

企業管治報告

企業管治文化

太古公司致力確保遵循其企業管治文化營運業務，同時秉持正直真誠、原創思維、精益求精、謙遜恭謹、團隊合作、長遠發展的價值觀和崇高的商業道德標準，從而建立一系列貫徹的原則，讓我們在營運及處事時體現，反映公司堅信如要達到長遠的業務目標，必須以誠信、透明和負責的態度行事。太古公司相信這樣做長遠可為股東取得最大的回報，而僱員、業務夥伴及公司營運業務的社區亦可受惠。

企業管治是董事局指導集團管理層如何營運業務以達到業務目標的過程。董事局致力維持及建立完善的企業管治常規，以確保：

- 為股東帶來滿意及可持續的回報
- 保障與公司有業務往來者的利益
- 了解並適當地管理整體業務風險
- 提供令顧客滿意的高質素產品與服務
- 維持崇高的商業道德標準
- 致力推行維持長遠增長的可持續發展。

董事局透過訂立集團的宗旨、價值觀和策略，為管理層提供指導，並在確立和灌輸文化方面擔當重要角色，以加強行事合乎法律、道德和責任的理念。公司的《企業行為守則》確保已向集團全體成員清楚傳達企業文化和應有操守。公司已制定適當的政策和程序，向僱員及與公司有業務往來的其他人士宣傳和重申行事必須誠實持正，並舉報任何確實或懷疑不當行為。用作評估和監察社會及企業管

治相關數據（包括員工流失率、舉報資料及違反公司《企業行為守則》的數據）的指標載於公司的二零二二年可持續發展報告。集團提供具競爭力的薪酬福利，有助吸引、激勵及挽留各級人才。董事局確信，集團的宗旨、價值觀和策略與集團政策和常規所體現的企業文化保持一致。

企業管治承諾

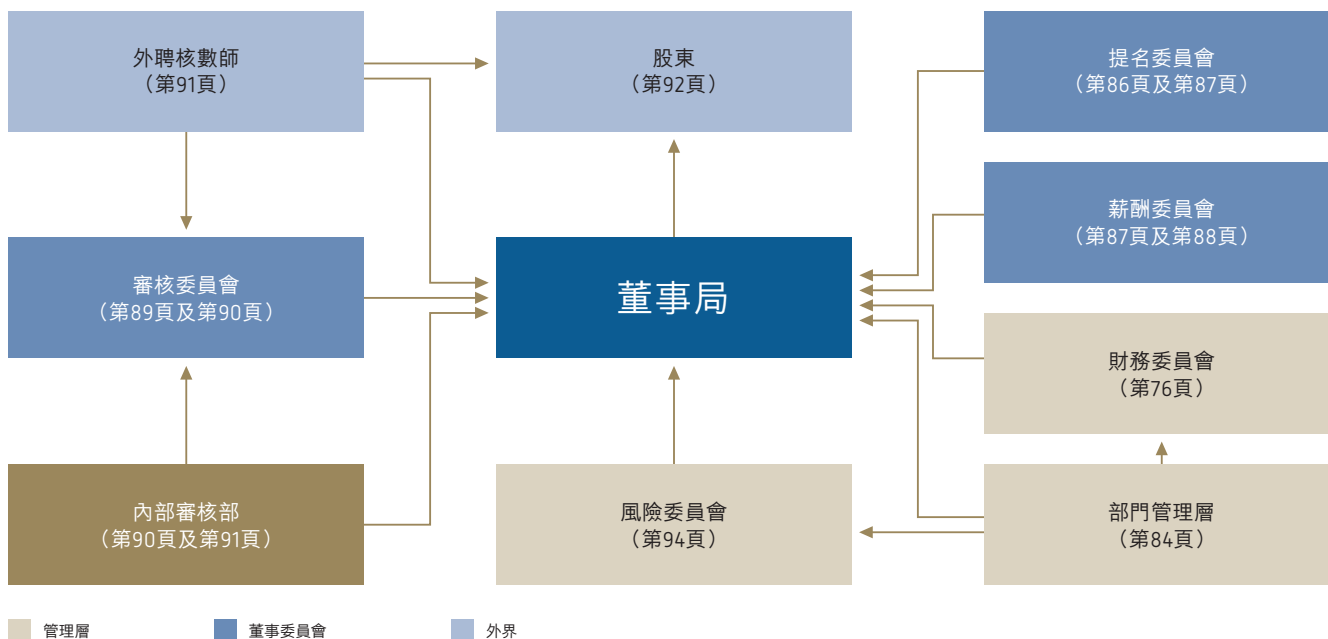
香港聯合交易所有限公司刊發的《企業管治守則》列明良好企業管治的原則，並提供兩個層面的建議：

- 守則條文 — 有關方面期望發行人予以遵守，發行人如不遵守，須提供經過深思熟慮得出的理由和解釋
- 建議最佳常規 — 有關方面鼓勵發行人予以遵守，但僅作指引之用

公司支持《企業管治守則》以原則為基礎的取態，以及賦予企業靈活地採納切合各公司特質的企業政策及程序。太古公司已採納一套自行制定的企業管治守則，有關守則登載於其網站 (www.swirepacific.com)。企業管治並非因循不變的，而是隨著業務發展及營商環境的改變而不斷演化。公司時刻樂意學習及採納最佳的常規。太古公司已加入為亞洲企業管治協會會員，作為承諾加強區內企業管治標準的部分行動。

公司在年度報告書所涵蓋的整個年度內均有遵守《香港聯合交易所有限公司證券上市規則》(「上市規則」) 附錄十四第二部分《企業管治守則》的所有守則條文。

管治架構



附註：風險及財務委員會透過審核委員會向董事局匯報。

董事局

董事局的職責

公司由一個董事局管理，董事局負責集團的策略領導及監控工作，為股東取得最大的回報，而同時適當考慮集團業務夥伴及其他各方的利益。

實現公司業務目標及日常業務的運作由部門管理層負責。董事局則行使多項保留權力，包括：

- 維持及推動公司文化
- 制定長期策略
- 核准各項公告，包括財務報表
- 承擔各項主要的收購、撤資及資本項目
- 授權重大的資本架構變動及重要的借款
- 根據有關的一般性授權發行或回購股本證券

- 核准庫務政策
- 制定股息政策
- 核准董事局的委任
- 確保有適當的管理層發展及接任計劃
- 制定集團薪酬政策
- 核准年度預算及預測
- 檢討業務營運及財政表現
- 檢討集團風險管理及內部監控系統的有效程度
- 確保公司在會計、內部審核、財務匯報及環境、社會及管治職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及預算足夠
- 監督可持續發展事宜。

董事局有三個主要的委員會協助履行其職責，分別為審核委員會（參閱第89頁及第90頁）、提名委員會（參閱第86頁及第87頁）及薪酬委員會（參閱第87頁及第88頁）。

主席及行政總裁

《企業管治守則》規定主席與行政總裁的角色應有區分，不應由一人兼任，以確保管理董事局的人士與營運業務的行政人員的職責清楚區分。

主席白德利負責：

- 領導董事局
- 擬定董事局會議議程及考慮其他董事建議納入議程的事項
- 促使所有董事作出有效的貢獻及與其溝通，並使董事彼此建立建設性的關係
- 確保所有董事對董事局會議上的事項獲適當的簡介，並獲得準確、及時而清楚的資料
- 獲取各董事間的共識
- 透過董事局確保公司遵循良好的企業管治常規及程序。

集團每個部門均設有一名或多名常務董事，負責實施董事局所制定的政策及策略，確保集團個別業務的日常管理工作得以順利進行（參閱第84頁）。

年內主席與負責集團各部門的行政管理人員的職責已清楚區分。

董事局的組合

董事局的架構確保其具有出眾的才能，並根據公司業務而具備適當所需技能、經驗及多樣的觀點與角度，使其有效地以團隊方式運作，個別人士或小組不可獨攬任何決策。

董事局包括主席、其他四名常務董事及九名非常務董事。各董事的個人資料載於本年度報告書的「董事及高級人員」章節之內，並登載於公司網站。

白德利、岑明彥、賀以禮、馬天偉及張卓平為英國太古集團有限公司（「太古」）集團董事及／或僱員。麥廣能及施銘倫為太古集團股東、董事及僱員。郭鵬及施維新在停任公司董事前，為太古集團股東、董事及僱員。

非常務董事提供獨立意見和判斷，並透過提出建設性的質詢對行政人員進行監督，以及就業務表現及風險事宜進行檢討。董事局的審核委員會、提名委員會及薪酬委員會成員只包括非常務董事。

董事局認為，九名非常務董事的其中七位為身份及判斷獨立的董事，符合上市規則第3.13條所載的獨立指引。利乾及李慧敏已任職非常務董事超過九年，各董事認為儘管他們的任期較長，但仍保持獨立性。利乾及李慧敏繼續展示上述作為獨立非常務董事的特質，並無證據顯示其任期對其獨立性有任何影響。董事局相信他們對集團業務的豐富知識和經驗以及在集團以外的經驗，將繼續為公司帶來莫大裨益，並相信他們會對公司事務保持獨立意見。

公司接獲所有獨立非常務董事就其按照上市規則第3.13條的獨立性作出確認。各獨立非常務董事並無與其他董事相互擔任對方公司的董事職務，或透過參與其他公司或團體而與其他董事有重大聯繫。

獨立非常務董事：

- 向管理層及其他董事局成員提出公開而客觀的質詢
- 提出明智的問題，及以具建設性和有力的方式提出質詢
- 提供與集團所營運的業務及市場有關的外來知識，向管理層提出明達的見解及回應。

獨立非常務董事的數目佔董事局總人數至少三分之一。

公司經考慮本章節所述一切情況後，認為所有獨立非常務董事均具獨立性。

公司已制定有效的機制，以確保董事局可獲得獨立的觀點和意見。提名委員會的成員大多數為獨立非常務董事，負責評估獨立非常務董事候選人是否合適和獨立，並每年對各獨立非常務董事的獨立性進行審查。獨立非常務董事至少每年一次在其他董事不在場的情況下與主席開會，並可透過正式和非正式的渠道，與管理層及包括主席在內的其他董事交流意見。全體董事在有需要時亦可獲取獨立的專業意見。有關機制每年進行檢討，以確保成效。

董事責任

各董事於委任時獲發有關集團的資料，包括：

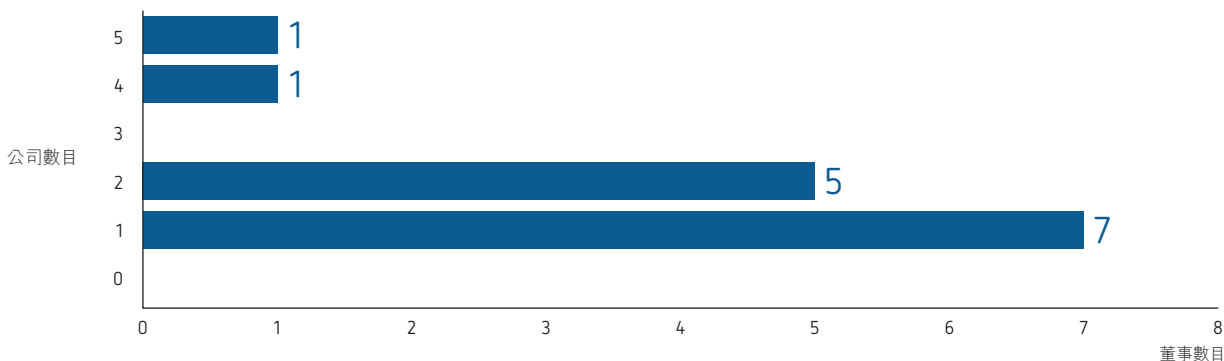
- 董事局的職責及由董事局負責的事項
- 董事委員會的角色及職權
- 集團的企業管治常規及程序
- 管理層獲授予的權力及
- 最新的財務資料。

各董事透過參與董事局及其委員會的會議，以及與總辦事處及各部門管理層定期會面，不斷提升其技術、知識及對公司業務的了解。公司秘書定期讓董事知悉有關其作為上市公司董事的法律責任及其他職責的最新資料。

董事可透過公司秘書獲得適當的專業培訓及意見。

各董事確保能付出足夠時間及精神以處理集團的事務。所有董事於首次獲委任時，須向董事局披露其於其他公司或機構的董事身份或其他利益，有關利益申報定期更新。於二零二二年十二月三十一日，各董事均無出任超過五間其他上市公司（不包括公司）的董事。

其他上市公司的董事職務



有關各董事其他委任的詳情，載述於本年度報告書的「董事及高級人員」章節的董事資料之內。

董事局程序

各董事委員會的運作程序與董事局相同。

二零二一年已定下二零二二年各董事局會議的舉行日期，所有日期改動均已在定期會議舉行日期最少十四天前通知各董事。公司訂有適當安排，讓董事提出商討事項列入董事局定期會議議程。

董事局於二零二二年內開會共七次，包括兩次策略性會議。有關個別董事出席各董事局會議及董事委員會會議的情況列述於第83頁的圖表內。董事局會議的出席率為百分之一百。年內全體董事均親身或透過電子通訊方式出席董事局會議。

議程連同董事局文件在會議舉行前傳閱，讓各董事有足夠時間作準備。

主席須以身作則，確保董事局行事符合公司最佳利益，並確保與股東保持有效聯繫，以及確保股東意見可傳達到整個董事局。

董事局作出決定，須於董事局會議上投票表決，於休會期間則傳閱書面決議。

董事局會議紀錄由公司秘書負責撰寫，該等會議紀錄連同任何有關文件，均向所有董事提供。會議紀錄記下董事局考慮的事項、達致的決定及董事提出的任何疑慮或表達的反對意見。會議紀錄的初稿及最後定稿均發送全體董事，初稿供董事表達意見，最後定稿作其紀錄之用。

董事局會議以有助鼓勵董事在會議上公開討論、坦誠辯論及積極參與的形式舉行。

董事局會議的程序通常包括：

- 審閱集團的健康與安全表現
- 財務董事審閱財務業績、業務營商環境及其表現的展望
- 審閱新投資項目的發展進度
- 審閱及討論集團較長遠的財務計劃，包括討論為期十年的資金分配及組合投資計劃
- 提呈文件以支持須獲得董事局核准的決定
- 提供有關法律及合規事宜的最新資料供董事局考慮
- 任何利益申報。

董事至少每年一次討論公司策略，包括投資和撤資計劃，以及其他策略項目。策略性會議亦是提出新倡議和意念的平台。

集團的行政管理層向董事局提供充分的資料和解釋，使各董事可就提呈董事局的財務及其他資料，作出有根據的評審。對於董事提出的問題，均作出全面及迅速的回應。

在需要時，獨立非常務董事會私下舉行會議，討論與其本身職責有關的事項。二零二二年曾舉行兩次該類會議。

主席每年最少與獨立非常務董事舉行一次沒有其他董事出席的會議。

董事	出席次數／會議舉行次數					持續專業發展
	董事局	審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	二零二二年股東周年大會	培訓類型 (附註)
常務董事						
白德利 — 主席	7/7				√	A, B
岑明彥	7/7				√	A, B
賀以禮	7/7				√	A, B
馬天偉	7/7				√	A, B
張卓平	7/7				√	A, B
非常務董事						
郭鵬 (二零二二年五月十二日辭任)	3/3				不適用	A, B
麥廣能 (二零二二年五月十二日獲委任)	4/4				不適用	A, B
施銘倫	7/7		2/2	1/1	√	A, B
施維新 (二零二三年一月十二日辭任)	7/7			1/1	√	A, B
獨立非常務董事						
包逸秋	7/7	4/4			√	A, B
范華達 (二零二二年五月十二日辭任)	3/3				不適用	A, B
利乾	7/7	4/4	2/2	2/2	√	A, B
李慧敏	7/7			2/2	√	A, B
顏文玲 (二零二二年六月二十四日獲委任)	3/3				不適用	A, B
歐高敦	7/7	4/4	2/2		√	A, B
徐瑩	7/7				√	A, B
張樺 (二零二二年六月二十四日獲委任)	3/3				不適用	A, B
平均出席率	100%	100%	100%	100%	100%	

附註：

A：已取得與其董事職務相關事宜的培訓資料。

B：已出席由外聘顧問提供有關適用法例和法規以及與公司業務相關課題的培訓，包括一次有關風險管理的會議。

持續專業發展

公司向所有董事提供持續專業發展機會，以發展並更新其知識及技能，有關費用由公司負責。

所有董事已獲發公司註冊處刊發的《董事責任指引》、香港董事學會刊發的《董事指引》、香港聯合交易所有限公司刊發的《董事會及董事指引》，以及其他培訓資料，該等資料涵蓋香港聯合交易所有限公司和外聘顧問發佈的最新監管資訊和環境、社會及管治事宜等不同議題。各董事亦獲邀出席有關財務、商業、經濟、風險管理、法律、監管及其他商務事宜的研討會及會議。

董事及高級人員的投保安排

公司已就其董事及高級人員可能面對的法律行動作出適當的投保安排。

利益衝突

若有董事在董事局將予考慮的交易或建議中存在重大利益衝突，涉及的董事須申報利益及放棄投票。有關事項須經董事局會議考慮，經於交易中不存在重大利益的董事投票表決。

董事局權力的轉授

實施董事局所制定的公司業務策略並達成有關目標，以及日常的管理責任，由擔任各業務單位的主管負責。有關管理層已就其權限獲得清晰的指引及指示，特別是在他們應向董事局匯報以及在代表公司訂立任何承諾前應取得董事局批准等事宜方面。

董事局根據財務及非財務措施所取得的成績，監控管理層的表现，受監控的主要項目包括：

- 有關健康與安全（及其他環境、社會及管治事宜）的詳細每月報告、溢利表現、資本配置、信貸風險計量及組合策略
- 內部及外聘核數師報告
- 客戶、集團業務夥伴、業界組織及服務供應商的意見

證券交易

公司已採納關於董事及高級人員進行證券交易的守則（「證券守則」），其條款的嚴格程度不下於上市規則附錄十《上市發行人董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）。這些規則載於公司網站。

公司已向每名董事發出一份證券守則，並每年兩次，分別緊接兩個財政期結束前，連同一份提示一併發出，提醒董事不得在集團發表中期及年度業績前的禁售期內買賣公司證券及衍生工具，並且其所有交易必須按證券守則進行。

根據證券守則的規定，公司董事及高級行政人員須在通知主席並接獲註明日期的確認書後，方可買賣公司證券及衍生工具；而主席若擬買賣公司證券及衍生工具，必須在交易前先通知審核委員會主席並接獲註明日期的確認書。

在作出特定查詢後，公司所有董事確認已遵守標準守則和證券守則規定的標準。

於二零二二年十二月三十一日，各董事於公司及其相聯法團（根據《證券及期貨條例》第XV部的含義）的股份中所持權益載於本年度報告書的「董事局報告」章節之內。

委任及重選

如提名委員會物色及考慮個別人士具備合適資格擔任董事，可提呈董事局委任。由董事局委任的董事，須於獲委任後的第一次股東周年大會經股東投票選舉，而所有董事每隔三年須經股東重選。

獲推薦為新董事者，應具備董事局評估能對董事局的多元化及表現帶來正面貢獻的相關技能、知識和經驗。公司持續審視董事局的組合，一直留意董事的任期及委任新的或替任董事的需要（視情況而定），並不時從公司內外物色人選以保持候選人名單，在適當時候聘請獵頭公司從外物色具備理想技能的候選人。董事局的組合包括來自各界的董事，即獨立非常務董事，以及主要股東和內部行政人員提名的人選。

評估建議候選人（包括合資格獲重新委任或重選的董事）的合適性時，以下為予以考慮的部分因素：

- 公司的企業策略
- 董事局的架構、人數、組成和需要
- 候選人可為董事局作出的貢獻，包括理想的技能、經驗及配合董事局的其他特質
- 候選人的資歷、誠信和預計可付出的時間
- 載於公司董事局多元化政策的不同多元化元素（包括性別、年齡、文化和教育背景，以及種族）
- 獨立非常務董事候選人的獨立性。

二零二三年三月九日，提名委員會就董事局的組合進行審視並考慮到所有董事將按公司章程的規定參與選舉或重選（視情況而定）後，向股東建議在二零二三年度股東周年大會上提名包逸秋、麥廣能、顏文玲、張懌及張卓平選舉或重選董事（視情況而定）。有關提名乃根據客觀標準（包括性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識、服務年期、擔任上市公司董事的次數及公司主要股東的合法權益）而作出，並已充分顧及董事局多元化政策所載的多元化裨益。提名委員會經考慮上市規則所載的準

則後，對包逸秋、顏文玲及張懌的獨立性感到滿意。董事局經考慮提名委員會的建議和包逸秋、麥廣能、顏文玲、張懌及張卓平各自對董事局的貢獻，及其對履行職責的熱忱後，建議該等人士在二零二三年度股東周年大會上參與選舉或重選（視情況而定）。利乾亦於今年退任，但不膺選連任。各參與選舉或重選董事的詳細資料，載於本年度報告書的「董事及高級人員」章節之內，亦將載於連同本年度報告書派發的致股東通函，以及登載於公司網站。

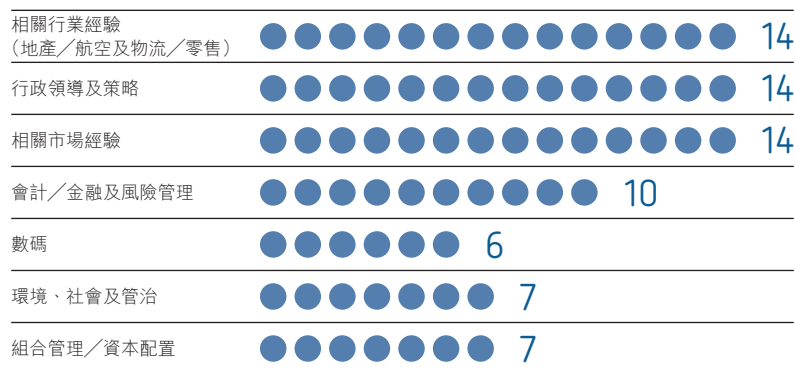
有關年內及直至本報告書日期董事局變動的詳細資料，刊載於本年度報告書的「董事局報告」章節之內。

董事局多元化

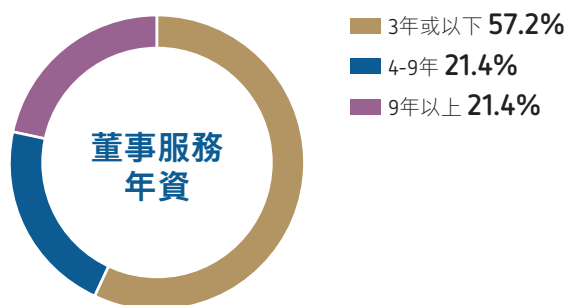
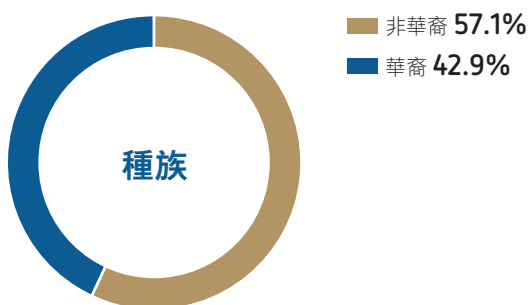
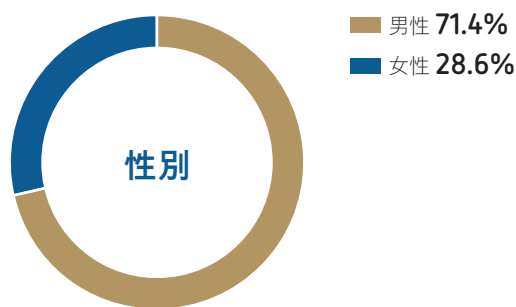
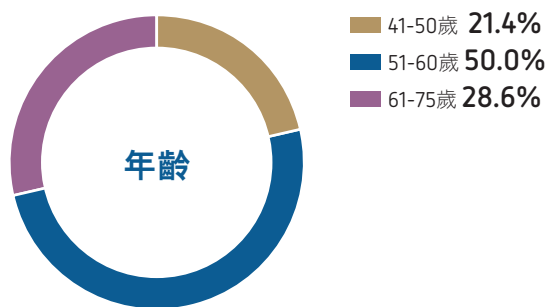
董事局採納一套董事局多元化政策，有關政策登載於公司網站。提名委員會已獲授權負責該政策的實施、監察和年度審查。

董事局的組合反映其成員在技能、經驗及多樣的觀點與角度方面取得平衡，能配合公司的策略、管治和業務，為董事局的有效運作作出貢獻。

技能、專業知識和經驗



● 董事局共有14名董事



為使董事局成員具備多樣的觀點與角度，公司的政策是在決定董事的委任及續任時考慮多項因素。此等因素包括性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識、服務年資，以及公司主要股東的合法利益。

二零二二年有兩名女性董事獲委任，令董事局女性成員的比例於二零二二年十二月三十一日達至百分之二十六點七。董事局於二零二三年一月出現變動後，董事局女性成員的比例現為百分之二十八點六。公司的目標是董事局女性成員於二零二四年前佔董事局成員總數百分之三十。

二零二二年十二月三十一日的女性員工代表為百分之三十一點零（不包括國泰航空集團及香港航空發動機維修服務有限公司）。員工性別多元化的詳情載於本年度報告書的「可持續發展回顧」的章節及公司的二零二二年可持續發展報告之內。

為建立董事局的繼任人名單，公司已採取以下措施：

- 公司一直留意董事的任期，以及是否需要委任新的或替任董事（視乎情況而定），並且備有一份候選人名單，該名單載列不時從公司內外部物色的人選
- 評估董事候選人所用的原則和主要標準載於提名委員會的職權範圍及公司董事局多元化政策
- 現任董事的技能和經驗有助釐定內外部人選的物色標準
- 適時聘用獵頭公司，從外物色具備理想技能的候選人。

提名委員會

提名委員會的成員有三名非常務董事，包括歐高敦、利乾及施銘倫。委員會其中兩名委員會成員為獨立非常務董事，當中歐高敦擔任委員會主席。委員會的職權範圍符合《企業管治守則》的規定，並於公司網站登載。

提名委員會的職責包括：

- 至少每年審視董事局的架構、人數及組成（包括技能、知識和經驗方面），並就任何為配合公司的企業策略而擬對董事局作出的變動提出建議
- 物色具備合適資格可擔任董事的人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事局提出建議
- 評核獨立非常務董事的獨立性
- 就董事委任或重新委任以及董事（尤其是主席）繼任計劃向董事局提出建議
- 每年檢討公司董事局多元化政策的實施和成效。

提名委員會於二零二二年開會兩次，並於二零二三年直至本年度報告書日期止開會一次。該委員會的工作概述如下：

- 該委員會(i)對董事局的架構、人數及組成（包括技能、知識和經驗方面）進行年度審查，並認為董事局的組合反映其成員在技能、經驗及多元性方面均有適當的組合，能配合公司的策略、管治和業務，為董事局的有效運作作出貢獻；(ii)對每位獨立非常務董事的獨立性進行年度評核，並認為所有獨立非常務董事均具獨立性；及(iii)對公司董事局多元化政策的實施和成效進行年度審查，並認為該政策適當
- 該委員會通過二零二四年前董事局女性成員佔董事局成員總數百分之三十的目標，以呈交董事局作批核
- 該委員會就推薦委任新董事及選舉和重選即將於二零二三年股東周年大會退任的董事，向董事局提出建議。

提名委員會審視與業界和同類集團公司所作的比較，以及董事的相關經驗和技能，從而評估董事局的多元性。委員會認為：

- 董事局成員在客觀標準（例如年齡、性別及種族）方面的比例合理；
- 相比同業，公司的性別多元化水平較高
- 董事局女性成員於二零二四年前應佔董事局成員總數百分之三十。

薪酬委員會

有關董事的薪酬詳情，列述於財務報表附註8。

薪酬委員會的成員包括三名非常務董事，包括利乾、李慧敏及施銘倫。委員會其中兩名成員為獨立非常務董事，當中利乾擔任委員會主席。自二零二二年五月十二日起，施銘倫接替施維新出任薪酬委員會的成員。其餘成員於二零二二年全年任職。

薪酬委員會因應公司薪酬政策和董事局所訂企業方針及目標，檢討及批准非常務董事和公司管理高層的薪酬建議。

薪酬委員會行使董事局的權力，釐定個別非常務董事的薪酬待遇（包括薪金、花紅、非金錢利益及任何公積金或其他退休福利計劃的條款），當中會考慮同類公司支付的薪酬、須付出的時間及其職責以及集團內其他職位的僱用條件。

薪酬委員會的職權範圍已參照《企業管治守則》予以檢討，並登載於公司網站。

為吸引及保留具有適當技能、經驗及合適才幹的人才，太古集團提供具競爭力的薪酬待遇，有關待遇與同業公司整體相若，通常包括薪金、房屋、退休福利、度假旅費及教育津貼，並在服務滿三年後，發放與太古公司集團整體溢利掛鈎的酌情花紅。由於集團不同業務的盈利能力各異，所以即使行政人員的薪酬並非完全與其所屬業務的溢利掛鈎，這種安排使集團能夠維持靈活、進取及優質的管理團隊。

薪酬委員會於二零二二年十月的會議上審核給予非常務董事的薪酬架構及水平。會上委員會審視了一份由獨立顧問公司Mercer Limited編製的報告，該報告確認，公司非常務董事的薪酬（於財務報表附註8披露）與同業公司給予同等行政人員的薪酬比較大致相若。

所有董事均沒有參與有關其本身薪酬的討論。

董事局已批准以下的酬金水平：

酬金	2022 港元	2023 港元
董事酬金	690,000	690,000
審核委員會主席酬金	268,000	268,000
審核委員會成員酬金	186,000	186,000
提名委員會主席酬金	83,000	83,000
提名委員會成員酬金	60,000	60,000
薪酬委員會主席酬金	83,000	83,000
薪酬委員會成員酬金	60,000	60,000

問責及核數

財務報告

董事局承認有責任：

- 使公司事務獲得適當的管理，確保財務資訊的完整性
- 按照《香港財務報告準則》及香港《公司條例》編製年度及中期財務報表及其他相關資料，真實和公正地反映集團的事務及有關會計期內的業績和現金流量
- 採用適當的會計政策，並確保貫徹應用該等政策
- 作出審慎而合理的判斷和估計
- 確保適當應用持續經營的假設。

風險管理及內部監控

董事局承認有責任設立、維持及檢討集團風險管理及內部監控系統的有效程度。如第89頁及第90頁所述，此責任主要由審核委員會代董事局履行。

健全的風險管理及內部監控系統，建基於機構的商業道德與文化、職員的質素與能力、董事局的方向，以及管理層的效能。

由於溢利在某程度上是業務成功地承受風險所得的回報，因此風險管理及內部監控系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證。

集團監控架構的主要組成部分如下：

文化：董事局相信良好的企業管治反映一家機構的文化，這比任何書面程序還要重要。

公司時刻致力以合乎商業道德標準及誠信的方式行事，並由董事局以身作則，為所有僱員樹立良好的榜樣。公司已制定企業行為守則，並登載於公司網站。

公司致力制定和維持高度的專業及道德標準，這一點可在所有僱員的嚴謹遴選過程及事業發展計劃反映出來。公司作為長期僱主，會在僱員加入集團後，逐漸向僱員灌輸並使其深入了解公司的營商理念及行事方式。

確立溝通渠道，讓僱員將意見向上傳達，而較高級的職員亦願意聆聽。僱員明白一旦發生意料之外的事故，除了關注事件本身外，亦要留意事件的成因。

公司透過其企業行為守則，鼓勵僱員（及指示其如何）向有權採取所需行動的人士，匯報監控失效或懷疑監控不當的情況。公司已制定舉報政策及系統，讓僱員及其他與集團有往來者暗中及以不具名方式就任何關於集團事宜的確實或懷疑不當行為自願提出疑慮。該政策已登載於公司網站。

公司設有反賄賂及貪污政策，當中所述的公司政策和系統推動和支持遵守適用的反賄賂及貪污法例和法規，並加強公司《企業行為守則》中有關賄賂及貪污的條文。政策已登載於公司網站。

風險評估：董事局及管理層各有責任確定及分析達成業務目標的潛在風險，並決定應如何管理及減低該等風險。

董事局已採用三道防線模式的風險管治。第一道防線管理風險。第二道防線監察風險管理工作。第三道防線評估風險控制的成效。此模式旨在確保董事局可保證集團業務風險管理工作的成效，以及確保盡量減少出現利益衝突的情況。

第一道防線是各營運公司的行政管理層，由集團內不同專業領域的專家組成的專責事務委員會提供意見。財務委員會為管理層制定財務風險政策（如利率、外匯、資金流動性及信貸風險）、實施政策（如透過對沖）及監察公司及各營運公司的財務風險。

第二道防線包括(i)集團風險管理委員會（由風險論壇提供支援，應對資訊科技、數據與技術風險；環境及可持續發展風險；人力資源、健康與安全風險；及政府監管與法律風險）及(ii)各營運公司的風險主任、風險委員會及其他負責風險事務的組織。除集團風險管理委員會外，公司亦設有風險委員會，負責與公司本身相關的風險。

第三道防線由內部審核職能提供。

財務委員會、集團風險管理委員會及內部審核部透過審核委員會向董事局匯報。

公司負責風險管理工作的高層人員為財務董事。該高層人員擔任集團風險管理委員會、公司的風險委員會及財務委員會主席。有關該等委員會的詳情，請參閱本報告書的「風險管理」章節。

管理架構：集團設有明確的組織架構，按所需程度分配有關制定、編寫和實施程序及監控風險的日常職責。僱員明白在此過程中所負的責任。

監控自評程序要求各實質業務單位的管理層利用詳細的問卷，就財務報告是否可靠、營運是否有效及富效率以及有否遵守有關法規方面，評估風險管理及內部監控工作的充足程度及有效程度，其過程及結果由內部核數師加以檢討，並構成審核委員會就監控工作有效程度所作的年度評估的部分內容。

監控及檢討：監控環境所包含的政策及程序，旨在確保有關管理指示得以執行，以及處理風險的所需行動得以進行。這可能包括批准及查證、檢討、保障資產及職責分權。監控工作可分為營運、財務報告與合規三方面，不過這些工作有時或會重疊。集團公司的監控工作通常包括：

- 分析檢討：例如把實際表現對比預算、預測、前期表現及競爭對手的表現以進行檢討
- 直接職能或工作管理：由負責有關職能或工作的管理人員審閱表現報告
- 資訊處理：為查核交易的授權及其報告（如例外情況報告）的準確性和完整性而進行的監控工作
- 實物監控：確保設備、存貨、證券及其他資產得到保護並定期接受檢查
- 表現指標：分析各組營運及財務數據，研究彼此之間的關係，並在需要時採取補救行動
- 職責分權：劃分不同人員之間的職責，以加強制衡作用和盡量減少出錯及濫權的風險

公司已制定有效的程序及制度，確保在員工能夠履行職責的形式及時間內，識別、紀錄及匯報有關營運、財務及合規方面的資料。

內部審核：內部審核部獨立於管理層而直接向審核委員會匯報，就主要風險範疇定期進行檢討，並監控集團會計、財務及營運程序的合規程度。內部審核部的職責詳述於第90頁及第91頁。

審核委員會

審核委員會的成員包括三名獨立非常務董事，分別為包逸秋、利乾及歐高敦，負責協助董事局履行企業管治及財務報告職務。包逸秋為審核委員會主席。所有成員於二零二二年全年任職。

審核委員會的職權範圍遵照香港會計師公會的指引訂定，並符合《企業管治守則》的規定。有關職權範圍載於公司網站。

審核委員會於二零二二年間共開會四次。財務董事、內部審核部主管、外聘核數師及集團財務總經理恆常出席有關會議。審核委員會每年與外聘核數師舉行至少兩次會議及與內部審核部主管舉行至少一次會議，而管理層不會列席該等會議。每次會議均省覽集團風險管理委員會、外聘核數師及內部審核部的書面報告。年內出席委員會會議的其他人士包括集團風險管理部主管、首席風險管理官、發展董事以及資訊保安總裁。

委員會於二零二二年間的工作，包括審閱下列事宜：

- 有關集團業績表現的正式公告（包括二零二一年全年度及二零二二年度中期財務報告及公告）的完整性、準確性及健全性，並建議董事局通過
- 集團對監管及法定規則的遵守
- 集團的風險管理及內部監控系統
- 集團的風險管理程序
- 集團的網絡保安
- 通過二零二二年度內部審核計劃，及檢討二零二二年度計劃進度
- 內部審核部的定期報告，及解決當中所識別任何事項的進展
- 重大的會計及審核事項
- 公司對於關連交易的政策及該等交易的性質
- 與外聘核數師的關係，詳情載述於第91頁
- 公司對《企業管治守則》的遵守。
- 公司的守則和政策。

委員會已在二零二三年審核二零二二年度的財務報表，並向董事局建議通過。

評估風險管理及內部監控系統的有效程度

審核委員會代表董事局每年就集團對處理風險與財務會計及報告的風險管理及內部監控系統是否持續有效、營運是否有效及富效率、有否遵守有關法規和風險管理職能等方面進行檢討。

評估工作會考慮：

- 管理層持續監察風險（包括環境、社會及管治風險）以及風險管理及內部監控系統的工作範疇及質素、內部審核部的工作及有效程度，以及財務董事所提供的保證

- 自上次檢討後，重大風險（包括環境、社會及管治風險）的性質及嚴重程度的轉變，以及集團應付其業務及外在環境轉變的能力
- 監控結果獲得傳達的詳盡程度及頻密度，以便委員會就集團的監控狀況及風險管理的有效程度進行累積評估
- 期內任何時候發現的重大監控失誤或監控弱項的次數，及因此導致未能預見的後果或緊急情況的嚴重程度，而這些後果或情況對公司的財務表現或狀況已產生、可能已產生或將來可能會產生的重大影響
- 公司有關財務報告及法定與合規程序的有效程度
- 管理層識別的風險範圍
- 內部審核部及集團風險管理委員會匯報的重大風險
- 內部審核部及外聘核數師建議的工作計劃
- 由內部及外聘核數師報告所引出的重大事項
- 管理層的監控自評工作結果。

根據上述檢討的結果，董事局確定而管理層亦向董事局確定，集團的風險管理及內部監控系統有效及足夠，且全年及直至本報告書日期止，均有遵守《企業管治守則》的風險管理及內部監控條文。

公司秘書

公司秘書是公司的僱員，由董事局委任。公司秘書負責安排董事局的程序，促進董事局成員之間及與股東和與管理層之間的溝通。公司秘書承諾每年接受至少十五小時相關的專業培訓，以更新其技能及知識。

內部審核部

太古集團的內部審核部設立至今已二十七年，在監控集團管治方面擔當非常重要的角色。部門共有二十六名專業的審核人員，為集團及太古集團其他公司進行審核工作。該二十六名專業人員包括一支基地設於中國內地但向香港內部審核部匯報的工作隊伍。

內部審核部在不需諮詢管理層的情況下直接向審核委員會匯報，並透過審核委員會向董事局匯報。該部門在執行職務時，可不受限制地接觸所有範疇的集團業務單位、資產、紀錄及職員。

該部門須與審核委員會檢討及議定年度內部審核工作計劃和資源運用。

工作範疇

對業務單位進行審核，是為確保公司的風險管理及內部監控系統獲妥善執行並有效地運作，並適當地識別、監控及管理與達成業務目標有關的風險。

審核的頻密程度由內部審核部使用各自根據COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)的內部監控框架所制定的風險評估方法，並考慮到多項因素而決定。該等因素包括已確認的風險、架構變動、每個單位的整體重要性、過往的內部審核結果、外聘核數師的意見、集團風險管理委員會的工作結果及管理層意見等。每個業務單位一般最少每三年接受審核一次。新收購的業務通常於收購後十二個月內進行審核。二零二二年間共為太古公司進行三十五次審核工作。

內部審核部特別透過檢討管理層每年進行監控自評工作的程序及此項評估的結果，協助審核委員會對集團的風險管理及內部監控系統是否足夠及其有效程度進行分析及獨立評估。

內部審核部按管理層或審核委員會的要求，進行特設的項目及調查工作。

審核結論及回應

內部審核報告的副本會送交董事局主席、財務董事及外聘核數師。每項檢討的結果亦會向審核委員會提呈。

內部審核部會要求管理層就該部門為解決嚴重內部監控缺失而提出的建議提交行動計劃。行動計劃經內部審核部同意後納入報告內，並予以跟進，確保計劃的執行令人滿意。

外聘核數師

審核委員會是外聘核數師（「核數師」）獨立於管理層的接觸點。核數師羅兵咸永道會計師事務所可直接與審核委員會主席聯絡，審核委員會主席定期與核數師會面，而管理層不會列席。

審核委員會有關核數師的職責包括：

- 向董事局建議委任核數師，以供股東通過
- 通過核數師的聘用條件
- 審視就中期及年度財務報表向核數師發出的聲明函件
- 審閱核數師的報告及其他特設文件
- 每年評定核數師的質素及效能
- 評估核數師的獨立性和客觀性，包括監察所提供的非核數服務，以確保其獨立性和客觀性不受損害及不會被視為受損害
- 通過核數及非核數費用。

核數師獨立性

核數師的獨立性對審核委員會、董事局及股東非常重要。核數師每年致函審核委員會委員，確認其根據香港會計師公會《專業會計師道德守則》乃獨立會計師，且其並不知悉任何足以被合理地視為會影響其獨立性的事宜。審核委員會在一次審核委員會會議上逐一審視及討論該等函件（並考慮到就核數及非核數工作支付核數師的酬金以及非核數工作的性質），以評估核數師的獨立性。

提供非核數服務

在決定核數師應否提供非核數服務之時，會考慮以下的主要原則：

- 核數師不應審核所屬公司的工作
- 核數師不應作出管理決定
- 核數師的獨立性不應受到損害
- 服務質素。

此外，公司設有相關協定，以便審批核數師提供非核數服務。不論所涉及的數額多少，任何有可能被視為與核數師的職責相抵觸的工作，必須先向審核委員會提呈並取得批准，方可進行。該協定不時更新，以確保合規。

有關二零二二年由核數師提供予集團的核數及非核數服務的費用金額分別約為港幣五千九百萬元及港幣二千六百萬元。有關已付予核數師的費用，於財務報表附註6披露。

內幕消息

有關處理及發佈內幕消息的程序及內部監控，公司：

- 須根據《證券及期貨條例》及《上市規則》在合理切實可行的範圍內盡快披露內幕消息
- 嚴格遵循證券及期貨事務監察委員會刊發的《內幕消息披露指引》處理事務
- 在其《企業行為守則》內納入嚴格禁止在未經許可下使用機密資料或內幕消息的規定
- 透過公司的內部報告程序並經管理高層考慮有關的結果，確保適當處理及發佈內幕消息。

股東

與股東及投資者溝通

董事局及高級管理人員確認其有責任代表所有股東的利益，並盡量提高股東的回報。與股東溝通及向股東負責是公司優先處理的事務。

公司設有股東通訊政策，載於公司網站。股東通訊政策旨在確保股東及投資界適當和及時取得有關公司的重要資訊，訂明公司促進與股東作有效溝通的框架，使他們能夠在知情的情況下行使其股東權利，並讓投資界與公司積極溝通。審核委員會每年檢討股東通訊政策的實施及有效性。最近期的檢討於二零二二年八月進行，並確認政策有效運作。

與股東溝通的渠道包括：

- 財務董事可於中期及年度業績公佈後兩個月內及年內其他若干時間，與主要股東、投資者及分析員會面。財務董事於二零二二年與分析員及投資者會面或通電話，並舉行分析員簡報會和海外路演。

- 透過公司網站，包括電子版本財務報告、中期及年度業績公佈期間提供有關業績分析的網上錄音廣播、於投資者會議提供投影片，以及有關集團業務的最新消息、公告及一般資訊。
- 透過公佈中期及年度報告
- 透過下述股東周年大會。

股東可以郵寄方式或電郵至ir@swirepacific.com，將其查詢或疑問傳達予董事局。有關的聯絡資料載於本年度報告書的「財務日誌及投資者資訊」。公司的股東通訊政策亦載述不同途徑，供股東就各種事宜表達意見。

股東周年大會

股東周年大會是一個讓股東參與的重要討論平台。最近期的股東周年大會於二零二二年五月十二日舉行。會議公開讓股東參與。出席大會的董事詳列於第83頁的列表。

於股東周年大會上，每項事宜均以決議案個別提出，以投票方式進行表決。大會於投票表決前解釋有關進行投票表決的詳細程序。會議議程為：

- 省覽董事局報告及截至二零二一年十二月三十一日止年度經審核財務報表
- 選舉／重選董事
- 續聘核數師及授權董事局釐定其酬金
- 給予董事局一般性授權在場內回購股份
- 給予董事局一般性授權配發及發行不超過決議案通過當日已發行的任何類別股份數目百分之二十的股份，但可全數收取現金配發的任何類別股份總數不得超過決議案通過當日該類別已發行股份數目的百分之五。

會議紀錄連同投票結果載於公司網站。

股息政策

公司有一套派發股息的政策，詳情載於本年度報告書的「董事局報告」章節之內。

股東參與

根據公司章程第95條，倘有股東擬推薦在行將退任董事以外的其他人士在股東大會上參選董事，該股東應於該會議的通告寄發之日起（包括當天）七天內，將提名通知書送達公司的註冊辦事處。提名候選人於股東大會上參選董事的程序，載於公司網站的「企業管治」網頁內。

倘股東就其他事項擬把有關決議案提呈股東大會審議，須遵照公司網站的「企業管治」網頁開列的要求及程序進行。

股東所持股權若佔全體股東投票權總數不少於百分之五，有權要求董事局召開股東大會。有關要求必須註明會議的目的，並送達公司的註冊辦事處。詳細的要求及程序列於公司網站的「企業管治」網頁內。

其他股東資料

與股東有關的二零二三年主要日期載於本年度報告書的「財務日誌及投資者資訊」章節之內，亦可於公司網站的「財務日誌」網頁瀏覽。

年內公司章程並無作出任何修訂。

據公司公開所得的資料及就公司董事所知，公司已發行股本總額中至少百分之二十五由公眾持有。有關主要股東及其他股東權益的詳細資料，列載於本年度報告書的「董事局報告」章節之內。