越南項目的進度和策略；
- 集團旗下SmartCharge合營企業的業務狀況；
- 中電源動的業務和策略計劃；
- 中電集團的資金需求和資金成本研究；及
- 中電的外匯折算風險及交易方風險狀況。

委員會的工作性質包括考慮不定時發生的交易事項，這要求委員會在有限時間內作出審議及以傳閱文件形式批核。

公積及退休基金委員會成員

毛嘉達先生(主席)、彭達思先生及一名受託人。

職責及工作

委員會就集團退休基金(即中電集團公積金計劃及中電集團輔助計劃)的投資政策和目標，向受託人提供意見。

在有關期間，委員會監察投資經理的表現和營運效率，以及投資組合的整體表現，並為計劃成員安排投資教育和交流講座，以作出更好的退休規劃。

董事出席情況及專業發展

董事參與本集團業務的方式包括出席年會、董事會會議和董事委員會會議，以及審閱董事會文件。

2019年內召開了七次董事會會議，整體出席率為94.51%(2018年為96.30%)。下表顯示各董事於2019年內出席年會、董事會和董事委員會會議及參與專業發展活動的詳情。

	董事會 ¹	審核及 風險 委員會 ²	財務及 一般事務 委員會	人力資源 及薪酬 福利 委員會	提名 委員會	可持續 發展 委員會	公積及 退休基金 委員會	年會 ^{2,3}	董事 專業發展 活動*
非執行董事									
米高嘉道理爵士	6 / 7 ^(C)				2 / 2			1	A, B, C
毛嘉達先生	6 / 6 ^(VC)		6 / 6 ^(C)	3 / 3			2 / 2 ^(C)	1	A, B, C
利約翰先生	6 / 6							1	A, C
包立賢先生	6 / 6		4 / 6			3 / 3		1	A, B, C
斐歷嘉道理先生	6 / 6							1	A, B
李銳波博士 ⁵	1 / 1							1	不適用
獨立非執行董事									
莫偉龍先生	7 / 7	6 / 6 ^(C)	5 / 6	2 / 3				1	A, B, C
艾廷頓爵士	7 / 7		6 / 6					1	A, B
聶雅倫先生	7 / 7	5 / 6	5 / 6	2 / 3	2 / 2 ^(C)	3 / 3		1	A, B, C
鄭海泉先生	7 / 7		6 / 6	2 / 3 ^(C)	2 / 2			1	A, B
羅范椒芬女士	7 / 7	6 / 6				3 / 3		1	A, B, C
穆秀霞女士 ⁶	5 / 7			2 / 3				0	A
陳秀梅女士	7 / 7	6 / 6	4 / 6			3 / 3		1	A, B, C
執行董事									
藍凌志先生	5 / 5		6 / 6			3 / 3 ^(C)		1	A, B, C
彭達思先生 ⁷	3 / 5		4 / 6				1 / 2	0	A, B, C

附註：

- 1 包括(a)由主席在沒有執行董事和管理層在場的情況下，會見獨立非執行董事及其他非執行董事的年度會議；及(b)主席會見獨立非執行董事的年度會議。
- 2 每個審核及風險委員會會議及年會均有獨立核數師代表出席。
- 3 獨立非執行董事可以在年會上回答股東向他們的特定提問(沒有相關提問)。
- 4 董事會及董事委員會主席，以及董事會副主席的職銜分別以(C)及(VC)表示。
- 5 李銳波博士於2019年5月6日舉行的2019年會結束後退任非執行董事。
- 6 穆秀霞女士因其他海外事務未能出席2019年會。
- 7 彭達思先生在2019年的4月至9月期間因病休假。

* 董事專業發展活動

所有董事都有參與持續專業發展活動和培訓，費用由公司承擔。活動內容特別著重啟發和更新董事對行業的知識。我們的董事專業發展活動包括：

- A——閱讀監管規定及行業相關的更新資料，有關ESG事宜的管治和匯報是2019年的重點之一；
- B——與各地管理層及持份者會面，包括主持股東參觀活動(2019年度股東參觀活動)及參觀中電設施和中電參與的特別項目，詳情載於第125頁「參觀活動」一節；及
- C——出席有關業務或董事職責的專家簡報會／研討會／會議。2019年，我們的董事參加了一系列有關氣候變化的簡報會。此外，董事可閱覽皇家國際事務研究所(Chatham House)(位於倫敦的著名獨立政策研究所)的刊物，並可參加由該研究所舉辦，與我們業務相關的活動。

新任董事就職

公司制定了一套董事就任指引，其主要目的是幫助新任董事了解中電的業務、管治理念，以及董事會與董事委員會的互動。就任指引提供了一個有系統的就職程序，有助新任董事深入了解中電及其營商環境。

為新任董事而設的就任方案，按照個別董事的獨特背景、技能、經驗及視野而度身訂造。相關就任方案內容包括：

- 簡介會；
- 與董事會主席、各董事委員會的主席，以及與董事會及董事委員會有緊密合作的高層管理人員進行單獨會面；
- 獲取載有整個中電集團概況的資訊；
- 獲邀出席董事委員會會議，以了解各董事委員會的工作；及
- 參觀中電的主要設施及／或中電有參與其中的特別項目。

斐歷嘉道理先生繼續參與為其度身訂造的就任方案，包括與各董事委員會的主席和高層管理人員單獨會面，以及參觀中電多項設施。參觀活動是新任董事與前線管理人員交流和互動的良機，可藉此了解集團各方面的發展情況。

參觀活動

董事會主席米高嘉道理爵士和斐歷嘉道理先生，與年輕一代的香港員工舉行了多次聯繫活動。這些聯繫活動是以開放式的論壇對話進行，並就一系列問題互動交流。主席和嘉道理先生均非常重視與從事不同領域及專業的員工進行坦誠討論。通過這些對話，他們對於年青一代，以及其文化和理想有了更深刻的了解。

董事會副主席毛嘉達先生和斐歷嘉道理先生於2019年5月參觀了港珠澳大橋變電站。主持變電站土建竣工慶典標誌著中電支持香港邊界過境設施發展和屯門至赤鱸角連接隧道的重要里程碑。毛嘉達先生還參觀了中電專才學院沙田校園，以體驗最新的學習方案和數碼學習技術。

2019年，作為創新管治委員會成員的藍凌志先生探訪香港科學園「中電創新坊」的Smart Energy Connect團隊，了解可推動中電業務增長的三個要素：減碳、分佈式及數碼化。

此外，可持續發展委員會成員包括包立賢先生、聶雅倫先生、羅范椒芬女士、陳秀梅女士，以及藍凌志先生亦到訪「中電創新坊」，並獲得創新團隊全面介紹和展示相關的創新舉措、投資及Smart Energy Connect平台。

艾廷頓爵士參觀了龍鼓灘發電廠，並與營運層面的高級管理人員就中華電力的主要項目交流。他亦參觀了新界西堆填沼氣發電項目，以及中電的「智能匯」中心。

莫偉龍先生、聶雅倫先生和陳秀梅女士均參觀了陽江核電站，並會見了駐核電站的高級管理團隊。他們取得了核電站的多方面匯報，包括安全、核電的銷售市場、緊急演習以及六號機組的在建情況。

聶雅倫先生、羅范椒芬女士及陳秀梅女士（均為獨立非執行董事）對EnergyAustralia進行了為期三日的考察活動。董事們透過此類實地參觀，可親身了解當地的業務狀況。

管理月報

董事會透過中電集團的管理月報定期取得有關集團重要事件、業務前景、安全及環境管理等事宜的最新消息。有關管理報告就公司的表現、財務狀況和前景提供詳盡資料，輔以最新財務數據，並配合全面而最新的評估。

董事付出的時間及董事承擔

隨著中電集團的業務日益複雜，加上監管及合規要求愈加嚴格，董事（尤其是非執行董事）深明他們需要符合期望，投放充分時間以處理董事會事務。董事已作出確認並披露他們的其他承擔。

- **充分時間和關注** — 董事已確認於年內投入了充分時間和關注本公司事務。
- **其他職務和承擔** — 董事每年兩次向公司披露他們於香港或海外上市的公眾公司和機構擔任職務的數目、身分和性質，以及其他重大承擔，並提供了擔任有關職務涉及的時間。
- **其他董事職務** — 於2019年12月31日，並無董事擔任超過六間公眾公司（包括中電在內）的董事職務。

執行董事並無在任何其他公眾公司出任董事，惟集團鼓勵他們參與專業組織和慈善團體，以及擔任公職。

將於2020年會中尋求連任的董事，其過去三年在上市公司出任董事和董事委員會成員的資料載於年會通告。有關**董事的其他簡歷**，則載於本年報第102至107頁的「董事會」一章及中電網站。[⑩](#)

董事會評核 — 獨立董事會評核

中電致力持續評核董事會的表現。今年，董事會評核工作採用獨立評核形式，由中電與Korn Ferry合作進行。

遴選程序 — Korn Ferry

為確保委任具獨立性和最合適的顧問公司，我們制定了嚴格的遴選程序。採購部門進行招標遴選程序，並成立了一個包括提名委員會主席、首席執行官及公司秘書的評選小組以評估候選人。在三家入圍的國際知名顧問公司中，Korn Ferry獲委任為我們的獨立合作夥伴，進行本年度的獨立董事會評核。

獨立董事會評核的方針

今年的評核建基於過往的獨立董事會評核工作中的經驗，定調為需具備前瞻性。如下圖所示，Korn Ferry設定以「董事會與時並進」作為框架，專注董事會的兩大關鍵職責，並從以下六大重點檢討董事會履行關鍵職責的能力。今年的評核工作參考了上一次董事會內部調查的意見，將評核範圍擴大至涵蓋各董事委員會的表現。

兩大關鍵職責



六大重點

- 董事會和各董事委員會的程序
- 董事會與管理團隊的合作
- 董事會的成員組合和架構
- 策略性定位和董事會使命
- 董事會的文化和互動
- 董事會策略性貢獻和靈活性

評核程序

是次評核活動的一個主要環節，是Korn Ferry與各董事和高層管理人員進行的單獨對話。在籌備過程中，Korn Ferry參閱了過往的董事會文件和董事會評核結果，並與提名委員會主席、首席執行官及公司秘書舉行會議，討論與董事進行單獨對話的準備工作。參與單獨對話的董事和高層管理人員事先獲得一份調查問卷，作為討論的指引。

根據所掌握的觀點和意見，Korn Ferry編制評核結果和建議，並首先與公司秘書進行討論，隨後正式向提名委員會提呈中期結果和建議，並聽取提名委員會成員對有關建議的看法。這程序十分重要，可確保在不影響最終結果和建議的獨立性或完整性的情況下，有關建議為可行及有建設性，能夠獲董事會接受。隨後，Korn Ferry將載有評核結果和建議的最終報告提呈董事會。在商議有關議題後，董事會接受並採納了該報告。Korn Ferry的[獨立董事會評核報告摘要](#)已載於中電網站。[@](#)

評核結果及建議

Korn Ferry指出中電董事會具有獨特優勢，在本報告的「2019年概覽」中有重點介紹。此外，2019年董事會評核亦指出董事會可以把握機會在以下範疇作出更大貢獻：

董事會與時並進



董事會已經接納建議並將執行多項措施，其中包括：確立董事會策略檢討會議（將於2020年稍後時間舉行）的形式；就可影響集團策略的新興長遠可持續發展議題，加強可持續發展委員會的監督角色；董事如作出要求可查閱董事委員會的文件；在物色非執行董事人選時，以能夠為董事會在策略性議題作出貢獻為著眼點。此外，董事會正進行初步計劃，對策略性人才培育議程的方針進行檢討。

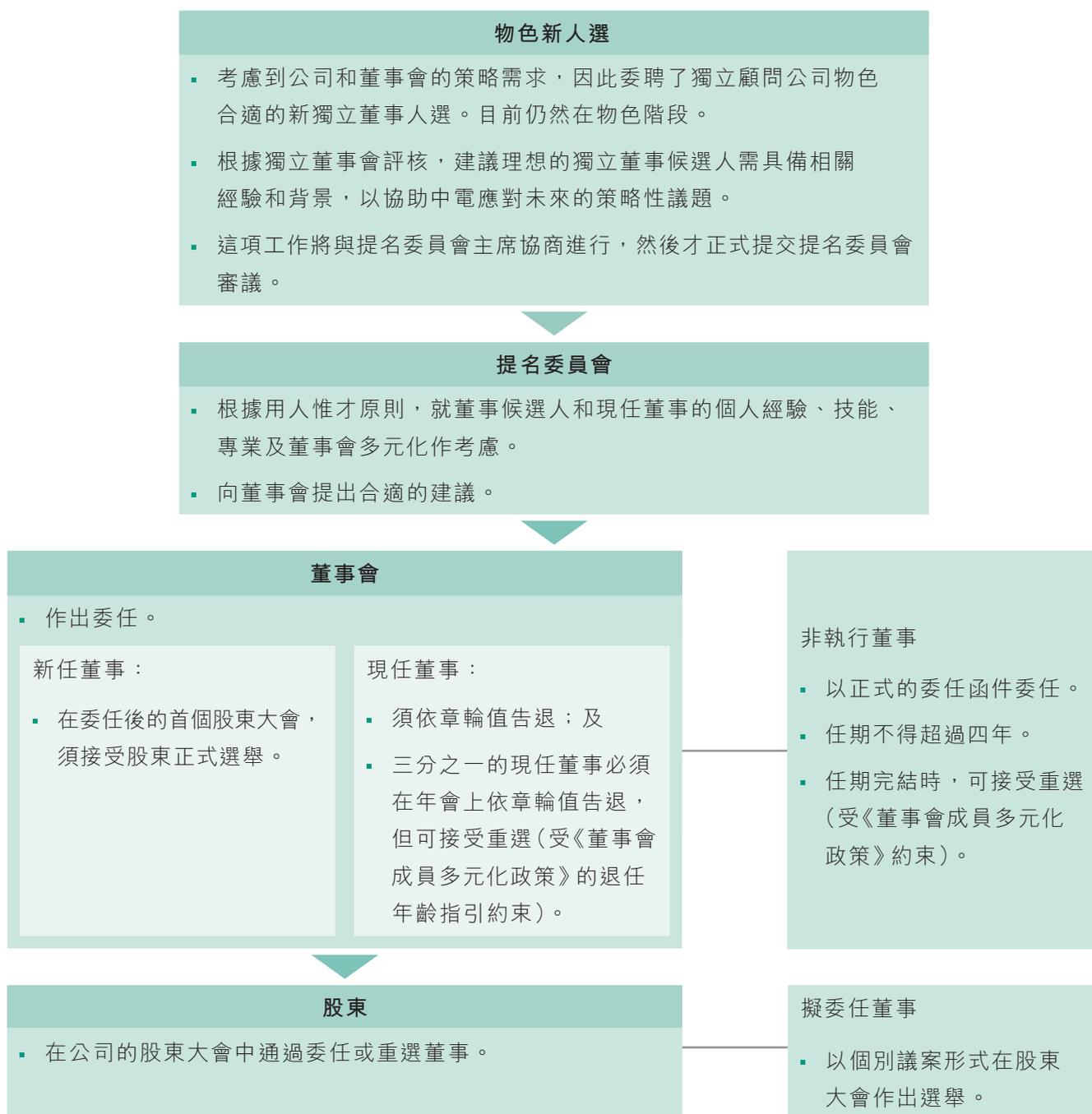
展望未來，鑑於外界環境轉變急速，要預測和締造中電的未來，董事會深明必須繼續要有更專注的目光，並進行溝通交流。根據2019年董事會評核中提出的建議，中電董事會將繼續穩步邁進，推動實踐有關的計劃。

董事提名及委任

中電考慮到董事會需求，按正式制訂、經審慎考慮並具透明度的程序來委任新董事。中電的提名政策在第165頁的提名委員會報告中披露。

中電委任董事的程序

以下圖表顯示中電委任董事的方法。如下所示，這程序最近因委聘物色非執行董事人才的專業顧問而有所微調。



為何董事會成員多元化 對中電如此重要

我們深知成員多元化的董事會是促進中電可持續發展的一個不可或缺要素。

中電的《董事會成員多元化政策》於2013年獲董事會採納，當中加入了聯交所守則的守則條文。於2019年2月，董事會批准了經修訂的政策。我們對董事會作出若干變更，包括因應中電的具體需要制定非執行董事（主席除外）的退任年齡（72歲）指引，以及加入《中電集團高層管理人員及僱員的多元共融政策》。

中電的多元化概念涵蓋獨立性、專業經驗、營商視野、技能、知識、性別、年齡、文化和教育背景、族裔和服務年期等多個元素。

《董事會成員多元化政策》亦訂明，政策中包含的多元化要素可在不需增加董事會人數的情況下實現，而董事在沒有替代人選的情況下退任而使董事會的人數減少，亦是提高董事會成員組合進一步多元化的方法之一。

《中電董事會成員多元化政策》已載於中電網站。[☞](#)

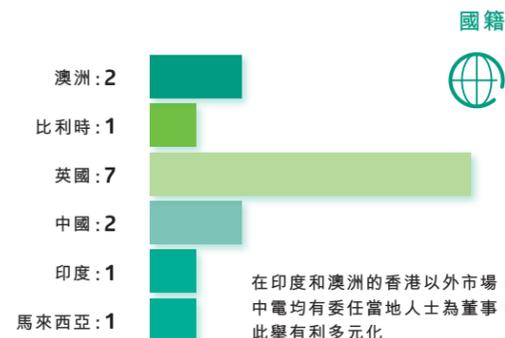
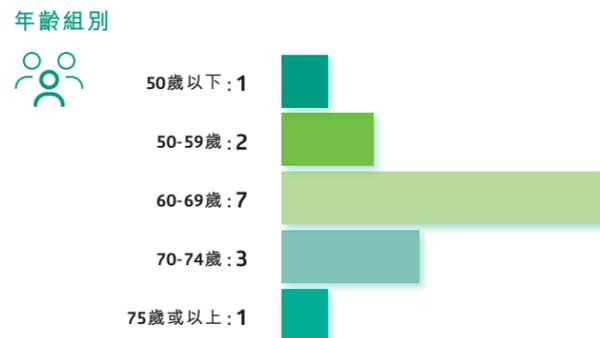
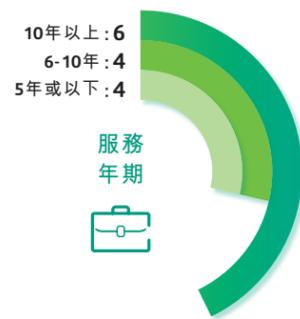
董事會成員 多元化的價值

- 提高決策能力
- 提升處理組織變化的效率
- 減少受群體思維影響
- 為可持續發展作出貢獻

與股東 有何關係

- 提名委員會定期檢討《董事會成員多元化政策》
- 股東選舉董事及連任董事
- 董事及董事會有責任維護股東的利益
- 務求股東對董事會多元化的程度感到滿意
- 我們致力為股東提供充足的資料以評估董事會的多元化程度

董事會成員組合及 多元化程度



董事會 專長

提名委員會考慮了董事會技能組合的分析，以確保中電董事會繼續保持集團業務所需的各種技能。下表列出董事技能組合的詳細情況，並展示了董事會及其委員會擁有不同豐富的經驗和背景。

專長	與中電相關	董事數目 (總共 14名董事)
中電市場經驗 (香港/中國/印度/東南亞及台灣/澳洲)	協助檢討中電在各地區的業務、財務運作及投資項目	14
相關行業經驗 (基建/電力/地產/零售)	協助檢討中電在相關行業的業務營運及投資機遇	14
科技	提供有關科技發展和網絡風險管治的見解	4
環球市場經驗	就全球經濟趨勢及中電可探索的機遇提供見解	14
其他行業	帶來適用於各行各業的其他專業知識	11
其他上市公司董事會成員	作為上市公司的董事會及/或董事委員會成員，可引進良好實務	13
董事會/董事委員會領導	董事會和管治領導經驗被視為董事會和董事委員會的策略資產	8
風險與合規	風險與合規是董事會的主要管治責任	12
企業行政	提供對行政領導及中電業務和營運管理的見解	8
公共行政	帶來管治及持份者聯繫方面的經驗	1
專業	帶來各專業範疇的監督、諮詢及營運經驗	10
工程		3
法律		2
會計		6

附註：董事可以擁有多個專業背景和經驗。

董事會成員 多元化評核結果

董事會具備高度獨立性和多元化特點。



在董事會任職超過10年的董事比例由47%減至42%



70歲或以上董事的比例呈下降趨勢



董事會國籍多元化程度合適，並有居於中電從事主要業務和營運國家的董事



性別多元化(女性代表)在香港上市公司中仍然保持高水平



執行董事佔董事會成員比例保持在較低水平



獨立非執行董事佔董事會成員比例保持在高水平

利益衝突披露及董事獨立性

利益衝突

董事須在董事會會議審議任何議案或交易時，申報本身及其有關連實體涉及的任何直接或間接利益，並在適當情況下避席。於2019年並無董事須在上述情況避席。

公司根據指引於每個財務匯報期間，要求董事確認他們或其有關連實體有否與公司或其附屬公司進行任何交易。

另外，經確認的重大關聯方交易，均已於財務報表附註32作出披露。

獨立性

根據上市規則的要求，公司已獲得每位獨立非執行董事的書面聲明，確認本身及其直系親屬相對於公司的獨立性。

在本公司獨立非執行董事之中，其中三人相互擔任對方公司董事職務：

- 鄭海泉先生及米高嘉道理爵士均為本公司及長江和記實業有限公司的董事會成員；及
- 聶雅倫先生及陳秀梅女士均為本公司及領展資產管理有限公司的董事會成員。

鑑於鄭海泉先生、聶雅倫先生及陳秀梅女士於相關公司均擔任非執行職位，並各自持有相關公司的已發行股份少於1%，因此，本公司認為相互擔任對方公司董事職務的行為不會削弱他們擔任中電控股董事的獨立性。

本公司對獨立性的意見

本公司認為，董事的獨立性屬實際上問題，並且在《董事會成員多元化政策》中明確聲明。董事會致力持續評估董事的獨立性，當中會考慮所有相關因素，其中包括：相關董事能否持續為管理層及其他董事提出具建設性的問題、表達獨立於管理層或其他董事的觀點，以及在董事會內外適當的言行舉止。本公司認為，本公司的獨立非執行董事在不同的合適情況均能展現這些特質及行為。

經考慮本部分載述的所有情況後，本公司認為所有獨立非執行董事均為獨立於本公司的人士。

全體董事及相關個人簡歷，包括(如有)成員之間的關係，載於第102至107頁及中電網站。[🔗](#)

董事持有的股份權益

董事於2019年12月31日持有的中電證券權益，已於第184頁的「董事會報告」披露。根據公司作出具體查詢後，所有董事確認於截至2019年12月31日止整個年度內，均已遵守《標準守則》及中電《證券交易守則》規定的標準。中電採納自行制定的《證券交易守則》，主要以上市規則附錄10的《標準守則》為藍本，守則的規定並不比《標準守則》所訂的標準寬鬆。

管理層及員工

中電深明在董事會以至整個集團推動多元化的重要性。中電《價值觀架構》強調以人為本及重視多元化，而我們的《董事會成員多元化政策》亦納入《中電集團高層管理人員及僱員的多元共融政策》。

中電管理層及員工的一項關鍵任務，是成功執行由主席領導的董事會所釐定的策略與方針，其中包括推廣與維持董事會多年來建立的良好企業文化。為此，他們必須貫徹符合董事會、中電股東及其他持份者期望的商業原則與道德操守，相關守則已載於集團的《紀律守則》。

管理層及員工在促進良好企業管治實務所擔當的角色

主席與首席執行官的職位分別由不同人士出任，首席執行官全盤負責執行董事會釐定的策略與方針，並管理集團業務。董事會賦予不同委員會、高層管理人員和管理層的特定權力已明文載於《公司管理授權手冊》。

管理層及員工遵守各項集團政策，而這些政策均反映中電的價值觀和企業文化：



我們的管理層和員工必須遵守中電證券交易限制。

- 我們理解有些員工可能在日常工作中接觸到潛在的內幕消息。
- 高層管理人員及若干員工(特定人士)須遵守《中電證券交易守則》內的證券交易限制。
- 證券交易：根據公司作出具體查詢後，所有高層管理人員確認於截至2019年12月31日止的整個年度內，均已遵守《標準守則》及《中電證券交易守則》規定的標準。
- 持有中電股份：於2019年12月31日，除了首席執行官在第200頁「董事會報告」中所披露的權益，以及中國區總裁披露的600股股份權益外，其他高層管理人員並無持有中電控股證券的任何權益。

高層管理人員的培訓和專業發展

公司訂有正式程序匯報高層管理人員的培訓和持續專業發展活動記錄。高層管理人員接受不同類型的培訓，包括進行網上學習及把握各種資訊、參加著名商學院舉辦的管理人員專業發展計劃，以及出席有關專題的行政人員簡報會議等。有關培訓活動均透過我們的策略合作夥伴機構如皇家國際事務研究所(Chatham House)、洛桑聯邦理工學院(École Polytechnique Fédérale de Lausanne)、國際管理發展學院(IMD)及LUX Research舉辦和提供。我們還會選用系統化和獨立的管理人員評核和指導程序，協助識別個人發展需求，並作為我們在繼任規劃決策方面的參考。

2019年度高層管理人員培訓和持續專業發展活動的參與情況

高層管理人員	出席正式的管理人員發展／培訓課程	出席與業務或職責有關的專家簡報會／研討會／工作坊／會議	出席活動作為講者	使用網上學習資源
藍凌志先生		○	○	○
彭達思先生		○	○	○
施達偉先生 ¹		○		○
司馬志先生 ²	○	○	○	○
莊偉茵女士		○	○	○
貝雅麗女士 ³		○		○
阮蘇少湄女士		○	○	○
蔣東強先生	○	○	○	○
陳紹雄先生		○	○	○
苗瑞榮先生				○
譚凱熙女士		○	○	○

附註：

- 1 施達偉先生於2019年10月1日加入中電，並獲委任為高層管理人員。
- 2 於2019年，公司秘書司馬志先生出任香港特許秘書公會的副會長、會籍委員會副會長、公司秘書專責小組主席及技術諮詢小組成員，並領導競爭法權益小組。他亦經常擔任研討會講者，並符合上市規則的相關專業培訓規定。
- 3 貝雅麗女士於2019年9月3日加入中電，並獲委任為高層管理人員。

股東

股東是我們主要持份者之一，從企業管治的角度來看，公司與他們的關係密切，其中主要元素的重要性闡述如下：

股東權利

- 股東擁有多項權利，包括收取已宣布派發的股息、投票和出席股東大會。
- 股東亦有權召開股東大會及提呈動議，詳情載於2020年會通告說明函件及中電網站，或可向公司索取。 [☞](#)
- 如欲向董事會作出任何查詢，可透過股東熱線(852)2678 8228或電郵至cosec@clp.com.hk聯絡公司秘書，亦可於股東大會上提問。

對股東的責任

- 董事會和高層管理人員明白他們代表股東整體利益的責任。
- 我們的目標是為股東創造長遠可持續的價值；進一步詳情載於本年報「股東價值」一章。

其他與股東相關的資料：

- 股東的分佈狀況及合計持股量——參閱第23頁
- 年終中電股份的公眾持股量——參閱第23頁
- 對股東重要的日誌——參閱第27頁

中電年會——股東的年度盛事

- 董事、高層管理人員和獨立核數師均會出席；
- 主席作主題致辭；
- 自2004年以來，允許決議案的通過以按股數方式投票表決（取代舉手表決），結果在同一天公布；
- 從2019年開始，我們為股東提供網上直播，股東除以傳統方式親臨會場出席年會外，亦可選擇網上出席及參與；
- 在2019年引入電子投票系統，以提升點票過程的效率；
- 特定互動問答環節，為股東提供發問機會；及
- 載有問答環節的會議記錄於會議過後發表。

2019年5月6日中電於香港九龍紅磡灣紅鸞道38號香港嘉里酒店2樓宴會廳舉行年會，深獲股東支持：

- 約1,900名股東親臨或透過網上出席；及
- 股東以高票數通過以下主要項目：
 - 董事的選舉或連任（贊成票比率由約96%至99%以上不等）；
 - 支付予非執行董事的經修訂薪酬水平（贊成票比率超逾99%）；及
 - 批准授權董事會發行最高佔已發行股份5%的新股，其發行價折讓率將不得超過股份基準價的10%，及回購不超過10%的已發行股份（贊成票比率超逾99%）。

與股東的溝通

中電深明與股東及投資者進行有效溝通的重要性，因此，董事會制定了《股東通訊政策》。這份政策載於集團網站，為中電與股東及投資者保持廣泛聯繫奠定基礎。 [📄](#)

多渠道溝通和聯繫

我們與股東溝通和聯繫的方法：

渠道	2019年重點
股東周年大會 (由主席主持，中電控股董事會成員、高層管理人員及管理層均有出席)	<ul style="list-style-type: none">主席作主題致辭輔以兩種與會方式的年會—首間香港上市公司推出過去五年平均出席人數：逾1,700名股東2019年約1,900名股東出席決議案獲高票通過
2019年投資者研討會 (由首席執行官、財務總裁和投資者關係總監主持)	<ul style="list-style-type: none">超過200個投資者研討會亞洲、歐洲和北美洲的非交易路演一名獨立非執行董事應一間機構投資者股東的要求參加了投資者會議
2019年度股東參觀活動 (由中電控股董事會成員代表、高層管理人員及管理層主持)	<ul style="list-style-type: none">86次參觀3,077名股東及其親友參與6次「家庭日」參觀6次「週末半日參觀」7次「週末參觀」71位午宴主持，由董事會成員及管理層擔任
2019年分析員簡報會 (由首席執行官、財務總裁和投資者關係總監主持，眾多投資界人士出席)	<ul style="list-style-type: none">涵蓋公司的中期和全年業績中電控股在發布盈利預警公布後，連隨進行專題的分析員簡報會
報告和公布	<ul style="list-style-type: none">年報、中期報告和《可持續發展報告》 季度簡報公布及新聞稿
中電網站 	<ul style="list-style-type: none">年會視頻和會議記錄政策及守則最新財務資料和投資者資訊的更新分析員簡報會資料

這些溝通渠道讓我們可以聽取股東和投資者的意見。此外，我們設有股東熱線及投資者關係和公司秘書專用電子郵件賬戶，讓股東可查詢和索取資料。

檢討及加強與股東通訊

審核及風險委員會負責定期檢討《股東通訊政策》的成效。最近一次的檢討於2019年10月進行，並確認該政策有效。

中電在提升股東通訊成效方面採取了多項主要措施：

- 為2019年會提供兩種與會方式

為鼓勵股東參加年會，我們為股東提供了在網上出席或參與會議的選擇。在網上出席2019年會的登記股東有權於網上投票及提問。非登記股東以觀察者身分在網上參與2019年會，並可於網上提問。

- 擴大股東參觀活動

我們2020年度活動的主題是「成為新世代的公用事業」。為接待眾多的青少年參觀者，我們將繼續在暑假舉辦「家庭日」參觀，並舉行「週末半日參觀」。同時，我們於2019年底推出「股東推薦計劃」，藉此擴大股東參觀人數，讓更多持份者可以參與這個專為股東而設、獨特暨有意義的活動。

- 加強與機構投資者的聯繫

我們就中電的表現及企業管治實務與機構投資者保持溝通：

- 我們舉辦了一系列會議，讓首席執行官及／或財務總裁與股票分析師和機構投資者會面；
- 投資者親身或透過網絡直播參與2018年全年業績及2019年中期業績簡報會，場面盛大；
- 刊發2018年報後至2019年會舉行前，我們與股東代理顧問和機構投資者進行聯繫；
- 我們與一名機構投資者進行電話會議，中電有一名獨立非執行董事出席並參與；
- 中電控股在2019年6月20日發布盈利警告公布後連隨與分析師進行電話會議；及
- 在香港，我們亦與私人銀行客戶顧問會面，以提高他們接觸擁有高淨值資產投資者的能力。

- 與特定的持份者就ESG議題直接聯繫

集團內部審計部

中電設有集團內部審計部，肩負監察中電集團內部管治的重任。集團內部審計高級總監作為集團內部審計部的主管，領導著一個資源充沛、共有28名專業人員的部門。有關部門的詳細工作，請參閱載於中電網站的[中電守則](#)。

集團內部審計高級總監是集團執行委員會的成員，直接向審核及風險委員會和首席執行官匯報，意見可透過審核及風險委員會主席直達董事會。集團內部審計高級總監有權毋須知會管理層而諮詢審核及風險委員會。

獨立核數師

集團委聘羅兵咸永道（執業會計師及註冊公眾利益實體核數師）為外聘獨立核數師，並視他們的獨立性是一個重要的管治原則。

集團如何確保外聘核數師的獨立性：

- 羅兵咸永道的主理審計合夥人須每七年輪換一次（根據國際會計師聯合會有關外聘核數師獨立性的規例）。
- 作為輪換安排的一部分，現任的主理審計合夥人是於2014年首次獲委任負責集團2014財務年度的審計工作，而他在獲委任前的十年間並沒有參與與中電集團有關的工作。
- 羅兵咸永道每年須就其獨立性作出確認。
- 審核及風險委員會考慮續聘羅兵咸永道時須評估其獨立性。

此外，除非符合上市規則界定的非審計工作、並經由審核及風險委員會或其授權代表預先批准，否則公司將不會聘用羅兵咸永道從事非審計工作。僱用羅兵咸永道從事的工作必須為中電帶來明確的效益和增值作用，而且不會對其審計工作的獨立性或獨立形象構成負面影響。

年內，羅兵咸永道為集團提供了以下審計和許可的審計相關及非審計服務：

	2019 百萬港元	2018 百萬港元
審計服務	39	39
許可的審計相關及非審計服務 與審計相關服務 （包括《可持續發展報告》的鑒證、持續關連交易的有限度鑒證、EnergyAustralia的規管審查和匯報的有限度鑒證、與債務發行有關的鑒證和議定程序、中電公積金的審計及核數師認證）	7	8
非審計服務 （包括稅務諮詢及其他服務）	2	1
總額	48	48

（許可的審計相關及非審計服務在這裡的定義，包括任何與羅兵咸永道受同一機構控制、擁有或管理的實體，或任何掌握所有相關資料的第三者均會合理推斷到其實際為有關核數師事務所的全國或國際業務分部所提供的服務。）

羅兵咸永道及其他非主要外聘核數師的費用載於財務報表附註5。

截至2019年12月31日止年度，有關許可的審計相關及非審計服務的費用分別佔總費用的15%及4%。

其他持份者

良好管治必須關注業務決策對股東和其他主要持份者的影響，包括對環境的影響。本年報和載於中電網站的[《可持續發展報告》](#)闡釋公司為僱員、客戶、貸款者、環境及業務所在地社群所履行的責任。

風險管理及內部監控系統

有效的風險管理及內部監控系統有助中電預測風險、採取管控措施應對威脅，以及有效地貫徹既定目標。因此，對一個機構來說，風險管理及內部監控是營運及管治流程中非常重要的一環。本節闡述我們的風險管理和內部監控系統的特點，當中包含對照參考。

風險管理架構

監督集團整體的風險管理架構，是董事會職責之一，有關工作透過審核及風險委員會進行，當中包括四個主要元素：

風險管理理念	風險管治架構	風險管理流程	風險承受能力
中電深明風險管理是每位中電員工的責任，因此在業務及決策流程中均融入了風險管理理念。	集團為不同階層的員工制定清晰的角色及責任，有助識別和上報風險。	透過綜合由上而下及由下而上兩種方針的風險檢討流程，集團得以識別風險及編排處理優次，管理層並維持一個開放和有效的溝通渠道，使重大風險得以適時上報，充分監督緩解風險的措施。	集團在達成策略及業務目標的過程中所願意承受的風險性質和程度。

我們管理風險的方法載於第141頁的「風險管理報告」。

內部監控架構

中電的內部監控架構建基於國際認可的COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 2013年綜合架構。我們的內部監控系統是針對有關風險作出管理，並不會完全消除可能令我們無法實現集團策略和業務目標的風險，同時只能對重大損失或錯誤陳述提供合理而非絕對的保證。中電的企業管治架構與風險管治架構一致，請參閱第142頁。

透過**審核及風險委員會**的審議，**董事會**負責監察集團的風險管理及內部監控系統，並檢討其成效。檢討範圍涵蓋管理層對關鍵業務運作、重大風險變化、內部監控、審計和合規事宜的評估。

集團內部審計部就中電內部監控是否足夠和有效向董事會提供獨立鑒證。他們採用風險為本的方法，

專注於有重大風險或作出過重大變動的範疇。集團內部審計部的員工資歷深厚，有能力查察集團所有的數據及操作。

首席執行官和**集團執行委員會**主要對董事會負責，以確保建立健全的風險管理和內部監控系統，並保持有效運作。履行有關責任的方式是在整個集團內進行結構性和持續的監察和監督。

集團各職能部門負責制定相關的集團政策和程序，並監督與各自職能相關的業務單位的風險和監控活動。

監控措施負責人(業務單位、職能部門及個人)主要負責設計、執行及維持其職責範圍內的風險管理和內部監控系統。這些系統配以清晰界定的政策和程序，得到妥善制定和向全體員工傳達，能反映集團的價值觀和企業文化。

管理層確保內部監控系統有效

管理層及指定員工評估監控環境以及業務和流程風險。他們亦持續檢討和更新關鍵風險與相關監控措施，包括所需的風險緩解措施。他們定期向董事會匯報可能影響中電表現的重大風險。管理層定期向審核及風險委員會提呈簡報和詳細匯報，有關資料載於第152頁的「審核及風險委員會報告」。

我們的內部監控檢討流程繼續遵循Sarbanes-Oxley法案對財務報表內部監控的實質要求。管理層每年三次向審核及風險委員會提交最新的內部監控檢討結果，涵蓋經界定的重要流程和監控範圍、對監控措施設計和運作成效的評估等。高級別風險的主要監控措施均由管理層每年進行測試，而較低級別風

險的主要監控措施則是以交替方式測試。監控措施負責人須向高層管理人員確認內部監控措施發揮預期效用，或已在確定的監控弱點予以糾正。獨立核數師亦會對審計工作的主要監控措施進行測試。

管理層會跟進已識別的內部審計問題及相關的補救措施，並定期向審核及風險委員會匯報進度。

管理層亦須就重大政策和程序的合規情況及關注事項提交個人聲明，並確認有關風險管理和內部監控的職責，以及就防止、識別及偵測詐騙行為作出額外聲明。這項「陳述書」程序可為首席執行官和財務總裁在作出個人聲明時提供保證，有關聲明將透過審核及風險委員會提呈董事會。

中電集團陳述書程序



風險管理及內部監控系統成效

透過由審核及風險委員會審議，董事會負責監察公司的風險管理及內部監控系統，並檢討成效。

檢討流程

審核及風險委員會就管理層及內部審計部對集團風險管理及內部監控系統成效的調查結果和意見，每年進行五次審議。審議涵蓋了管理層對關鍵業務運作的內部監控、重大風險的變化、內部監控和合規情況（財務和非財務），以及內部和外部審計報告產生的重大事宜的評估。

於截至2019年12月31日止的年度，董事會認為風險管理及內部監控系統有效及完備，並無發現可能對股東有影響的重大事宜。

內幕消息

我們遵守中電的《持續披露責任程序》，當中詳述我們處理及發放內幕消息的程序和監控措施。這份程序已載於中電網站。於2016年成立的持續披露委員會定期評估潛在的內幕消息，委員會成員包括首席執行官、財務總裁、公司秘書和投資者關係總監。請亦參閱載於第113頁的「披露」一節。

中電控股按監管規定發出一份盈利警告公布，以通知市場可能作出商譽減值。委員會使用了相當的時間評估和準備該公布，並召開了額外的會議。就委員會而言，這對相關成員來說是一個有效平台，有利討論和考慮法規披露公告的時間和內容。委員會成員還向審核及風險委員會就公布內容作出簡介，特別是有關發布的時間。

企業管治 — 不斷演進 持續披露

中電的企業管治實務不斷演進，不單配合本地的要求，更透過累積經驗，以及參考國際發展趨勢而作出改變。透過這份企業管治報告、[中電守則](#)及集團網站的「[企業管治](#)」欄目，我們提供有關中電企業管治實務和政策的全面資訊，並描述有關的演變歷程。我們的目標是無論在何時，中電在企業管治方面作出的努力均可滿足股東期望，並切合他們的利益。

我們將繼續根據集團的經驗、監管要求和國際趨勢，檢討和適當改進我們的企業管治實務。

承董事會命



公司秘書

司馬志

香港，2020年2月24日