

企業管治報告

(摘錄自2025年年報)

本公司致力在切合實際之範圍內維持高水平之企業管治，強調誠信、透明度、問責及獨立的原則。本公司董事會（「董事會」）相信優良之企業管治對本公司之成功及提升股東價值至為重要。本公司已制定長期業務策略，旨在為本公司股東（「股東」）帶來經風險調整後的長期回報。詳情可參閱本年報「主席函件」、「管理層討論及分析」及「環境、社會及管治(ESG)報告」章節。

企業管治守則

根據香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）附錄C1所載之企業管治守則（「企業管治守則」），董事會已檢討本公司之企業管治常規，並採納多項完善程序，詳述於本報告內。除下文所載並附有相關說明的若干特定偏離事項外，於截至2025年12月31日止年度，本公司已應用企業管治守則之原則及遵守適用之守則條文。董事會已每年最少檢討現行常規一次，並在認為需要時作出適當調整。

董事會

於2025年度及截至本報告日期，董事會的組成載列如下：

執行董事：	李成煌(集團執行主席) Antony James Edwards (於2025年3月21日獲委任) Brendan James McGraw
非執行董事：	周永贊 Peter Anthony Curry
獨立非執行董事：	歐陽杞浚 白禮德 Alan Stephen Jones 高偉晏 梁慧 Wayne Robert Porritt William Thomas Royan (於2025年3月21日獲委任)

現任董事的簡明個人資料(包括其任期長度、當前委任期間)載於本年報董事會報告「董事之簡介」一節。董事名單及彼等角色及職能亦可於聯交所及本公司網站查閱。

董事會程序

截至本報告日期，本公司非執行董事（「非執行董事」）（其中七名為獨立非執行董事（「獨立非執行董事」））為本公司及其附屬公司（統稱「本集團」）提供廣泛之專業知識及經驗。透過積極參與董事會及委員會會議，同時考慮全體股東的利益，彼等對本集團之策略、表現及管理程序等事宜作出獨立判斷。

於年內及截至本報告日期，最少一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當專業資格或會計或相關財務管理專長。董事會已接獲各獨立非執行董事有關其獨立性之年度確認書，並認為所有獨立非執行董事根據上市規則第3.13條所載指引均具備獨立性。

董事會定期舉行會議以討論本集團之整體策略與營運及財務表現。董事會亦就審閱及批准本集團之全年及中期業績及其他須由董事會處理之臨時事項而召開董事會會議。有關之高級行政人員及團隊負責人均會獲邀出席董事會會議以作簡報及解答董事會之提問。

年內董事會共舉行了四次會議。董事可親身、通過電話或視像會議參與該等會議。於截至2025年12月31日止年度，各董事於董事會、提名委員會、薪酬委員會、審核委員會、風險管理委員會、環境、社會及管治委員會(也稱為ESG委員會)以及本公司股東週年大會之個別出席紀錄載列如下：

董事姓名	出席／舉行會議之次數						
	董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會	風險管理委員會	ESG委員會	股東週年大會
執行董事：							
李成煌	4/4	1/1					1/1
Antony James Edwards ¹	3/3				5/5	3/3	1/1
Brendan James McGraw ²	4/4			4/4	5/5	3/3	1/1
非執行董事：							
周永贊	4/4						1/1
Peter Anthony Curry	4/4			4/4			1/1
獨立非執行董事：							
歐陽杞浚	4/4	1/1	1/1	4/4	4/5		1/1
白禮德	4/4	1/1	1/1	4/4		3/3	1/1
Alan Stephen Jones	4/4	1/1	1/1	4/4			1/1
高偉晏	1/4				4/5	2/3	1/1
梁慧	3/4	1/1	1/1	2/4			0/1
Wayne Robert Porritt	3/4				5/5	3/3	1/1
William Thomas Royan ³	3/3						1/1

附註：

1. Antony James Edwards先生於2025年3月21日獲委任為執行董事。彼分別自2024年1月19日及2024年3月21日起擔任風險管理委員會及ESG委員會成員。
2. Brendan James McGraw先生並非審核委員會的成員，但彼以集團首席財務總監的身份出席審核委員會的所有會議，以回答委員會的提問。
3. William Thomas Royan先生於2025年3月21日獲委任為獨立非執行董事，並於2026年3月19日獲委任為風險管理委員會成員。

需經董事會決定或考慮之事宜主要包括本集團整體策略、全年營運預算、全年及中期業績、批准董事之委任或重新委任(根據提名委員會提出之建議)、重大合約及交易、企業管治，以及其他重大政策及財務事宜。董事會已將日常營運及行政責任委派予行政管理人員，並由執行委員會根據其具體書面職權範圍指示或監督。董事會及本公司管理層之職能已分別確立並以書面列載。董事會不時檢討以上程序以確保符合現行的規則及規例。

董事會致力於確保董事會討論中能獲得獨立的觀點及意見。董事會主席至少每年在無其他董事出席的情況下與獨立非執行董事會面一次。董事會每年的定期會議均預先編定舉行日期，以便最多董事能夠出席。董事會會議通常於最少14天前向全體董事發出通知，讓彼等有機會在會議議程內加入討論事項。議程及隨附之董事會文件一般在董事會會議建議舉行日期不少於三天前(其他董事會會議則在切實可行時間內)送呈予所有董事。此外，任何董事均可向董事會主席提出書面請求，以尋求獨立專業意見協助相關董事履行其職能。年內，董事會已檢討該機制的實施情況及其成效，以確保向董事會提供獨立意見。

公司秘書協助主席擬備會議議程，並確保遵守所有適用之規則及規例。每份董事會會議記錄初稿於提交下次董事會會議審批前將送交全體董事審閱及提出意見。會議記錄由公司秘書保管，並在收到合理通知的情況下供任何董事在任何合理時間查閱。

根據董事會現行慣例，倘主要股東或董事在董事會將予考慮之事項中擁有董事會認為屬重大之利益衝突，則該事項不可透過董事會書面決議案處理，而會於正式召開之董事會會議上處理。本公司之組織章程細則（「章程細則」）亦規定，除當中所述之例外情況外，董事須在就批准該董事或其任何緊密聯繫人擁有重大權益之任何合約或安排之董事會會議上就相關董事會決議案放棄投票及不計入該會議之法定人數內。董事會就此方面亦遵守上市規則所訂明的規定。

每名董事均有權查閱董事會文件及相關材料，並可向公司秘書尋求意見和服務。董事會及各董事亦可單獨及獨立地接觸本公司高級管理層。董事持續獲提供有關上市規則及其他適用監管規定重大發展之最新資訊，以確保遵守及維持良好的企業管治常規。此外，本公司已於2005年6月起制訂書面程序，允許董事在履行職務期間在適當情況下尋求獨立專業意見，由此產生的合理費用由本公司承擔。

董事之持續專業發展

就持續專業發展而言，董事除出席會議及審閱由管理層發出之文件及通函外，董事亦參加以下活動：

董事姓名	閱讀監管法規 最新資訊	出席研討會 (由外部機構提供)^	每季度與業務／職能團隊 負責人會面，進行 業務更新、風險管理 及內部控制方面的溝通
執行董事：			
李成煌	√	√	√
Antony James Edwards	√	√	√
Brendan James McGraw	√	√	√
非執行董事：			
周永贊	√	√	√
Peter Anthony Curry	√	√	√
獨立非執行董事：			
歐陽紀浚	√	√	√
白禮德	√	√	√
Alan Stephen Jones	√	√	√
高偉晏	√	√	√
梁慧	√	√	√
Wayne Robert Porritt	√	√	√
William Thomas Royan	√	√	√

^ 包括有關董事職責之培訓／簡報會／線上研討會／會議

主席及行政總裁之角色

企業管治守則之守則條文C.2.1規定主席及行政總裁之角色應有所區分及不應由同一人兼任。根據本公司當前之組織架構，行政總裁之職能由集團執行主席李成焯先生聯同副行政總裁Antony James Edwards先生（「Antony Edwards先生」）及集團首席財務總監Brendan James McGraw先生（「Brendan McGraw先生」）履行。集團執行主席由部門的管理團隊協助下監察本集團之投資管理業務，以及本集團於亞洲聯合財務有限公司（「亞洲聯合財務」）之權益，而其日常工作由其指定之行政總裁執行。Antony Edwards先生協助集團執行主席制定本集團之策略發展，並為另類投資方案（前稱基金管理）業務提供管理監督支援，而Brendan McGraw先生則協助集團執行主席監察本集團之財務、營運、庫務及風險管理職能。

董事會相信，此架構將原應由單一行政總裁承擔之工作量分散，讓本集團不斷發展之業務由稱職且於相關事務上具資深經驗之高級行政人員監管。此舉更可加強本公司之溝通及加快決策流程。董事會亦認為此架構不會損害本公司董事會與管理層之間的權力和授權的平衡，而董事會之運作有助維持適當平衡。董事會每年舉行最少四次定期會議以討論本集團之業務及營運事宜。

集團執行主席負責領導董事會，確保董事會及時就所有關鍵及重要事項作建設性討論，所有董事均適當知悉董事會會議上提出之事項，及董事適時獲得準確、清晰、完整及可靠之充足資料。

除於本年報董事會報告內「董事之簡介」一節所披露者外，主席、副行政總裁及其他董事彼此之間並無任何財務、業務、家族、重大或其他相關關係。

董事之委任及重選

提名委員會之職權範圍內包含一套提名程序，列明甄選及推薦本公司董事候選人之程序及標準。

每名新任董事將從公司秘書收到一套有關根據公司條例、上市規則及證券及期貨條例要求董事須遵守責任及日常義務之入職資料文件。資料文件亦將包括本公司營運及業務的簡要描述、最近期刊發之本公司財務報告及董事會所採納之企業管治常規文件。其後，高級管理人員在有需要時將進行簡報，為新任董事提供有關本集團業務及活動之詳細資料。此外，新委任的董事亦將透過培訓獲得有資格就香港法律提供意見的律師行的法律意見，內容涉及聯交所上市公司董事所需的職能、職責及義務，以及作為本公司董事的責任，包括但不限於上市規則以及不時適用及生效的所有其他法律法規所載的規定。Antony Edwards先生及William Thomas Royan先生分別於2025年3月21日獲委任為本公司執行董事及獨立非執行董事。彼等各自於委任生效前，即分別於2025年3月19日及2025年3月18日接受培訓並從香港一間律師事務所獲得法律意見，而本公司亦已收到彼等確認知悉其作為上市發行人董事之責任。

自2023年1月1日起，本公司非執行董事（包括獨立非執行董事）之委任並無特定任期，任期直至任何一方向對方發出不少於一個月之書面通知終止委任為止，惟須根據章程細則的相關條文或任何其他適用法例／規則離任或退任，但可膺選連任。

根據章程細則第94條，任何獲委任以填補臨時空缺之董事的任期將直至本公司下屆股東大會為止，並可於該大會上膺選連任。任何獲委任為董事會新增成員之董事的任期將直至本公司下屆股東週年大會（「股東週年大會」），並可於該大會上膺選連任。此外，根據章程細則第103條，在本公司每屆股東週年大會上，當時在任的三分之一之董事（倘董事人數並非三之整倍數，則為最接近但不少於三分之一之數目）須最少每三年輪值退任一次。Antony Edwards先生及William Thomas Royan先生於2025年3月21日起獲董事會委任，任期直至於2025年5月27日舉行的2025年股東週年大會為止，彼等於該大會上獲重選連任。

多元化

本公司明白並深信董事會成員多元化之裨益良多，並視提升董事會成員多元化水平為保持董事會之有效運作及可持續發展業務的關鍵，從而提升整體表現。董事會於2013年9月1日採納董事會成員多元化政策，以使董事會成員具備廣泛經驗，提高多元化水平。董事會每年檢討有關政策。

董事會成員多元化政策之目標包括：

- (i) 確保董事會具備可滿足本公司業務所需的適當技能及經驗組合。董事應具備涵蓋財務、法律及管理資格，並在多個不同業務範疇擁有豐富經驗；
- (ii) 在甄選董事人選時，須考慮多項因素，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務年期；及
- (iii) 鼓勵董事（特別是非執行董事）參加董事會會議，以提供獨立判斷、促進嚴格審查並貢獻廣泛的業務及財務經驗，支持本公司的有效領導。

董事會委任董事以補足及擴充董事會的整體技能、知識及經驗為前提，並在參考本公司業務及需要後按目標評估董事人選。

年內，董事會已根據董事會職權範圍透過提名委員會檢討董事會之架構、規模、組成及多元化情況，以及董事會成員多元化政策的實施情況和有效性及董事提名及委任程序。截至2025年12月31日止年度及截至本報告日期，董事會由十名男性董事及兩名女性董事組成，符合第13.92(2)條文的性別規定。董事會認為其在性別以及技能與經驗平衡方面均已充分多元化。

除董事會層面的多元化外，本公司亦認同多元化的員工團隊是一項重要資產。本公司致力於營造多元與包容的文化，並在僱傭各個層面（包括高級管理層）提供平等機會。本公司有關員工多元化的政策，特別是關於平等機會及反歧視的政策，已載列於本公司的行為守則中。

截至本報告日期，概無須根據上市規則附錄D2第12段所界定及披露的高級管理人員。截至2025年12月31日止年度，本公司員工的性別比例約為51%女性及49%男性。該組成反映了本公司致力於在員工團隊中達致良好的性別多元性平衡，並營造一個重視男女員工貢獻的共融工作環境。

本公司將繼續採取措施促進本集團各層級的性別多元化，包括但不限於董事會及高級管理層。

董事的時間投入

所有董事應確保為履行其對本公司的職責投入足夠的時間與關注。董事須於獲委任時，向本公司披露其在上市公司或其他機構所擔任的職務數量及性質以及其重大承擔，且此後如有任何變動，亦須及時向本公司作出更新。

提名委員會審閱並評估了每位董事於2025年投入的時間及對董事會的貢獻。提名委員會認為，經考慮以下因素：(i)各董事的技能與經驗；(ii)各董事在本公司所擔任的角色與職務；以及(iii)各董事於年內出席本公司董事會及委員會會議的出席紀錄(請參閱上文「董事會程序」一節)，各董事於2025年均就本公司事務投入了足夠的時間與關注，並有效履行其職責。除出席年內舉行的實體董事會及委員會會議外，年內亦有超過十項董事會決議案連同相關文件獲傳閱以供批准，其中部分事項需迅速回應，而各董事均已適時作出回覆。

企業管治職能

為了在切合實際之範圍內維持高水平之企業管治，強調誠信、透明度、問責及公平的原則，本公司自2012年4月1日起採納企業管治政策及董事會職權範圍。董事會已每年檢討有關政策及職權範圍。

董事會對於履行企業管治職能的主要職責包括：

- (i) 制定及檢討本公司的企業管治政策與常規；
- (ii) 檢討及監察董事及高級管理人員的培訓及持續專業發展；
- (iii) 檢討及監察本公司有關遵守法律及監管規定的政策與常規；
- (iv) 制定、檢討及監察適用於僱員及董事的行為守則與合規手冊；及
- (v) 檢討本公司遵守企業管治守則的情況及在企業管治報告內的披露。

於2025年及截至本報告日期，董事會已根據其職權範圍履行企業管治職責。

董事委員會

董事會已成立多個委員會，包括提名委員會、薪酬委員會、審核委員會、執行委員會、風險管理委員會及ESG委員會，各委員會均訂有明確的書面職權範圍。所有該等委員會之會議記錄及決議案由公司秘書保管並向所有董事會成員傳閱，而各委員會須在合適時向董事會匯報其決定及建議。董事會會議之程序及安排已在實際可行情況下為委員會會議採納。

提名委員會

提名委員會於2012年4月成立，截至本報告日期由集團執行主席及四名獨立非執行董事組成，包括李成煌先生(主席)、歐陽紀浚先生、白禮德先生、Alan Stephen Jones先生及梁慧女士，符合企業管治守則之守則條文B.3.5。提名委員會獲提供履行職責所需的充足資源，包括在有需要時尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。提名委員會的職責及權力載於其職權範圍內，亦完全遵守企業管治守則之守則條文B.3.1的規定，並已登載於聯交所及本公司之網站。

提名委員會已於其職權範圍內制訂並載列提名政策(「提名政策」)。提名政策旨在確保董事會於技能、經驗及符合本公司業務需求的多元化觀點各方面達致平衡。為確保董事會組成人員的變動不會帶來不適當的干擾，本公司應設有正式、審慎並具透明度的董事甄選、委任及重新委任程序，並設定有秩序的董事會繼任計劃(如認為有需要)，包括定期檢討此類計劃。委任新董事(作為新增董事或填補所出現的臨時空缺)或重新委任任何董事乃經提名委員會推薦候選人後由董事會作出決定。

用於考慮候選人是否符合資格的標準，應視乎候選人是否能投入足夠時間及精神以處理本公司事務，並促進董事會成員多元化，以及能否有效履行董事會職責。更多有關甄選標準及程序的詳情載於提名委員會職權範圍內。

提名委員會須根據其職權範圍於有需要時舉行會議。於2025年，提名委員會舉行了一次會議，各成員之出席率載於本報告「董事會程序」一節。於2025年，提名委員會已履行之工作概述如下：

- (i) 檢討董事會的架構、規模、組成及多元化，及董事會成員多元化政策的實施情況及有效性；
- (ii) 評估獨立非執行董事的獨立性；
- (iii) 檢討於2025年股東週年大會上建議重選董事之事宜，並提出建議供董事會批准；及
- (iv) 就董事會繼任計劃下，考慮提名潛在候選人作為獨立非執行董事。

於報告期結束後，提名委員會於2026年3月舉行了一次會議，以檢討董事會的架構、規模、組成及多元化，評估董事會成員多元化政策的實施情況及有效性，檢討董事會繼任計劃，評估獨立非執行董事的獨立性、檢討董事為履行其職責所投入的時間以及審議即將於2026年股東週年大會上有關董事退任及重選連任的建議。

薪酬委員會

薪酬委員會於1985年4月成立，截至本報告日期由四名獨立非執行董事組成，包括歐陽杞浚先生(主席)、白禮德先生、Alan Stephen Jones先生及梁慧女士。薪酬委員會獲提供充足資源以履行其職責，並(於有需要時)可尋求獨立專業意見，費用由本公司承擔。薪酬委員會的職責及權力載於其職權範圍內，並登載於聯交所及本公司之網站。

本公司採納之薪酬委員會職權範圍已遵守企業管治守則之守則條文E.1.2的規定，惟薪酬委員會僅就執行董事(不包括高級管理人員(並非按該守則條文所指的執行董事及高級管理人員))的薪酬待遇向董事會作出建議，對守則有所偏離。上述偏離行為之原因概述如下：

- (i) 董事會相信薪酬委員會並不適宜評估高級管理人員之表現，該評估程序由執行董事負責更為有效；及
- (ii) 執行董事必須能夠監督及管理高級管理人員，故應能掌控彼等之薪酬。

根據其職權範圍，薪酬委員會每年最少須舉行一次會議。薪酬委員會於2025年舉行了一次會議，各成員之出席率載於本報告「董事會程序」一節。

於2025年，薪酬委員會已履行之工作概述如下：

- (i) 檢討現時董事之薪酬政策及架構；
- (ii) 檢討執行董事之薪酬待遇，包括向董事會建議批准支付花紅；
- (iii) 檢討及向董事會建議批准非執行董事之薪酬；及
- (iv) 考慮及向董事會建議批准新委任董事之薪酬待遇。

各非執行董事(包括獨立非執行董事)均可收取董事袍金。董事就其所承擔的職責及所提供的服務而獲得的薪酬待遇，乃根據其各自的僱傭合約或委任函件的合約條款而釐定，並經董事會在薪酬委員會的建議下批准。

董事的薪酬將參考其於本公司的職能及職責、現行市況及本公司的薪酬政策條款釐定。截至2025年12月31日止年度，董事薪酬之詳情載於綜合財務報表附註8(a)。此外，本集團內應付最高薪酬的五名人士及高級管理層成員的年度酬金範圍載於綜合財務報表附註8(b)及8(c)，及於報告年度向本集團董事授出的獎授股份之變動載於本年報董事會報告「股份獎授計劃」一節。本集團之薪酬政策詳情亦載於本年報「管理層討論及分析」內「人才及文化」一節。

於2025年，概無有關新鴻基僱員股份擁有計劃（「股份獎授計劃」）的重大事項須由薪酬委員會審閱或批准，亦無須於本報告內披露。概無向董事及高級管理人員授予歸屬期少於12個月的股份。股份獎授計劃的詳情及年內股份獎授的變動情況載列於本年報董事會報告內的「股份獎授計劃」一節。

於報告期結束後，薪酬委員會於2026年3月舉行了一次會議，以檢討薪酬報告摘要，當中包括獨立專業顧問提供的資料、董事之薪酬政策及架構與董事之薪酬待遇。薪酬委員會建議董事會批准以下事項並隨後獲董事會通過（如適合）：

- (i) 向三名執行董事支付2025年度之酌情花紅：
 - 向李成煌先生（「李先生」）支付30.0百萬港元現金；
 - 向Antony Edwards先生支付5.0百萬港元，包括約2.0百萬港元現金及根據股份獎授計劃授予相當於約3.0百萬港元之股份；及
 - 向Brendan McGraw先生支付4.0百萬港元，包括約1.6百萬港元現金及根據股份獎授計劃授予相當於約2.4百萬港元之股份；
- (ii) 自2026年1月起，執行董事李先生、Antony Edwards先生及Brendan McGraw先生的月薪分別上調2.2%、2.9%及3.9%；及

- (iii) 自2026年起，獨立非執行董事及非執行董事的年度董事袍金上調5.0%。惟於即將舉行的股東週年大會上輪值退任且不再膺選連任的董事之年度董事袍金將維持不變。

就上市規則第13.51B(1)條而言，根據李先生僱傭合約構成其部分酬金的與月租相關之浮動支出之金額亦於年內有所調整。

審核委員會

審核委員會於1985年4月成立，截至本報告日期，由四名獨立非執行董事及一名非執行董事組成。為保持獨立性及客觀性，審核委員會由一名擁有適當專業資格或會計或相關財務管理專長之獨立非執行董事擔任主席。審核委員會現時的成員包括Alan Stephen Jones先生（主席）、歐陽紀浚先生、白禮德先生、梁慧女士及Peter Anthony Curry先生。審核委員會獲提供履行職責所需的充足資源，並可在有需要時按本公司政策尋求獨立專業意見。審核委員會的責任及職責載於其職權範圍內，並登載於聯交所及本公司之網站。

本公司審核委員會之職權範圍不時作出修訂，以遵守企業管治守則之守則條文D.3.3的規定，惟審核委員會之職責在以下方面偏離該守則條文之規定：

- (i) 執行委聘外聘核數師提供非審計服務之政策；
- (ii) 確保管理層已履行職責，建立有效的風險管理及內部監控系統；
- (iii) 確保內部審計與外聘核數師之間的工作得到協調；及
- (iv) 確保內部審計功能獲得足夠資源運作，並且在本公司內具有適當地位。

董事會認為，本公司審核委員會會就委聘外聘核數師提供非審計服務之政策作出建議（而非守則條文規定的執行），原因如下：

- (i) 由董事會及其委員會制訂政策及作出適當建議乃屬恰當及合適；
- (ii) 由執行董事及管理層執行該政策及建議乃屬恰當及合適之機制；及

(iii) 獨立非執行董事並不適宜執行日常之政策及跟進工作。

另外，董事會認為審核委員會僅能有效地監察(而非守則條文規定的確保)管理層是否已履行其職責，建立有效的風險管理及內部監控系統。該等職責涉及日常監督及僱用全職專業人員，而審核委員會無法確保該等事宜得以執行。審核委員會亦不適宜確保而僅可推動內部與外聘核數師之間的工作得到協調。同樣地，審核委員會無法確保內部審計功能是否獲得足夠資源運作且在本公司內具有適當地位，而僅可加以檢查並建議糾正所識別的任何不足之處。

根據其職權範圍，審核委員會每年最少須舉行三次會議。審核委員會於2025年舉行了四次會議，各成員之出席率載於本報告「董事會程序」一節。審核委員會亦以傳閱書面決議案之方式處理若干事宜。

於2025年及截至本報告日期，審核委員會已履行之工作概述如下：

- (i) 考慮及批准外聘核數師就本集團之中期業績作出審閱、年終審核及本集團之持續關連交易年度審閱，提出的聘用條款及費用；
- (ii) 審議截至2026年12月31日止年度之審核計劃；
- (iii) 審閱外聘核數師就本集團財務報表之年終審核所提交的報告，以及管理層聲明函件；
- (iv) 審閱外聘核數師就本集團財務報表之中期業績審閱所提交的報告，以及管理層聲明函件；
- (v) 審閱本集團半年度及年度財務報告並建議董事會批准；
- (vi) 審閱管理層報告中的關鍵財務事項；
- (vii) 檢討風險管理及內部監控系統之成效及內部審核職能之成效，並在適當時向董事會建議行動；
- (viii) 審閱由內部審核職能編製的各種內部審計報告及2026年內部審核計劃；

(ix) 審閱風險管理報告；

(x) 審閱載於中期及年度報告內的財務報表以及管理層討論及分析中，有關呈列方式變動的建議；

(xi) 考慮額外服務提供商(即獨立估值專家)的挑選，以進行估值，並建議董事會批准；及

(xii) 審閱集團舉報政策的修訂。

執行委員會

執行委員會(「執行委員會」)於1983年11月成立，截至本報告日期，由兩名執行董事組成，包括李成煌先生(主席)及Brendan McGraw先生。除根據執行委員會之職權範圍須留待董事會決定及審批之事宜外，執行委員會獲授予董事會所獲授予之關於本集團業務之一般管理及控制權。

執行委員會主要負責處理及監察本集團之日常管理事務，並有權依照董事會採納的整體政策：

- (i) 制訂及執行本集團的業務活動、內部監控及管理政策；及
- (ii) 於董事會決定的本集團整體策略內規劃及決定業務活動策略，供本集團採納。

風險管理委員會

風險管理委員會(「風險管理委員會」)於2007年1月成立及截至本報告日期，包括四名獨立非執行董事、兩名執行董事及本公司管理層的其他成員，即分別為Wayne Robert Porritt先生(主席)、歐陽杞浚先生、高偉晏女士、William Thomas Royan先生、Antony Edwards先生、Brendan McGraw先生、王健榮先生及袁皚盈女士。

風險管理委員會的主要角色及責任如下：

- (i) 分析及界定本集團各個業務範疇可能面臨的風險；

- (ii) 確保通過適當機制(包括成立委員會及由分部／部門／團隊主管監督)充分檢討、評估及監察本集團可能面對的風險，及本集團的風險管理和內部監控系統(包括但不限於財務、營運及合規監控以及風險管理職能)之成效；及
- (iii) 在對以下事項的年度檢討中(連同本集團內部審計部及外聘核數師)向董事會作出保證：
 - (a) 自上次年度檢討以來，本集團可能遇到的重大風險的性質和程度之變化，以及本集團應對其業務活動及外在環境變化之能力；
 - (b) 管理層持續監察風險及內部監控系統之範疇及質素；
 - (c) 向董事會匯報監察結果之詳盡程度及次數是否為足夠，以便風險管理委員會及審核委員會能夠對本集團之監控情況之有效程度進行持續評估；
 - (d) 任何導致本集團面臨重大風險及／或虧損(不論是否已產生實際虧損)的重大事件，有可能違反或實際違反任何適用法律、法規、監管指引／守則的情況；重大的內部政策、營運失當或技術故障；及任何可能令本集團聲譽嚴重受損的其他重大事件；
 - (e) 本集團的財務報告程序及上市規則合規程序之效能；
 - (f) 切合風險識別及管理的所有其他相關事宜及內部監控事宜；及
 - (g) 監督本公司持續營運計劃(「持續營運計劃」)指導委員會，包括監控持續營運計劃政策的制定和實施，審閱測試結果及事故記錄，並將經驗整合至風險管理框架中。

年內及截至本報告日期，風險管理委員會所履行之工作概述如下：

- (i) 深入檢討本集團的估值風險、新興風險、市場風險(包括股權風險)、業務持續性及韌性以及網絡安全風險；
- (ii) 審閱本集團業務分部及總部職能的風險管理報告；
- (iii) 審閱本集團年度風險管理報告；
- (iv) 審閱及評估相關業務單位及團隊負責人對風險管理、合規及內部監控程序已完成的責任聲明；
- (v) 考慮風險指標及風險領域的建議變動；
- (vi) 審閱亞洲聯合財務的壞賬拖欠分析；
- (vii) 審閱對投資管理政策的建議變動，並提出建議供董事會批准；
- (viii) 審閱集團持續營運計劃框架及持續營運計劃；
- (ix) 審閱就修訂後的上市規則附錄C1有關風險管理及內部監控所進行的差距分析；
- (x) 審閱季度企業風險管理(「企業風險管理」)報告；
- (xi) 對本集團企業風險管理政策及風險偏好陳述進行年度檢討，並提出建議供董事會批准；及
- (xii) 釐定2026年的深入研究主題。

風險管理委員會通常每年舉行四次會議，或按風險管理委員會主席的指示舉行額外會議。風險管理委員會於2025年舉行了五次會議，各董事之出席率載於本報告「董事會程序」一節。

ESG委員會

ESG委員會自2023年8月成立，於本報告日期，該委員會包括三名獨立非執行董事、兩名執行董事及本公司管理層其他成員及團隊負責人，即分別為Wayne Robert Porritt先生（主席）、白禮德先生、高偉晏女士、Antony Edwards先生、Brendan McGraw先生、陳明德先生、車祉穎女士、石焯文先生、楊媚女士及袁皚盈女士。

ESG委員會的主要職責為：

- (i) 檢討、設立及認可環境、社會及管治目標、優先事項、策略、政策及框架，並提出建議供董事會批准；
- (ii) 監控及評估現有及／或潛在環境、社會及管治趨勢以及與本集團環境、社會及管治目標、優先事項及策略相關的問題；
- (iii) 檢討及監督本集團實施環境、社會及管治政策及實踐，確保其與目標相關並符合適用的法律及監管規定；
- (iv) 根據經協定之環境、社會及管治目標檢討本集團表現並提出改善措施；
- (v) 識別、監控及評估對本集團重要的環境、社會及管治風險（包括氣候相關風險）；檢討將環境、社會及管治相關風險納入本集團更廣泛的風險管理及內部控制系統的情況，並向董事會報告任何重大風險及提出管理風險措施建議；
- (vi) 考慮本集團開展業務的方式對其持份者及環境造成的環境及社會影響；及
- (vii) 審閱本公司年度環境、社會及管治報告及其他環境、社會及管治相關披露，並提供建議供董事會批准。

ESG委員會一般每年召開兩次會議，或按ESG委員會主席的指示舉行會議。ESG委員會於2025年舉行了三次會議，各董事之出席率載於本報告「董事會程序」一節。

年內及截至本報告日期，ESG委員會所履行之工作概述如下：

- (i) 接納年度持份者參與調查報告；
- (ii) 審閱環境、社會及管治目標；
- (iii) 接納氣候相關風險評估報告；
- (iv) 接納環境、社會及管治舉措實施進展以及所提供的環境、社會及管治培訓的報告；
- (v) 考慮提名一名ESG委員會成員，並提交董事會批准；
- (vi) 審閱《負責任投資政策》、《氣候變化政策》及《可持續發展政策》的建議變動，並提出建議供董事會批准；
- (vii) 考慮ESG顧問的建議變動，並提出建議供董事會批准；
- (viii) 討論解決環境、社會及管治評級差距的措施；
- (ix) 考慮對ESG報告的基準分析；
- (x) 審閱年度ESG報告，並提出建議供董事會批准。

風險管理及內部監控

董事會確認肩負建立及維持健全而有效之風險管理及內部監控系統之職責，藉以保障本集團之企業權益。

自2007年成立以來，本集團之風險管理委員會已獲授權協助董事會檢討、評估和監督本集團可能面對的各種風險（包括ESG風險，直至ESG委員會於2023年8月成立為止）以及本集團風險管理系統的有效性。本報告前文「董事委員會」一節已列載風險管理委員會的職能和組成，及風險管理機制已列載於本年報「風險管理報告」一節。

本集團之風險管理文化對風險管理框架的成效尤為關鍵。主要風險透過考慮策略、外部風險因素、本集團的營運環境（包括同行所識別的風險）及個別流程及程序的分析予以釐定。

本集團主要風險審閱集中於識別可能威脅業務模式、未來表現、業務資金或流動資金的有關風險。在識別該等風險過程中，已考慮外部發展、監管期望及市場標準。我們的重心包括策略風險、信貸風險、市場風險、流動資金風險、營運風險、稅務、法律與合規風險、外部風險及人力資源風險。

定期考量新風險以評估對本集團構成的任何潛在影響，並釐定是否需要作出任何行動。

本集團之風險管理及內部監控方針旨在合理(但非絕對)保證不存在重大失實陳述或損失；審慎管理(但非完全消除)發生系統故障之風險。本集團亦已建立流程及程序來識別、管理及監控不同業務及活動之風險。有關不同風險之詳細論述載於本年報「風險管理報告」一節，以及綜合財務報表附註46的「金融風險管理」。

除保障本集團之企業權益外，內部監控架構旨在妥善保管會計記錄及遵守相關法律法規。其提供獨立及客觀的保證以保障本集團運作。本集團的內部監控職能由重要附屬公司的內部審核團隊或獨立內部核數師執行。連同風險管理委員會及審核委員會，彼等在向董事會及管理層保證落實及貫徹穩健的內部監控系統，以及遵循相關監管規定方面發揮重要角色。

內部審計為一個向審核委員會報告的獨立監控功能，採取有序而嚴謹的方法分析及獨立評估本集團風險管理及內部監控系統之成效及是否足夠。經審核委員會同意的審核計劃從風險出發，確保重點關注本集團業務，並將資源集中在高風險領域。如有需要，亦會對相關範疇進行特別審核。內部審計報告至少每年發給審核委員會、相關高級管理層及分部／部門／團隊主管。

本集團每年均會對風險管理及內部監控架構之有效性進行自我評估，評估範圍涵蓋前台部門、法律及合規、財務、營運及支援職能等所有重要領域，以評估及記錄主要風險，對監控加以完善。評估工作由各團隊執行，並由集團首席財務總監下屬的集團企業風險管理協調員統籌，集團首席財務總監直接向集團執行主席匯報。該等審閱結果列示於各團隊的風險登記冊中，並匯總為本集團的熱區圖。有關調查結果、發現及熱區圖均上報風險管理委員會、審核委員會及董事會，並已確認其為有效及足夠。本年度未發現重大結果。為制訂風險管理政策而進行的其他風險監察與檢討程序亦由集團企業風險管理協調員統籌，其直接向集團首席財務總監匯報。

管理層對新程序及系統進行檢討，以確保因應不斷變化的風險相關環境更新有關政策及程序。本集團基於特別情況亦會在有需要時聘請外聘顧問對本集團重大業務進行獨立審核。除上述有關新興風險的定期更新外，本年度並無風險評估以及風險管理與內部監控系統的其他重大變動。

董事會已透過審核委員會及風險管理委員會檢討會計、內部審計及財務報告人員的資源、培訓計劃、預算、資格及經驗是否充足。風險管理委員會、審核委員會及董事會檢討本集團風險管理及內部監控流程的成效，並履行企業管治守則中有關風險管理及內部監控流程的一般規定。

問責及審計

財務報告

董事確認彼等須負責在財務團隊之協助下編製本集團綜合財務報表。編製截至2025年12月31日止年度之綜合財務報表時，已採納香港公認會計原則及遵守香港會計師公會頒佈之香港財務報告準則(當中亦包括香港會計準則及詮釋)之規定以及香港公司條例之披露規定。董事相信彼等已選擇並持續貫徹應用適當的會計政策，作出審慎合理的判斷及估計，並確保按持續經營基準編製綜合財務報表。

本公司外聘核數師德勤·關黃陳方會計師行(「德勤」)之報告責任載於本年報之「獨立核數師報告」內。

外聘核數師之酬金

於年內，已付德勤之酬金載列如下：

	已付費用 (附註) (百萬港元)
為本集團提供之服務	
審計服務	5.5
非審計服務(稅務及其他專業服務)	1.7
總計	7.2

附註：年內支付的費用包括2024年應計金額。

內幕消息披露政策

董事會於2013年1月1日就有關處理及發放內幕消息之程序及內部監控採納內幕消息披露政策(「該政策」)。該政策為本集團之董事及相關人員載列指引及程序，以確保本集團之內幕消息獲平等及適時地向公眾發放。擁有潛在內幕消息及/或內幕消息之董事及相關人員須採取合理措施確保已有恰當保障措施，將內幕消息保密，並確保獲發資訊者明白須對資訊維持保密之責任。該政策將於有需要時就情況改變及上市規則、證券及期貨條例第XIVA部及相關法定及監管規定不時之更改予以更新及修訂。

舉報政策及反賄賂及反貪污政策

董事會已採納舉報政策及機制，讓僱員及其他與本集團有往來的人士，可在有需要且適當的情況下，以保密或不具名方式，向本公司執行委員會或審核委員會(視乎情況而定)提出任何有關本集團的可能不當行為。

董事會亦於2022年11月採納反賄賂及反貪污政策，闡述本集團的僱員識別及防範賄賂貪污以保護本集團的誠信及聲譽的責任。

公司秘書

李斯維先生為本公司僱員及公司秘書。全體董事均可要求公司秘書提供意見及服務。公司秘書就董事會管治事宜向集團執行主席匯報，負責確保董事會程序得以遵守，及促進董事之間及與股東和管理層之溝通。

李先生為特許公司治理公會及香港公司治理公會會員。於2025年，李先生已接受超過15小時之相關專業培訓以更新其技能及知識。

董事及相關僱員進行證券交易之守則

本公司已採納上市規則附錄C3所載之上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「標準守則」)，作為其董事進行證券交易之行為守則。經向全體董事作出特定查詢後，彼等已確認其已遵守標準守則所載之規定標準。

本公司亦已採納標準守則作為相關僱員進行證券交易之守則，藉此對本公司或其任何附屬公司之相關僱員(彼等被視為可能知悉有關本公司或其證券之內幕消息)就本公司之證券買賣作出規管。

與股東之溝通及股東通訊政策

董事會認同與股東保持良好溝通之重要性。有關本集團的資料(包括中期報告及年報、公佈及通函)乃透過多種正式途徑適時向股東傳達。該等刊發文件，以及最近期的公司資料及消息均可在本公司網站查閱。

本公司股東大會為一個供董事會與股東直接溝通的寶貴平台。企業管治守則之守則條文F.1.3訂明，董事會主席應出席股東週年大會，並邀請首席獨立非執行董事(如有)、審核委員會、薪酬委員會、提名委員會及任何其他委員會(如適用)的主席出席。若任何委員會主席未克出席，則有關主席應邀請委員會其他成員(或如該名成員未能出席，則其正式委任的代表)出席。該等人士須在股東週年大會上回答相關提問。有必要或根據上市規則成立之任何獨立董事委員會之主席亦須出席任何就批准關連交易或須獲獨立股東批准之任何其他交易而召開的股東大會上回答提問。

企業管治守則之守則條文C.1.5訂明，獨立非執行董事及其他非執行董事應出席股東大會，並對股東意見獲得及形成公正的了解。

2025年股東週年大會於2025年5月27日舉行。除一名並非委員會主席的獨立非執行董事外，所有其他董事均有出席大會。有關董事於股東大會出席率之詳情請參閱載於本報告「董事會程序」一節的董事出席記錄。在股東週年大會上，就每一項重大事宜均分開提呈決議案，其中包括重選退任董事。

召開股東週年大會之通告須於大會舉行日期至少20個完整營業日前寄發予股東，而召開所有其他股東大會之通告則須在大會舉行日期至少10個完整營業日前寄發予股東。會議開始時會向股東介紹以股數投票方式進行表決的詳細程序。大會主席會解答股東對股數投票方式表決的任何疑問。決議案的投票表決結果其後按上市規則規定所指定的方式刊發。

佔全體有權在本公司股東大會上表決之股東的總表決權最少5%的股東，可根據章程細則第67條及公司條例(香港法例第622章)第566條要求召開股東特別大會。建議於大會上處理之事項須於相關請求書內列明，而請求書須在簽署後送達本公司註冊辦事處。此外，股東可通過將致董事會的建議決議案以書面形式送交本公司註冊辦事處，於股東大會上提出建議，決議案須清晰簡明地列出提交討論之事項，並須與本公司之業務範圍有關。

董事會於2012年3月採納股東通訊政策，當中載有與股東及其他持份者的通訊渠道，包括公司通訊(為本公司發行以便股東獲取資料及採取行動的任何文件，包括但不限於年報／中期報告、通函及公佈)、股東會議、公司網站以及股東召開股東大會的權利。股東亦可向本公司提出合理要求，索取有關本公司之公開資料。有關查詢應向本公司註冊辦事處的公司秘書提出。倘股東有意向董事會作出查詢，須將查詢內容送達註冊辦事處，由公司秘書收啟。此外，如股東對其持股情況有任何疑問，可聯絡本公司之股份過戶登記處卓佳證券登記有限公司。

章程細則可於聯交所及本公司網站查閱。章程細則於年內並無變動。

董事會已審閱年內股東通訊政策的實施情況及有效性，並認為該政策能夠促進與其股東按公平披露基準進行公開持續的溝通。

股息政策

董事會於2018年11月舉行的董事會會議上採納本公司之股息政策。本公司股息政策旨在為其股東提供合理及可持續回報，同時維持財務狀況穩定，使本公司得以充分利用不時可得的任何投資及發展機遇。

董事會可能按年宣派或建議股息及／或可能宣派中期股息或特別股息。董事會作出的所有決定均符合本公司的股息政策。董事會須待考慮本公司及本集團營運業績、累計及未來盈利、資產負債、流動資金狀況、資本承擔要求及未來擴張計劃以及整體經濟條件及可能影響本公司及本集團財務表現及狀況的外部因素後，方可建議或宣派股息。此外，由於本公司為一間控股公司，董事會亦將考慮自其附屬公司收取的股息，原因是本公司派付股息的能力取決於自該等附屬公司收取的股息。

董事會將定期檢討股息政策並在必要時修訂及／或修改股息政策。

提升企業管治水平

提升企業管治水平並非僅為應用及遵守企業管治守則，而是為推動及建立道德與健全之企業文化。我們將基於經驗、監管的變動與發展，不斷檢討並於適當時改善現行常規。本公司亦歡迎股東提供任何意見及建議，以提升及完善我們的透明度。

代表董事會

李成煌

集團執行主席

香港，2026年3月19日