

# 企業管治報告

本公司深明良好企業管治常規及程序之重要性，確信傑出的董事局、可靠的風險管理和內部監控及向股東負責乃企業管治原則之要素。本公司致力確保業務營運完全遵守所有適用規則及規例，並符合適用守則及標準，同時秉持高度透明和職責清晰的營運理念。

## 企業管治守則

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司已遵守《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「《上市規則》」)附錄C1《企業管治守則》所載之適用守則條文。惟本公司並無根據《企業管治守則》就本公司主席及行政總裁之角色作出區分。本公司認為憑藉李家傑博士及李家誠博士對本集團業務具相關資深經驗及知識，最宜兩位各自都出任本公司主席兼董事總經理之雙重角色，此乃符合本公司之最佳利益。儘管本公司主席及行政總裁之角色並沒有作出區分，但基於所有重大決定均會諮詢擁有相關知識及專長之董事局成員及適當之董事局委員會以及高層管理人員後才作出，權力和職權並未因此而過份集中。故此，即使存在上述偏離，目前的安排仍然受限於適當的制衡。

## 董事局

### 董事責任及向其作出之協助

董事局培養本公司之文化，並致力推廣理想企業文化，確保與本公司之目標、價值及策略一致。本公司之企業文化、業務模式及策略方向詳情載於本年報內第84頁及第85頁。

董事局負責管理本公司，計有制訂企業策略及長遠業務模式、領導及督導本公司事務；通過本公司之財務報告及相關業績公佈；商討股息政策及通過發行、配發或出售本公司證券或債券或授予有關本公司證券或債券之期權。董事局亦負責履行企業管治職責及檢討風險管理及內部監控系統之成效，包括檢討本公司會計、內部審計、財務匯報職能方面以及與本公司環境、社會及管治表現及匯報相關之資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算之足夠性。董事局負責整體決策，至於考慮及執行以上工作的細節則交由董事局的執行委員會(「執行委員會」)及(如適當)其他特定委員會負責。

管理人員團隊則獲授權進行本公司之日常管理、行政及營運。董事局就管理人員之權力及管理人員需進行匯報之情況向管理人員發出清晰指引。

全體董事均可適時地全面查閱一切相關資料及獲取公司秘書之意見及服務，以確保董事局程序及所有適用規則及規例均已獲得遵行。本公司亦會通知董事有關《企業管治守則》條文之修訂，以便董事了解最新之要求及協助彼等履行其職責。董事亦獲提供月報，內容載有集團定期之財務資料，以及重要事件、業務前景及業務相關事宜之撮要。該月報載列了有關本公司之表現及狀況之評估，令董事易於掌握。非執行董事及獨立非執行董事可於履行職務時向董事局提出要求，尋求獨立專業意見，費用概由本公司承擔。

## 董事局組成

董事局現有以下十六位成員：

	任期 (年數)
<b>執行董事</b>	
李家傑博士(主席兼董事總經理)	40
李家誠博士(主席兼董事總經理)	32
林高演博士(副主席)	41
葉盈枝	28
馮李煥琮	49
郭炳濠	32
孫國林	24
黃浩明	15
馮孝忠教授	5
<b>非執行董事</b>	
李王佩玲	29
<b>獨立非執行董事</b>	
鄭志強	21
高秉強教授	21
胡經昌	21
胡家驍	14
潘宗光教授	13
歐肇基	7

董事之個人資料詳列於本年報第182頁至第187頁。李家傑博士及李家誠博士為兄弟，均為馮李煥琮女士之親屬。除上述外，董事局並無成員與其他成員有關連。一份董事名單與其角色和職能載列於本公司網站。

董事局由男性及女性董事所組成，彼等具有不同背景及與本集團業務相關的廣闊專業知識。董事局整體擁有全面且均衡的專業技能組合，直接支持本公司的三大業務範疇：物業投資、策略投資及物業發展。

根據近期董事局技能組合檢討顯示，董事局成員於卓越領導能力、財務知識及會計，以及人力管理方面等技能涵蓋率超過90%；風險管理及內部監控方面涵蓋率介乎80%至90%之間；及與行業相關知識/經驗以及法律及法規合規與管治方面涵蓋率則約為75%。

提名委員會協助董事局定期檢討董事局技能組合，以確保其持續切合本公司不斷演變的策略需求及瞬息萬變的經營環境。根據近期所作的檢討，提名委員會信納董事局具備與本集團業務直接相關且全面的技能組合，以引領本集團業務發展，並能有效領導本集團應對複雜挑戰，同時實踐本公司宗旨與價值。尤其董事局中大批成員具備行業相關知識與卓越領導能力（並且在風險管理及可持續發展方面有充份涵蓋），使董事局能有效地為本集團制定策略性定位，把握市場機遇，為各持份者持續創造更大價值。

董事局中執行董事與非執行董事的組合保持均衡，以使董事局具有強大的獨立元素，能夠有效地作出獨立判斷。董事局認為各非執行董事及獨立非執行董事均能將其本身之專業知識帶入董事局。

董事局已建立機制以確保董事局取得獨立觀點。該機制之全文已載列於本公司網站及有關摘要載列如下：

(1) 組成

董事局致力確保委任至少三名獨立非執行董事及當中至少三分之一成員為獨立非執行董事(或《上市規則》不時規定的更高人數下限)，而至少一名獨立非執行董事具備適當專業資格，或會計或有關財務管理之專業知識。本公司亦會按《上市規則》之規定及可行情況下委任獨立非執行董事加入董事局委員會，以確保取得獨立觀點。

(2) 獨立性評估

提名委員會於提名及委任獨立非執行董事時會嚴格遵守提名政策，並獲授權每年評估獨立非執行董事之獨立性，確保彼等能持續作出獨立判斷。

(3) 酬金

獨立非執行董事並無獲給予帶有績效表現相關元素的股本權益薪酬，因為這類薪酬或導致其決策偏頗並影響其客觀性和獨立性。

(4) 董事局決策

董事(包括獨立非執行董事)有權就董事局會議上討論事項向管理層尋求進一步資料，及如有需要，可向公司以外的專業顧問尋求獨立意見，費用概由本公司承擔。

董事(包括獨立非執行董事)於合約、交易或安排中擁有重大利益，則不得就通過該合約、交易或安排之董事決議案投票，亦不得計入該會議的法定人數。

截至二零二五年十二月三十一日止年度內，董事局於所有時間均符合載列於上述第(1)項有關《上市規則》就委任獨立非執行董事之規定。

本公司已接獲各獨立非執行董事發出之獨立性確認函，並認同獨立非執行董事乃獨立於管理層，且並無任何足以重大干預彼等進行獨立判斷之關係。

## 董事之委任及重選

董事局依照本公司之組織章程細則(「細則」)有權委任任何人士出任董事以補替臨時空缺或作為董事局新增成員。具豐富經驗及才能，有能力履行受託職責，以合理水平的謹慎、技巧及努力行事之最佳候選人士方會獲推薦予董事局以供選擇。新董事之任命首先由提名委員會根據其職權範圍，並適當考慮本公司提名政策和董事局成員多元化政策進行商議，然後向董事局提交提名委員會之建議，以作出決定。

根據細則，董事局內新委任之董事須於下屆舉行之本公司股東週年大會(「股東週年大會」)上重選。此外，接近三分之一人數之董事須於股東週年大會上輪值告退，惟彼等可膺選連任。儘管董事之委任並無特定期限，惟董事局會確保各董事(包括每名非執行董事)至少每三年輪值告退一次。本公司以委任函委任各董事，每封函件載列其委任之主要條款及條件。

獨立非執行董事之委任乃遵守《上市規則》第3.13條所列有關評估獨立性的指引。獨立非執行董事歐肇基先生(「歐先生」)之下述董事職務屬《上市規則》第3.13(7)條之獨立性指引範疇內：

- (1) 歐先生現時為恒基陽光資產管理有限公司(「恒基陽光」)(本公司之附屬公司及上市之陽光房地產投資信託基金(「陽光房地產基金」)之管理人)之主席及非執行董事。陽光房地產基金根據《上市規則》被視為本公司之核心關連人士。由於歐先生於恒基陽光擔任非執行角色，而陽光房地產基金並非本公司之附屬公司，故本公司認為歐先生於恒基陽光之非執行職務並不影響彼之獨立性。
- (2) 歐先生現亦為香港小輪(集團)有限公司(本公司之聯營公司)之非執行董事。作為非執行董事，歐先生沒有參與該公司之日常管理工作，亦沒有於該公司擔任任何執行角色，故本公司認為歐先生於該公司之角色對彼作為本公司獨立非執行董事之獨立性並無影響。

## 董事局會議

### 會議次數及董事出席紀錄

董事局不時及每年最少四次開會以討論本公司事務及交流意見。截至二零二五年十二月三十一日止年度，董事局舉行四次會議以批准中期/全年業績公佈、中期報告及年報；決定派息之水平；討論本公司重要事宜及一般運作；以及批准須由董事局決定之特定事宜及交易。董事出席會議紀錄載列於第147頁之表內。

於本年度內，獨立非執行董事舉行了一次會議。此外，根據《企業管治守則》，於其他董事沒有參與會議之情況下，主席與獨立非執行董事舉行了一次會議。

### 會議之常規及進行

董事局定期會議之通告於舉行會議前最少十四天送交全體董事，而其他董事局及委員會會議則一般發出合理通知。全體董事在適時及於每次董事局/委員會會議舉行之前至少三天，均獲送交有關議程及相關會議文件。

本公司之公司秘書負責記錄及保存所有董事局會議及委員會會議之會議紀錄。會議紀錄初稿會於各董事局會議後合理時間內供董事傳閱，讓彼等提出意見，而已簽署之定稿皆可供董事查閱，副本則送予全體董事作為紀錄。

## 利益衝突

倘若董事於董事局將予考慮的重要事項中存有重大的利益，本公司將會召開討論該事項之實體會議或視像會議而不會以傳閱董事書面決議案之方式尋求董事書面認可。根據細則，被視為於該事項中存有重大利益之董事須就該事項放棄表決，且不會被計入出席會議的法定人數。本公司並不知悉董事於本年度內有任何違反利益衝突的情況。

## 董事局績效

董事局認為定期進行績效評估乃良好企業管治的重要實踐及評估其成效的關鍵工具。董事局近期已按慣例完成每兩年一次的董事局內部績效評估，由提名委員會主導，並在公司秘書協助下進行。每名董事均獲邀以匿名方式完成一份評估問卷，就包括董事局組成、文化和程序、風險管理及持份者參與等若干評估準則，提供個別評級及意見。評估結果已收集並提交予提名委員會作審閱。根據績效評估結果，提名委員會對董事局表現，以及董事局於發展及決定本集團企業文化、策略方向和整體業務目標發揮的有效作用均表示滿意。

## 董事及要員責任保險

本公司已安排董事及要員責任保險，以彌償董事及高層管理人員可能需要承擔任何因本公司業務所產生之潛在責任。

本公司亦會就董事適當履行責任而引起之任何索償(重大疏忽或故意不當行為則除外)全面根據適用法例及規則所許可之範圍向董事作出補償。

## 董事投入時間

每名董事已確保彼於年內投入足夠時間及充分關注本公司事務。所有董事已向本公司披露彼等於香港或海外上市的公眾公司或機構擔任職務的性質，以及其他重大承擔，並提供了公眾公司或機構的名稱和擔任有關職務所涉及之時間。本公司鼓勵董事參與專業組織及公眾組織，以及擔任公職，並已提醒董事應向本公司適時披露該等資料之任何變更。有關董事之其他資料，包括彼等於過去三年在上市公眾公司出任董事之資料，載於本年報第182頁至第187頁之董事個人資料中。

提名委員會近期就每名董事於二零二五年度對董事局投入之時間及作出之貢獻進行評估。委員會審閱董事技能組合、其他重要職務投入時間、出席情況及培訓紀錄，並考慮一系列評估準則，包括其在董事局的參與程度、對本公司業務的熟悉程度、其他重要外部職務投入時間以及其他因素(如誠信及經驗)。委員會信納每名董事均(a)於二零二五年舉行的所有會議中保持良好出席率並參與討論；(b)無同時擔任超過六間上市公司之董事職務，且未因其其他外部職務之性質及複雜性對其造成過重負擔；(c)具備誠信，並具有與其在董事局及相關董事局委員會職位相符的專業知識；及(d)熟悉本集團之業務及持續參與專業發展以了解本集團面對的監管、業務及其他問題，及每名董事已為董事局投入充足時間及作出充分貢獻，並且有效履行彼等職責。

## 董事培訓

於本年度內，本公司為董事局安排了有關國際關係及影響香港與中國內地的複雜且不斷演變的地緣政治議題的演講，以及於執行董事出席的經理月會安排各類議題的內部簡報。本公司不時提供最新法例及規則之簡報予董事閱讀。本公司亦鼓勵董事參加外界舉辦之講座及研討會以加強彼等知識以履行作為董事之職責。本公司定期向董事提供由專業機構舉辦之研討會之資料，並由公司秘書部處理研討會之報名事宜。

本集團於所有範疇中嚴格遵守道德守則及絕不容忍任何形式之貪污或其他不當行為，並深明風險管理的整體責任乃由董事局承擔。為加強董事的防止貪污意識及風險管理知識，本公司定期為所有董事提供反貪污及風險管理培訓，包括最新法例及規則以及由廉政公署制作的反貪污及風險管理培訓教材。

根據董事向本公司提供之培訓紀錄，彼等於二零二五年皆參與持續專業發展，包括出席研討會及講座，以及閱讀最新法例及規則及其他參考資料。研討會、講座及其他參考資料涵蓋廣泛議題，包括可持續發展報告、企業管治、董事職責、企業交易、打擊洗錢及恐怖分子資金籌集、最新市場資訊及規則、地緣政治的影響、反貪污、風險管理等。於本年度內，各董事所接受之培訓概述如下：

	出席研討會、 講座及簡報會	閱讀最新法例 及規則及其他 參考資料
<b>執行董事</b>		
李家傑博士(主席兼董事總經理)	✓	✓
李家誠博士(主席兼董事總經理)	✓	✓
林高演博士(副主席)	✓	✓
葉盈枝	✓	✓
馮李煥琮	✓	✓
郭炳濠	✓	✓
孫國林	✓	✓
黃浩明	✓	✓
馮孝忠教授	✓	✓
<b>非執行董事</b>		
李王佩玲	✓	✓
<b>獨立非執行董事</b>		
鄭志強	✓	✓
高秉強教授	✓	✓
胡經昌	✓	✓
胡家驃	✓	✓
潘宗光教授	✓	✓
歐肇基	✓	✓

## 董事局委員會

董事局已成立六個董事局委員會，分別為執行委員會、審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、企業管治委員會及舉報委員會，以監督本公司事務之各項特定範疇。執行委員會運作如一般管理委員會，由董事局授予權力。

董事局委員會獲提供充足資源以履行其職責，並於提出合理要求後，可於適當情況下尋求獨立專業意見，費用概由本公司承擔。

## 審核委員會

審核委員會於一九九八年十二月成立及向董事局匯報。審核委員會之成員如下：

### 獨立非執行董事

---

鄭志強(主席)

高秉強教授

胡經昌

歐肇基

主席及歐肇基先生均具備《上市規則》所規定之適當專業資格，而歐先生亦擁有企業風險管理專業知識。審核委員會中概無成員於彼等各自獲委任之日期前兩年內曾為本公司現任外聘核數師之前任合夥人。全體成員均具備審閱財務報表及處理公眾公司重大監控與財務事宜之適當技能及經驗。董事局認為，委員會成員於處理委員會事務時均能作出獨立判斷。

職權範圍書載列審核委員會之權力及責任，而審核委員會之主要責任包括審查及監察本公司之財務匯報程序及風險管理及內部監控系統。審核委員會之職權範圍載列於本公司網站。

於本年度內，審核委員會與管理層及核數師舉行了三次會議。其履行之職責關於以下各方面：

(1) 財務匯報

就截至二零二五年十二月三十一日止財政年度，委員會審閱了中期和年度業績公佈及報告，並討論管理層提交有關營運和財務表現的財務摘要、說明和分析。委員會仔細考慮所採用的會計政策、應用的重大會計判斷、遵守適用的監管要求和會計準則，以及報告披露的充分性。委員會、管理層和核數師商討與財務報表有關的重大會計事項，以進行適當的會計處理或披露。委員會亦與管理層討論以確保本公司會計及財務匯報職能方面以及有關本公司之環境、社會及管治表現和匯報相關之資源、員工資歷及經驗、培訓課程及預算為足夠。

(2) 核數師

委員會在審閱核數師的聘用條款、有關審核服務及非審核服務之薪酬水平及其提供之獨立性確認後，考慮並通過核數師的委任。委員會評估審計過程的績效，包括審計計劃、審計方式和範圍、關鍵審計事項的識別和處理，以及資訊科技審計方式及新型人工智能的應用。

(3) 風險管理及內部監控

委員會審閱了本集團稽核部對內部監控職能的審計工作及報告，以及管理層就任何缺失採取的整改程序。委員會亦就風險管理(包括環境、社會及管治風險)及內部監控系統之成效作出評估，詳情載於下文「內部審計、風險管理及內部監控」一段中。

## 薪酬委員會

薪酬委員會於二零零五年一月成立，成員包括：

### 執行董事

李家傑博士  
李家誠博士  
林高演博士

### 獨立非執行董事

胡經昌(主席)  
鄭志強  
高秉強教授  
歐肇基

各成員在釐定公眾公司行政人員薪酬上經驗豐富，並具備適當之技能。董事局認為，委員會成員於處理委員會事務時均能作出獨立判斷。

職權範圍書載列其特定職責為獲董事局授予職責釐定個別執行董事及高層管理人員之薪酬待遇及就本公司董事及高層管理人員之薪酬政策以及架構向本公司董事局提出建議。薪酬委員會之職權範圍載列於本公司網站。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度，薪酬委員會舉行了一次會議，以審閱本公司僱員之薪酬架構及二零二六年薪酬之增幅水平，以及高層管理人員之薪酬，亦參照可資比較上市公司之董事薪酬水平以審閱董事酬金。本公司之政策為薪酬委員會在考慮董事薪酬時提供指引，其摘要載於下文「董事局政策」一段中。

依照《公司條例》(第622章)及《上市規則》附錄D2而披露之董事酬金資料詳列於第259頁至第261頁財務報表附註八中，而高層管理人員酬金按等級之分析詳列於第262頁財務報表附註九中。董事袍金訂定為每位執行董事/非執行董事每年港幣150,000元及每位獨立非執行董事每年港幣250,000元。若獨立非執行董事擔任董事局委員會成員，可就審核委員會成員一職每年收取額外酬金港幣250,000元，而就提名委員會、薪酬委員會及企業管治委員會成員一職，則每年可分別收取額外酬金港幣100,000元。上述薪酬將維持不變，直至本公司於股東大會上另行決定為止。董事之其他酬金則不時參照董事之職責而釐定。

## 提名委員會

提名委員會於二零一一年十二月成立，成員包括：

### 執行董事

李家傑博士

李家誠博士

林高演博士(於二零二五年十二月一日辭任)

馮李煥琮(於二零二五年十二月一日獲委任)

### 獨立非執行董事

胡經昌(主席)

鄺志強

高秉強教授

歐肇基

各成員在向董事局提名董事上經驗豐富，並具備適當之技能。本公司已向提名委員會提供足夠資源以履行其職責。提名委員會可諮詢獨立專業意見以履行其職責，並由本公司負責開支。

職權範圍書載列其特定職責為檢討董事局的架構、人數及組成、協助董事局編製董事局技能組合，並根據董事局成員多元化政策就任何為配合公司策略而擬對董事局作出的變動提出建議。提名將根據提名政策進行，且最終將按人選的長處及可為董事局帶來的貢獻而作決定。於本年度內，提名委員會之職權範圍已作出修訂，納入與董事局技能組合及董事局績效評估，以及評估董事投入時間和貢獻相關的職責。最新職權範圍載列於本公司網站。

於截至二零二五年十二月三十一日止年度，提名委員會舉行了兩次會議，以評核本公司之獨立非執行董事之獨立性；就退任董事於股東週年大會上膺選連任之資格向董事局提出建議；審閱董事局之架構及性別多元化；批准進行董事局績效評估之方式；及審閱董事局成員多元化政策及提名政策。經審閱該等政策，委員會信納政策為合適及有效，並已妥善實施。

此外，於本年度內，提名委員會批准提名馮李瑛女士為提名委員會成員以接替辭任的林高演博士，從而提升委員會性別多元化。

## 企業管治委員會

企業管治委員會於二零一二年十月成立，成員包括：

### 獨立非執行董事

鄭志強(主席)

潘宗光教授

歐肇基

各成員在企業管治事務上經驗豐富，並具備適當之技能。本公司已向企業管治委員會提供足夠資源以履行其職責。

職權範圍書載列其職責為制定及檢討本公司的企業管治政策及常規，以及監察該等政策及常規以遵守法律及監管規則。企業管治委員會之職權範圍載列於本公司網站。

於本年度內，企業管治委員會舉行了一次會議以制定二零二五年企業管治報告工作計劃；審閱董事及高層管理人員的培訓和持續專業發展、股東通訊政策及確保董事局取得獨立觀點機制；考慮採納新人工智能政策；及收悉並接納稽核部就本集團遵守已採納的政策、慣例和行為準則以及適用法律和監管要求情況所作出的報告。

此外，為進一步加強企業管治常規，企業管治委員會於本年度內批准了新網絡安全政策及新員工多元化政策，以及修訂了本集團若干政策。

基於本公司嚴格遵守股東通訊政策所載的原則，包括確保適時透過本公司網站內「投資者資訊」平台向股東傳達公司資訊、為投資者及分析員舉行簡介會，以及為股東提供不同渠道向本公司表達彼等之意見，委員會信納股東通訊政策為合適及有效，並已妥善實施。

經審閱本公司為確保董事局取得獨立觀點而採納的現有機制後，委員會大體上同意該機制符合《上市規則》要求，屬合適及有效，並已得到本公司遵守。

## 舉報委員會

舉報委員會於二零二二年三月成立及向董事局匯報。舉報委員會成員包括：

### 執行董事

林高演博士(主席)

### 獨立非執行董事

高秉強教授

胡經昌

本公司為僱員及與本集團有往來之人士建立系統，彼等可以保密及匿名方式就與本集團有關之任何事項中可能存在的的正當行為提出關注，並由舉報委員會處理。每位成員具備適當之技能處理舉報者舉報之涉嫌不當行為。

職權範圍書包括監督舉報安排的成效，確保對舉報的不當行為進行公平和獨立的適切調查程序，以及確保收到的資料及調查結果的機密性。舉報政策已納入商業道德及商業行為守則政策，而該政策訂立高道德標準以及舉報框架。

## 董事局會議、委員會會議及股東週年大會之出席紀錄

下表展示截至二零二五年十二月三十一日止年度董事出席董事局、審核委員會、薪酬委員會、提名委員會、企業管治委員會會議及股東週年大會之出席紀錄：

	出席會議次數/開會次數					
	董事局	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	企業管治委員會	股東週年大會
<b>執行董事</b>						
李家傑博士(主席兼董事總經理)	4/4	不適用	1/1	2/2	不適用	1/1
李家誠博士(主席兼董事總經理)	4/4	不適用	1/1	2/2	不適用	1/1
林高演博士(副主席)	4/4	不適用	1/1	1/1 <sup>1</sup>	不適用	1/1
葉盈枝	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
馮李煥琮	3/4	不適用	不適用	1/1 <sup>2</sup>	不適用	0/1
郭炳濠	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
孫國林	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
黃浩明	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
馮孝忠教授	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
<b>非執行董事</b>						
李王佩玲	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
<b>獨立非執行董事</b>						
鄭志強	4/4	3/3	1/1	2/2	1/1	1/1
高秉強教授	4/4	3/3	1/1	2/2	不適用	1/1
胡經昌	4/4	3/3	1/1	2/2	不適用	1/1
胡家驃	4/4	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
潘宗光教授	4/4	不適用	不適用	不適用	1/1	1/1
歐肇基	4/4	3/3	1/1	2/2	1/1	1/1

附註：

1. 林高演博士於二零二五年十二月一日辭任提名委員會成員前，只舉行了一次提名委員會會議。
2. 馮李煥琮女士於二零二五年十二月一日獲委任為提名委員會成員後，只舉行了一次提名委員會會議。

## 董事對財務報表之責任

董事確認編製截至二零二五年十二月三十一日止年度財務報表之責任，財務報表須真實公平地反映本公司及本集團當日之財務狀況及本集團截至年結日之業績與現金流量，並且按持續經營基準、法例要求及適用之會計政策而編製。

本公司核數師就本公司財務報表作出之匯報責任聲明列載於第194頁至第199頁獨立核數師報告內。

## 核數師薪酬

截至二零二五年十二月三十一日止年度，本公司之核數師分別就審核和審核相關之服務及非審核服務(涵蓋稅務服務、企業及諮詢服務以及其他匯報服務)可收取約港幣16,500,000元(二零二四年：港幣16,600,000元)及約港幣3,100,000元(二零二四年：港幣2,700,000元)。審核委員會已審閱核數師就審核及非審核服務所收取之薪酬。

## 標準守則

本公司已採納《上市規則》附錄C3《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》為本公司董事進行證券交易之守則(「該守則」)。本公司在提出具體徵詢之後，確認所有董事均已完全遵守該守則列示所要求的標準。

## 持續關連交易

本公司獨立非執行董事及本公司之稽核部作為內部審計師已審閱刊載於本年報之董事局報告內之持續關連交易(「持續關連交易」)，核數師亦已就此作出匯報。本公司之稽核部亦已向本公司獨立非執行董事匯報，持續關連交易乃根據相關協議之定價機制所進行。

## 董事局政策

以下是本公司根據《上市規則》或其他規定採納的若干政策摘要：

### (1) 內幕消息政策

內幕消息政策為本集團之董事、高層人員及所有相關僱員(有可能擁有未公開之內幕消息)提供指引，以確保根據相關適用法例及規則平等及適時地向公眾發佈本集團之內幕消息。

### (2) 董事局成員多元化政策

董事局成員多元化政策列明於提名過程時甄選人選將按一系列多元化範疇為基準，可包括(但不局限於)性別、年齡、種族、文化及教育背景、專業經驗、技能、知識及服務任期。最終將按人選的長處及可為董事局帶來的貢獻而作決定。

### (3) 員工多元化政策

員工多元化政策概述本集團透過營造多元共融且免受歧視的工作場所，以實現員工多元化的方針。主要措施包括定期為員工提供防止歧視及騷擾的培訓，確保於招聘、晉升機會及發展方面提供平等機會以及共同維護免於歧視且相互尊重的環境。

### (4) 提名政策

提名政策旨在訂立準則為提名委員會提供指引，以物色及評估人選，並提名彼供本公司董事局委任或由本公司股東選任為本公司董事。該政策載有提名委員會在提名時必須考慮之若干因素，包括人選的技能及經驗、董事局成員多元化政策中的多元化範疇、人選的投入時間及誠信；若人選獲建議委任為獨立非執行董事，則包括《上市規則》第3.13條所載之獨立性準則。該政策亦列明下述提名程序：提名委員會可(i)採取其認為適當的措施，以物色及評估人選；(ii)考慮由本公司股東推薦之人士或提名之膺選人士；及(iii)於提出建議時，向董事局提交人選之個人簡歷以作考慮。

### (5) 股息政策

股息政策為董事局提供指引，以決定是否派付股息及釐定派付股息之水平。整體而言，本公司之政策是允許其股東分享本公司之利潤，同時保留足夠之儲備以供未來發展。本公司通常每年派付兩次股息，即中期股息及末期股息。除此等股息外，董事局亦可於其認為合適時宣派特別股息。該政策亦載有董事局在決定於任何財政年度/期間之任何股息的派發次數、金額及形式時，董事局應予考慮之若干因素。董事局亦可考慮在適用法律及法規許可的基準上發行紅股。

### (6) 打擊洗錢及恐怖分子資金籌集政策

打擊洗錢及恐怖分子資金籌集政策旨在打擊洗錢及恐怖分子資金籌集活動，並規範該等程序及系統。稽核部會監控和管理各營運部門遵守該政策的情況。

### (7) 董事及僱員薪酬政策

董事及僱員薪酬政策載列一般原則作為指導本集團在處理薪酬事宜上的方向。作為一般原則，本集團提供合適薪酬水平，以挽留及鼓勵有能力的董事、高層管理人員及僱員，並吸引具經驗之高質素人才，監督本集團之業務及發展。執行董事之薪酬待遇包括固定部分及與個人表現和本集團業績掛鈎的浮動部分，並參照可供比較並以香港為營業地點之大型房地產公司。就非執行董事而言，僅支付固定薪酬/袍金，並參考彼等付出的時間及本集團的規模和複雜程度，並以同業為基準釐定適當之水平。

上述政策之全文載列於本公司網站。

## 環境、社會及管治以及可持續發展

### 可持續發展

本公司為於二零一零年七月推出之恒生可持續發展企業指數系列之創立成分股。

可持續發展委員會(前稱企業社會責任委員會)於二零一二年成立，由李家誠博士擔任主席及多名董事及部門主管出任委員，以協助董事局監督有關企業社會責任及可持續發展相關事項，包括制定及檢討政策和策略、遵守法規要求及進行績效評估。

於本年度內，可持續發展委員會舉行了一次會議，以審閱職權範圍、本集團可持續發展整體表現及政策，討論匯報趨勢並制定可持續發展策略及計劃。因應環境、社會及管治措施的最新發展，以及顧問羅兵咸永道會計師事務所及審核委員會的建議，本集團採納了新網絡安全政策、員工多元化政策及人工智能政策，並且修訂了多份現有政策。

可持續發展委員會之職權範圍以及環境、社會及管治政策均載列於本公司網站。

二零二五年可持續發展報告之概覽載於本年報第104頁至第133頁，而獨立二零二五年可持續發展報告載列於本公司網站及披露易網站。

### 多元化

多元化及包容性乃推動企業可持續發展的重要原素。本公司深明擁有多元化的董事局所帶來的裨益，並已採納董事局成員多元化政策以將其實踐。經考慮董事局架構及若干因素後，提名委員會信納董事局擁有合適架構，其成員賦有多元化之知識、技能及經驗。董事局成員包括兩名女性董事，超過《上市規則》之最低要求，並體現了性別多元化。為維持性別多元化，本公司致力繼續保持董事局內最少有兩名女性董事。

就繼任計劃而言，提名委員會將循多個渠道物色適合的董事人選，包括在適當時候，由董事、股東、管理層、本公司顧問及外部獵頭公司推薦。董事局致力於物色到適合人選時進一步提升性別多元化。

本公司非常重視本集團各層面之性別多元化。於二零二五年十二月三十一日，本集團之員工(包括高層管理人員)的女性所佔比例約為48%。本集團整體員工性別比例相對平衡，本公司將致力維持員工性別比例平衡。

## 內部審計、風險管理及內部監控

### 內部審計

董事局有責任確保可靠及有效之風險管理及內部監控系統，以保障股東之利益及本公司之資產。

本公司之稽核部作為內部審計師直接向審核委員會匯報，獨立於本公司之日常運作，負責就本公司主要營運事務進行定期稽核。其旨在確保所有重要監控，包括財務、營運及合規之監控以及風險管理(包括環境、社會及管治風險)有效地發揮運作。同時本公司亦有足夠的資源、員工資歷及經驗以及培訓課程。

### 舉報及反貪污政策

本公司已設立系統，僱員及任何人士均可就任何與本集團有關之可疑或實際不當行為提出關注。相關詳情載列於商業道德及商業行為守則政策。本集團將會就該等不當行為作出跟進並採取適當的行動，並在適當情況下向有關執法部門舉報。

此外，本公司已採納反貪污及賄賂政策，為僱員提供有關如何識別及處理賄賂和貪污的指引。每位僱員均有責任透過當中所載述之渠道向本公司舉報任何可能違反該政策的行為。

除載列於相關政策之渠道外，本公司已於公司內聯網中建立一個電郵連結，以供員工直接向副主席反映對本集團營運之意見或關注。此外，本公司於其網站另設電郵連結，讓持份者可自由對本公司之營運提出意見及建議，本公司會就所提出之問題採取適當之行動。

如有需要，舉報的案件將上報至舉報委員會，該委員會專責處理舉報者舉報之涉嫌不當行為。

### 風險管理及內部監控

成功的風險管理對本集團業務之長遠增長及可持續發展乃不可缺少。董事局負責制訂策略、業務目標及風險偏好以及確保檢討風險管理及內部監控系統之有效性，及監督風險管理及內部監控系統之設計、實施及監察。

風險管理需具有前瞻性以確保重大風險：

- 得以識別；
- 於考慮其發生之影響及可能性後得以評估；及
- 通過確定適當的控制和應對措施，並評估建議之紓緩方案之成本效益，從而作出有效管理。

#### 風險管理方針

本集團之風險管理採用「三道防線」模式，明確地闡述職責與架構，確保風險管理實務的問責性和透明度。該模式綜合「上而下」策略觀點及「下而上」營運程序。董事局透過「上而下」方針，對風險管理流程進行監督，並注重決定所願意承受之重大風險之性質及程度，以完成本集團之策略目標。

#### 第一道防線

本集團之各部門負責識別其本身風險，並設計、實施、管理及監察相關風險管理及內部監控系統。過程包括保持風險登記冊所列明重大風險細節，連同本集團重要部門匯報之監控措施。「下而上」方針已融入本集團營運中及透過識別主要風險來補充「上而下」的策略觀點，及在訂立風險偏好時，確保董事局考慮重大風險。本集團會每年進行上述風險承擔檢視流程。

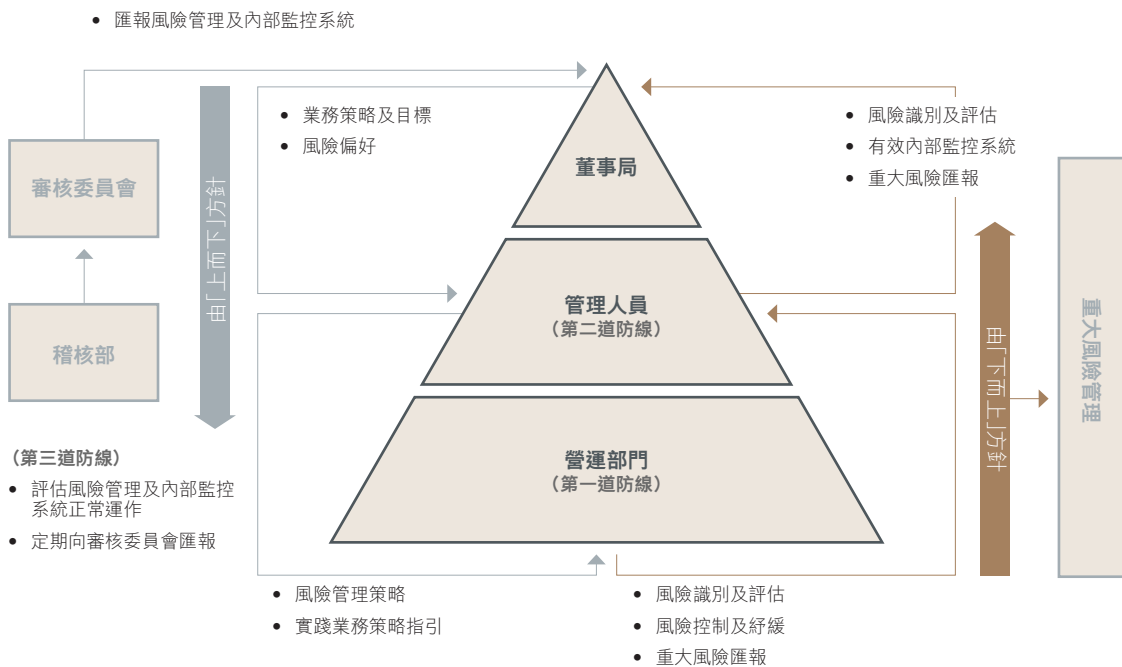
#### 第二道防線

部門管理層及專責小組之職權範圍為審查風險管理和控制系統。這包括制定控制標準並監督部門遵守標準的情況。此外，風險管理政策已獲採納作為風險管理及內部監控系統之指引。風險管理政策載列於本公司網站。

#### 第三道防線


稽核部作為內部審計師透過獨立審核，從而評估截至二零二五年十二月三十一日止財政年度之風險管理及內部監控系統之充分性及正常運作，並提供適當的改善建議。其擬將評估程序持續進行。審核委員會經審閱由稽核部作為內部審計師呈上的審查結果後，向董事局匯報及確認風險管理及內部監控系統屬有效及足夠。



下圖概述了本集團對於風險管理由「上而下」及「下而上」方面之互補之綜合方案。



### 重大風險及監控/紓緩

透過風險識別及評估程序，若干重大風險得以識別。有關本集團之該等重大風險及其個別風險動向連同相關內部監控措施或紓緩概述如下：

重大風險及可能的影響	風險動向*	監控/紓緩措施
<p>(1) 法規及合規風險</p> <p>作為一間多元化物業發展及投資、建築及房地產開發上市公司，本集團受廣泛中國內地及香港政府政策及法規監管，當中包括香港之《公司條例》、財務及稅務法例、《一手住宅物業銷售條例》、建築法例及法規、《職業安全及健康條例》及香港《上市規則》；以及中國內地中央及/或地方政府之房屋政策。</p> <p>若未有遵守任何此等政策及法規，可對本集團造成損害、延遲其項目發展及影響其達致主要目標的能力。</p>		<ul style="list-style-type: none"><li>• 本集團致力透過內部指引、培訓員工、檢討程序、由有經驗及專業的員工及諮詢外部專家來監察合規事宜，從而遵守適用於其營運之相關政策、法規及指引。</li></ul>

重大風險及可能的影響	風險動向*	監控/紓緩措施
<p>(2) 經濟風險</p> <p>本集團依賴自身經營地區之經濟情況。環球經濟不明朗、利息波動之可能性，以及地緣政治衝突等，均可能影響本集團之業務。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本集團檢視並優化其資產組合，以確保其有足夠成本效益和效率。</li> <li>• 本集團透過適當監控業務表現，以及持續評估經濟情況及現行投資及業務策略之適合性，來監控經濟逆境風險。</li> </ul>
<p>(3) 市場風險</p> <p>本集團營運地區皆屬競爭激烈。若未能在價格、產品質素及規格或服務的水平方面作出有效競爭，可能會對本集團業績產生不利影響。市場供求情況亦為對本集團表現造成影響的主要因素之一。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本集團透過緊貼追蹤物業市場情況、加強其品牌及產品質素，並訂立適當之銷售策略應對市場需求來管理市場風險。</li> </ul>

重大風險及可能的影響	風險動向*	監控/紓緩措施
<p>(4) 財務風險</p> <p>有效及可靠之財務管理系統乃本集團業務之重要一環。本集團或會面對及受若干因素所影響，例如現金流短缺、財務成本上升及貨幣波動。</p>	→	<ul style="list-style-type: none"><li>• 本集團之財務團隊，透過監控財務市場狀況及制訂合適財政策略，從而提供財務管理之支持。</li><li>• 本集團與銀行界保持開放和積極的關係，從不同渠道安排不同條款及不同年期之貸款融資及確保繼續評估交易方之風險。</li></ul>
<p>(5) 形象/商譽風險</p> <p>本集團之商譽乃其最有價值之資產之一，屬業務能持續成功之主要部分。延誤交收住宅單位及質素問題均可能會影響本集團形象。</p>	→	<ul style="list-style-type: none"><li>• 本集團致力透過招聘、培訓、發展和保留一個多元化人才隊伍，以應付潛在投訴及確保適當的質量交付。</li><li>• 本集團不時安排品牌宣傳活動及維持良好的公共關係。</li></ul>
<p>(6) 銷售、租務、建築及物業發展風險</p> <p>儘管本集團確保有穩健管理監控及執行監控系統，但仍會面對發展及銷售成本偶有上升、物業發展延誤、承建商力有不及、合同爭議及安全事宜。</p>	↑	<ul style="list-style-type: none"><li>• 本集團持續進行其經盡心規劃之物業發展及建築項目。</li><li>• 本集團透過設立各種完善措施，確保達優質水平之發展項目，於符合成本預算下準時建成。</li><li>• 本集團為員工提供相關培訓，並依照《職業安全及健康條例》進行檢查。</li></ul>

重大風險及可能的影響	風險動向*	監控/紓緩措施
<p>(7) 網絡安全風險</p> <p>本集團有可能出現因網路攻擊或資料外洩而遭受損失。資料外洩可能導致個人和財務資料等敏感資訊遺失，從而導致聲譽受損和財務損失。</p>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本集團持續監察及改善網絡安全及資訊科技發展的風險管理。</li> <li>• 本集團通過招聘經驗豐富的資訊科技員工和/或聘請外部網路安全顧問的服務來改善系統控制，從而管理風險。</li> <li>• 本集團定期向員工提供網絡安全培訓。</li> </ul>
<p>(8) 環境、社會及管治風險</p> <p>環境、社會及管治風險的相關變數可能影響本集團營運或財務績效。</p>	→	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 由高層管理人員領導的可持續發展委員會已制定明確的可持續發展戰略及覆蓋範圍，並對本集團環境、社會及管治措施進行持續監察。</li> <li>• 本集團已聘請外部環境、社會及管治顧問提供專業意見。</li> </ul>
<p>(9) 氣候風險</p> <p>氣候變遷可能對人類或生態系統造成不利後果。這包括對生命、生計、健康和福祉、經濟、社會和文化資產和投資、基礎設施、服務提供、生態系統和物種的影響。</p>	↑	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 本集團提供執行緊急應變措施工作指引。</li> <li>• 本集團為員工提供相關之培訓。</li> <li>• 本集團購買適當的保險。</li> </ul>

\* 風險動向(與去年相較)

↑: 風險級別上升

↓: 風險級別下降

→: 風險級別維持不變

## 公司秘書

公司秘書須協助董事局，確保有良好資訊交流及董事局嚴謹地遵守政策和程序。公司秘書負責就管治事務向董事局提出建議，並推動董事之入職及專業發展。

於本年度內，公司秘書已參加不少於十五小時的相關專業培訓。

## 股東權利及投資者關係

董事局致力於促進與股東之有效溝通，並適時向股東及投資者披露重要資料。

### 股東權利

本公司之股東週年大會為股東及董事局提供溝通良機。召開股東週年大會之通告會安排在股東週年大會舉行前最少二十一天發送各股東。所有董事局委員會之主席均獲邀參加股東週年大會。董事局主席及所有董事局委員會之主席（或如彼等未克出席，則各委員會之其他成員）將於股東週年大會上回答提問。核數師亦獲邀參加股東週年大會以回答有關進行核數、編製及核數師報告之內容、會計政策及核數師之獨立性之問題。本公司之政策是讓股東參與並於股東週年大會上就本公司事務與彼等溝通。

根據《上市規則》，股東於股東大會上所作之任何表決必須以點票方式進行。於股東大會上，股東將獲有關點票方式進行表決程序之詳細解釋，以確保股東理解該投票程序。點票表決之結果則會於股東大會當日在香港聯合交易所有限公司網站及本公司網站內刊登。此外，股東大會主席會就每項實際獨立之事宜提出個別決議案。

根據《公司條例》第566條，佔全體有權於股東大會表決的所有股東總表決權最少5%之股東，可向本公司發出召開股東大會之要求。該要求必須列明大會上處理之事務之一般性質及可包含在該大會恰當地動議並擬於該大會動議之決議文本。要求可以印本形式或電子形式，由提出之股東認證及遞交至本公司之註冊辦事處或傳送至本公司之電郵地址(ir@hld.com)。此外，有關一間公司需舉行之股東週年大會，根據《公司條例》第615條及第616條，佔全體有權在該股東週年大會上，就相關決議表決的股東的總表決權最少2.5%之股東，或最少五十名在該股東週年大會上就該決議有表決權之股東，可以印本形式或電子形式要求公司將該項決議之通知書傳閱予股東於股東週年大會上考慮，而該要求須由提出之股東認證。該要求須遞交至本公司之註冊辦事處或傳送至本公司之電郵地址(ir@hld.com)。根據第615條發出之要求亦須指出有待發出通知書所關乎的決議及須在不遲於股東週年大會舉行六個星期之前或股東週年大會的通知書發出之時（如於上述時間之後）送抵本公司。

## 股東通訊政策

本公司一直維持股東通訊政策，旨在促進與本公司股東之有效溝通及確保股東在知情情況下行使其權力。股東通訊政策載有闡述股東與本公司雙向溝通的多個渠道。本公司之一般政策為持續與股東及投資人士保持對話，包括本公司之準投資者以及分析員。所委派之高層管理人員與股東、投資者及分析員均維持定期溝通及交談。本公司於公佈中期或全年業績後均會與分析員開會，以增加與投資者之溝通。投資者提出之疑問均得以提供充分資料及適時處理。

本公司亦確保有效及適時向股東及投資人士傳達資訊。本集團已設立網站(網址為[www.hld.com](http://www.hld.com))，以作為增進有效溝通之渠道，而本公司之公佈及新聞稿、業務發展及營運、財務資料、企業管治報告及其他資料均於該網站內刊登。

股東通訊政策之全文載列於本公司網站，當中包括股東就影響本公司各項事宜表達意見之渠道。股東尤其可透過本公司投資者關係部(電話號碼：(852) 2908 8392或電郵地址：[ir@hld.com](mailto:ir@hld.com))向董事局查詢，或直接於股東大會上提問。