



華潤水泥控股有限公司

China Resources Cement Holdings Limited

(於開曼群島註冊成立的有限公司)

企業管治報告

本公司與董事會致力達致及保持最高標準的企業管治並於構建本集團的企業管治常規時採納上市規則的企業管治常規守則的原則。董事會認為有效的企業管治常規在提升股東價值及保障本集團股東及其他利益相關人士的權益實屬必要。因此，本公司已採取合理的企業管治原則，以突顯董事會質素、有效的內部控制、嚴格的披露規定及所有利益相關人士的透明度及問責性。

於本年度，本公司已遵守上市規則附錄14所載企業管治常規守則（當時生效）的所有守則條文以及大部分推薦最佳常規，惟全體非執行董事並無獲特定年期的委任則除外。下文概述本公司的企業管治常規：

董事會

董事會負責指引本公司的策略性目標及監管業務的管理。董事負責促進本公司業務順利進展及客觀地作出符合本公司最佳利益的決策。

為保持高效運作和經營決策的靈活與迅捷，董事會必要時亦將其管理及行政權力轉授予管理層，並就授權行為提供清晰的指引，以避免嚴重妨礙或削弱董事會整體履行其職權的能力。轉授予各董事委員會的職責及權力載於下文各部份。各董事委員會通過的決議案其後將由董事會檢討及追認。

董事會應具備平衡的技巧及經驗以切合本公司業務所需。執行董事及非執行董事的平衡架構有助於確保董事會的獨立性並可令董事會作出有效的獨立判斷。董事會的運作及管理及本公司業務的日常管理應在董事會的層面清晰劃分以確保權力及授權的平衡，而該權力將不會集中於任何個人。

自二零一一年一月一日起，石禮謙先生已獲委任獨立非執行董事。自二零一一年十月二十一日起，本公司董事會及委員會發生下列變動：(1)周俊卿女士辭任董事會主席、執行董事、執行委員會主席及提名委員會成員的職位；(2)周龍山先生已獲委任為董事會主席、執行委員會主席及提名委員會成員以代替周俊卿女士；及(3)潘永紅先生已獲委任為執行董事、本公司的執行委員會成員及行政總裁以代替周龍山先生。於二零一一年十二月三十一日，董事會由十名董事組成，包括三名執行董事周龍山先生、潘永紅先生及劉忠國先生，兩名非執行董事杜文民先生及魏斌先生，及五名獨立非執行董事葉澍堃先生、石禮謙先生、徐永模先生、曾學敏女士及林智遠先生。於截至二零一一年十二月三十一日止整個年度，獨立非執行董事的代表性符

合上市規則的最低規定。董事的詳情載列於本公司2011年年報第47至57頁的董事及高級管理人員履歷一節。

就考慮一名董事是否獨立而言，董事會須信納該董事並無與本集團有任何直接或間接重大關係。於決定董事的獨立性時，董事會遵守上市規則所載的規定並視所有獨立非執行董事均為獨立。

主席與行政總裁的職權乃分開的。主席批准及監管本公司的策略及政策、年度預算及業務規劃，評估本公司的表現及監督本公司的管理。高級管理團隊在本公司行政總裁的領導下負責本集團的日常業務運作。

該等責任的劃分亦有助加強其獨立性及問責性。主席負責領導及監察董事會的職能以確保其表現符合本集團的最佳利益，及董事會會議已預先計劃及有效地舉行。主席亦負責為每次董事會會議設定議程，當中已考慮過（如適用）董事及公司秘書所建議的事宜以載入議程內。在執行董事及公司秘書的支持下，主席力求確保全體董事適時獲悉於董事會會議上列舉的問題和及時地獲得足夠及準確的資料。主席亦積極鼓勵董事着手處理董事會的事務及促進董事會的職能。在主席的領導下，董事會已遵守如下文董事會會議資料的提供及使用一節所概述的企業管治常規及程序，並已採取適當措施為本集團股東及其他利益相關人士提供有效的溝通方式。

行政總裁負責管理本集團的業務，協調整體業務運作、參與制定及成功實施董事會所批准的集團政策及策略及就所有本集團的日常運作向董事會承擔全部責任。

行政總裁直接負責維持本集團的經營表現。彼亦與首席財務官及高級管理團隊共事並向董事會提呈年度預算以供考慮及批准，並確保董事會獲得有關本集團在業務方面的資金需求的所有必要資料。彼亦將確保業務的資金需求得到滿足並亦將密切監控業務的營運及財務業績以比對有關的規劃及預算，如有必要會採取補救行動。彼與主席及全體董事會定期溝通以令彼等能盡量知悉所有主要業務的發展及事項。

董事會會議資料的提供及使用

董事會預期定期會晤且每年至少四次。於定期的會議中，本集團的高級管理層會就本集團業務的活動及發展定期向董事提供資料。在董事認為有必要的任何時候，董事可隨時獲取本集團的資料及獨立專業意見。

就董事會的定期會晤而言，董事將至少提前十四天獲得書面會議通知及在會議前不少於三天獲得董事會議程及所需文件。就其他會議而言，在合理及切實的情況下，董事會盡量獲予最早的通知。除本公司的組織章程細則所容許的該等情況外，已於任何合約、交易、安排或向董事會提呈以供批准的任何其他類別建議中擁有重大權益的董事，將須就相關決議案放棄投票且有關董事不會被計入為決定法定人數的數目內。

於二零一一年，董事會舉行十八次會議（包括以傳閱書面決議案召開的十三次會

議)。該等會議的出席情況如下：

	會議	書面決議案	總計
執行董事			
周俊卿（於二零一一年十月二十一日辭任）	4	12	16
周龍山	5	13	18
潘永紅（於二零一一年十月二十一日獲委任）	1	1	2
劉忠國	5	13	18
非執行董事			
杜文民	2	13	15
魏斌	4	13	17
獨立非執行董事			
葉澍堃	5	13	18
石禮謙（於二零一一年一月一日獲委任）	5	13	18
徐永模	5	13	18
曾學敏	4	13	17
林智遠	5	13	18

於二零一一年舉行的董事會會議所涉及的事項包括二零一零年年報、二零一一年中期報告、董事會及本公司委員會的變更、自二零一二年至二零一四年的持續關連交易以及追認通過執行委員會的決議案。董事會的書面決議案大部分涉及收購事項及根據該計劃授出獎勵。

董事會將不時安排參觀本集團的水泥及混凝土基地，以加深了解本集團的業務營運。於二零一一年六月，兩名獨立非執行董事葉澍堃先生及林智遠先生在兩名執行董事周俊卿女士及劉忠國先生的陪同下組成三日團參觀本集團在福建的若干水泥及混凝土基地。

董事委任、重選及輪值

概無董事（包括非執行董事）已與本公司訂立服務合約，故彼等的委任並無特定期限。然而，根據本公司的組織章程細則，全體董事須由股東於股東週年大會上重選且至少約每三年輪選一次。退任董事有資格重選及於股東週年大會上重選退任董事乃按個別決議案單獨進行。本公司有充足措施確保本公司的企業管治符合企業管治常規守則所規定的同一水平。誠如下文提名委員會一節更全面的列述，倘董事會產生空缺，候選人會由提名委員會向董事會建議及提呈。

獲委任加入董事會後，董事將收到一份本集團的簡介材料，並將獲高級行政人員全面介紹本集團的業務。該份資料包括由香港公司註冊處刊發的「董事責任指引」。董事會定期獲提供持續進修及資料，以確保彼等掌握本集團經營業務的商業、法律

與監管環境的最新變化。

董事會已採納有關董事進行證券交易的行為守則，其條款不會較標準守則所載的規定標準寬鬆。全體董事確認，彼等於年內已遵守本公司有關彼等進行證券交易的行為守則及標準守則所載的規定標準。

董事委員會

本公司於二零零九年九月二日成立審核委員會、薪酬委員會及提名委員會，於二零一零年一月十三日成立執行委員會及於二零一二年二月二十九日成立企業管治委員會。

執行委員會

於二零一一年，執行委員會由全體執行董事（周俊卿女士（於二零一一年十月二十一日之前）、周龍山先生、潘永紅先生（自二零一一年十月二十一日起）及劉忠國先生）組成，並由周俊卿女士（於二零一一年十月二十一日之前）及周龍山先生（自二零一一年十月二十一日起）擔任主席。執行委員會的職責（經董事會於二零一二年二月二十九日修訂）如下：

- (a) 監察本公司策略的執行與業務運作；
- (b) 委任與罷免本公司業務單位之董事及總經理（「營運管理人員」）；
- (c) 批准本公司營運管理人員及職能部室主管（「企業管理人員」）授權範圍的變更；
- (d) 批准營運管理人員授權範圍的擴大；
- (e) 在董事會休會期間，行使董事會的職能與職責，其權力限制包括以下被董事會視為重大事項而該事項乃關乎本公司政策及業務發展方向的制定：
 - (1) 本公司整體業務發展戰略方向及規劃的政策；
 - (2) 本公司主要業務及財務目標的政策。
- (f) 設立並授權執行委員會的轄下委員會以處理一般日常業務或突發事項（如認為合適）；
- (g) 審閱及批准：
 - (1) 因應本集團的需要而授予本公司或由本公司發出的銀行貸款額度及／或金融工具；

- (2) 向本公司的附屬公司及／或聯營公司授予任何貸款或其他財務援助；
 - (3) 本公司向其附屬公司及／或聯營公司提供的企業擔保、承諾賠償及／或信心保證書；
 - (4) 開立銀行或與證券相關的戶口及其他有關事宜（包括委任簽字人及批准該戶口的條款及授權書）；及
 - (5) 在任何與上述事項有關的任何票據或文件上加蓋本公司的鋼印及批准任何一名或多名董事簽署該票據或文件。
- (h) 處理由董事會授權執行委員會的任何其他事項。

於二零一一年內，執行委員會舉行了四十九次會議。該等會議的出席情況如下：

	會議	合計
周俊卿（於二零一一年十月二十一日辭任）	30	30
周龍山	39	39
潘永紅（於二零一一年十月二十一日獲委任）	14	14
劉忠國	49	49

執行委員會於二零一一年舉行的會議主要涉及包括取得銀行貸款額度的銀行事宜。

審核委員會

於二零一一年內，審核委員會由所有五名獨立非執行董事（葉澍堃先生、石禮謙先生、徐永模先生、曾學敏女士及林智遠先生）組成並由林智遠先生擔任主席。審核委員會的職責（經董事會於二零一二年二月二十九日修訂）如下：

與本集團核數師的關係

- (a) 主要負責就外部核數師的委任、重新委任及罷免向董事會提供建議、及批准外部核數師的薪酬及聘用條款，及考慮任何有關該核數師辭職或辭退該核數師的問題；
- (b) 按適用的標準檢討及監察外部核數師是否獨立客觀及核數程序是否有效；
- (c) 就外部核數師提供非核數服務制定政策，並予以執行（就此規定而言，「外部核數師」包括與負責核數的公司處於同一控制權、所有權或管理權之下的任何機構，或一個合理知悉所有有關資料的第三方，在合理情況下會斷定該機構屬於該負責核數的公司的本土或國際業務的一部分的任何機構），及向董事會作出報告任何須採取行動或改善的事項並提出建議；
- (d) 於核數工作開始前先與外部核數師討論核數之性質及範疇及有關申報責任，並

確保當涉及超過一家核數師行時作出協調；

- (e) 商討中期及年終核數出現的問題及保留意見，以及外部核數師希望能商討的任何事項（如有需要，可要求高級管理層避席）；

審閱本集團的財務資料

- (f) 監察本集團財務報表、年度報告及賬目、中期報告及季度報告（倘編製供刊發之用）的完整性，並審閱其中有關財務申報的重大意見。向董事會提交有關報表及報告之前，審核委員會須特別針對下列事項加以審閱：
 - (i) 會計政策及實務的任何更改；
 - (ii) 涉及重要判斷的地方；
 - (iii) 因核數而出現的重大調整；
 - (iv) 企業持續經營的假設及任何保留意見；
 - (v) 遵守會計準則的情況；及
 - (vi) 遵守有關財務申報的上市規則及聯交所作出的任何規定及法律規定；
- (g) 如上文(f)所述：
 - (i) 與董事會及高級管理層聯絡；
 - (ii) 至少每年與本公司的核數師開會兩次；及
 - (iii) 考慮於該等財務報表、報告及賬目中所反映或需反映的任何重大或不尋常事項，並應適當考慮任何由本集團負責會計及財務申報職能的員工、監查主任或核數師提出的事項；

監察本集團的財務申報制度及內部監控程序

- (h) 檢討本集團的財務監控、內部監控及風險管理制度；
- (i) 與本集團的管理層討論內部監控系統，確保高級管理層已履行職責建立有效的內部監控系統，討論內容應包括本集團在會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及有關預算又是否充足；
- (j) 主動或應董事會的委派，就有關內部監控事宜的重要調查結果及高級管理層對調查結果的回應進行研究；
- (k) 如有內部審核功能，須確保內部與外部核數師的工作得到協調，及確保內部審核功能在本集團內部有足夠資源運作及有適當地位，並檢討及監察其成效；
- (l) 檢討本集團的財務及會計政策及實務；
- (m) 檢查外部核數師的審核情況說明函件、核數師就會計紀錄、財務賬目或監控系統向高級管理層提出的任何重大疑問及高級管理層作出的回應；

- (n) 確保董事會及時回應於外部核數師的審核情況說明函件中提出的事宜；
- (o) 就審核委員會執行其職責相關事宜向董事會匯報；
- (p) 檢討本公司設定的安排，據此本集團僱員可暗中就財務匯報、內部監控或其它方面可能發生的不正當行為提出關注，並確保有適當安排，讓本公司供對此等事宜作出公平及獨立的調查及採取適當行動；
- (q) 擔任本集團與外部核數師之間的主要代表，負責監察兩者之間的關係；及
- (r) 研究董事會可能界定的其它議題。

年內審核委員會舉行了兩次會議以批准本公司截至二零一零年十二月三十一日止年度及截至二零一一年六月三十日止六個月期間的財務報表。年內，董事會就本公司及其附屬公司的內部監控系統的有效性進行檢討，其中包涵所有重大財務、營運及法規監控及風險管理職能。本公司已舉行審核委員會會議，以檢討本公司內部審核部門呈交的內部監控報告及獨立核數師呈交的內部弱點報告，並滿意有關系統為有效且適當。該等會議的出席情況如下：

	會議	合計
林智遠	2	2
葉澍堃	2	2
石禮謙	2	2
徐永模	2	2
曾學敏	1	1

薪酬委員會

薪酬委員會由三名獨立非執行董事（葉澍堃先生、石禮謙先生及林智遠先生）及兩名執行董事（周龍山先生及劉忠國先生）組成，並由石禮謙先生擔任主席。薪酬委員會的職責（經董事會於二零一二年二月二十九日修訂）如下：

- (a) 就本公司董事及高級管理層的全體薪酬政策及架構，及就設立正規而具透明度的程序制訂薪酬政策，向董事會提出建議；
- (b) 負責(i)獲董事會轉授責任釐定個別執行董事及高級管理層的薪酬待遇；或(ii)向董事會建議個別執行董事及高級管理層的薪酬待遇（此應包括非金錢利益、退休金權利及賠償金額（包括喪失或終止職務或委任的賠償））。就非執行董事的薪酬向董事會提出建議。薪酬委員會應考慮同類公司支付的薪酬、須付出的時間及職責以及本集團內其它職位的僱用條件；
- (c) 因應董事會所訂企業方針及目標而檢討及批准管理層的薪酬建議；

- (d) 檢討及批准向執行董事及高級管理層就其喪失或終止職務或委任而須支付的賠償，以確保該等賠償與合約條款一致；若未能與合約條款一致，賠償亦須公平合理，不致過多；
- (e) 檢討及批准因董事行為失當而解僱或罷免有關董事所涉及的賠償安排，以確保該等安排與合約條款一致；若未能與合約條款一致，有關賠償亦須合理適當；
- (f) 確保任何董事或其任何聯繫人不得參與釐定他自己的薪酬；
- (g) 就根據上市規則須獲股東批准的任何董事合約向股東建議如何投票；及
- (h) 審閱本集團有關補回董事及高級管理層開支的政策。

於履行職責時，薪酬委員會應：

- (a) 就有關其它執行董事薪酬的建議，諮詢董事會主席及／或行政總裁的意見，及如有需要，可尋求獨立專業意見；
- (b) 提供吸引、挽留及激勵執行董事所需水平的薪酬福利，而又不致支付過多的酬金；
- (c) 判斷相對其他公司而言本集團的薪酬水平狀況。彼等應知悉可比較的公司目前薪金水平並應考慮相關表現；
- (d) 維持更廣闊的敏感度，包括本集團及其它公司內的薪金及僱用條件，特別是釐定年度薪金上調決定時；
- (e) 確保執行董事薪酬福利的構成，可使彼等的利益與股東一致，激勵董事以最高水平發揮所長；及
- (f) 確保本公司向其董事或高級管理層提供的購股權（如有）乃遵照上市規則第17章（如適用）進行。

薪酬委員會應：

- (a) 管理適用於本公司的股份獎勵計劃或其它獎勵計劃（如有），並就股東大會上將向董事及／或高級管理層授出購股權提供建議。薪酬委員會應就任何授予僱員購股權的總數額（董事會酌情釐定授予個人的具體獎勵）向董事會提供建議，並修訂該等計劃的條款（受有關修訂的計劃條文的規限）；
- (b) 與本公司為僱員、高級管理層或董事的利益而設立的任何僱員購股計劃的受託人進行聯絡；

- (c) 不時審閱執行董事服務合約的條款；及
- (d) 就編製董事會致股東的薪酬報告（如有）向董事會提供建議。

二零一一年期間，薪酬委員會舉行三次會議（包括兩次會議以傳閱書面決議案方式）以批准於本年度加薪；向執行董事及高級管理人員支付酌情花紅及授出該計劃項下的現金福利。該等會議的出席情況如下：

	會議	書面決議案	合計
石禮謙	1	2	3
葉澍堃	1	2	3
林智遠	1	2	3
周龍山	1	2	3
劉忠國	1	2	3

提名委員會

提名委員會由三名獨立非執行董事（葉澍堃先生、石禮謙先生及林智遠先生）以及一名執行董事周俊卿女士（於二零一一年十月二十一日前）及周龍山先生（於二零一一年十月二十一日起）組成，由葉澍堃先生擔任主席。提名委員會的職責（經董事會於二零一二年二月二十九日修訂）如下：

- (a) 至少每年檢討董事會的架構、人數及組成（包括技能、知識及經驗方面），並就任何為配合本公司的公司策略而擬對董事會作出的變動提出建議；
- (b) 就董事委任或重新委任以及董事（尤其是主席及行政總裁）繼任計劃向董事會提出建議，考慮本公司所面臨的挑戰及機會，及董事會未來所需的技能和專業知識；
- (c) 物色具備合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會提供意見；
- (d) 評核獨立非執行董事的獨立性；
- (e) 在董事會作出任何委任前，評估董事會的技能、知識和經驗的均衡性，並參考該等評估而編製一份說明符合成為該特定委任人所需的職責和能力。於物色合適候選人時，提名委員會須：
- (i) 使用公開廣告或外部顧問服務幫助物色安排；
 - (ii) 考慮不同背景的候選人；及
 - (iii) 按才能而非主觀判斷考慮候選人，並確保獲委任人士擁有充裕時間為該職位服務；

- (f) 不時審閱組織的領導（執行及非執行）需求，確保組織在市場上具備有效競爭的可持續能力；
- (g) 隨時更新及完全瞭解影響本公司及其經營所在市場的策略性問題及商業動向；
- (h) 每年審閱非執行董事需投入的時間。應用表現評估以評測非執行董事是否有投入足夠時間履行其職責；及
- (i) 確保在委任入董事會前，董事獲得正式委任書，當中清楚地註明對彼等在時間承擔、委員會服務及董事會會議以外所涉及的事宜的期望。

提名委員會亦須就以下事項向董事會提供建議：

- (a) 制訂執行及非執行董事的繼任計劃；
- (b) 獨立非執行董事職位的合適候選人；
- (c) 經諮詢有關委員會的主席後，釐定本公司審核及薪酬委員會的成員資格；
- (d) 考慮到彼等的表現及繼續為董事會服務的能力，並鑒於彼等具備所需的知識、技能和經驗，在彼等指定任期結束後，重新委任任何非執行董事；
- (e) 延續（或終止）任何年屆70歲董事的服務合約；
- (f) 法律條文及彼等服務合約的規限下，任何有關任何董事於任何時間的延任事宜，包括暫停或終止執行董事(作為本公司僱員)的職務；及
- (g) 委任任何董事擔任行政人員或其它職位（主席及行政總裁除外），有關建議將在全體董事會會議上予以考慮。

於二零一一年期間，提名委員會共舉行一次會議，會上，潘永紅先生獲委任為執行董事兼行政總裁，自二零一一年十月二十一日起生效。該次會議出席情況如下：

	會議	合計
葉澍堃	1	1
石禮謙	1	1
林智遠	1	1
周俊卿（於二零一一年十月二十一日辭任）	1	1
周龍山（於二零一一年十月二十一日獲委任）	—	—

企業管治委員會

於二零一二年二月二十九日，本公司成立企業管治委員會，其包括三名獨立非執行董事葉澍堃先生、石禮謙先生及林智遠先生以及兩名執行董事周龍山先生及劉忠國

先生，由葉澍堃先生擔任主席。企業管治委員會的職責如下：

- (a) 制定及審閱本公司有關企業管治的政策及慣例，並就任何變動向董事會作出建議；
- (b) 審閱及監督董事及高級管理人員有關企業管治的培訓及持續專業發展；
- (c) 審閱及監督本公司有關遵守企業管治法律及監管規定的政策及慣例，並就任何變動向董事會作出建議；
- (d) 制定、審閱及監督適用於僱員及董事的行為守則及企業管治手冊；
- (e) 審閱本公司遵守企業管治守則及於企業管治報告內的披露情況；及
- (f) 按照董事會不時指示進行有關企業管治的其他事項。

於履行上述職責時，企業管治委員會有以下授權：

- (a) 根據董事會指示對有關違反企業管治守則及企業管治報告內的披露情況的任何活動進行調查。企業管治委員會可於上述調查中尋求其要求的任何資料；及
- (b) 根據董事會指示，取得有關違反企業管治守則及於企業管治報告內的披露情況的外部法律或其他獨立專業意見。企業管治委員會可要求具有相關經驗及／或專長的外部人士出席其會議（倘其認為必要）。

問責性與審核

財務報告

董事確認其有責任為本公司編製年報、中期報告及財務報表，以確保此等財務報表能根據香港財務報告準則真實而公平地呈列資料。獨立核數師就其有關截至二零一一年十二月三十一日止年度的該等財務報表的申報責任而作出的聲明載於本公司2011年年報第100頁至第101頁的獨立核數師報告。

獨立核數師

審核委員會審閱及監測獨立核數師的獨立性以及審核程序的客觀性及有效性。審核委員會每年接獲獨立核數師函件，確認其獨立性及客觀性，並與獨立核數師的代表舉行會議以考慮將由其提供的審核範圍、審批其收取的費用以及非審核服務（如有）的範圍及適當性。審核委員會亦就獨立核數師的委任及留任向董事會作出建議。

本集團就委聘德勤·關黃陳方會計師行提供下文所述各類服務的政策如下：

- 審核服務一包括與審核本公司綜合財務報表及個別附屬公司財務報表有關的審

核服務。

- 與審核有關的服務一包括普遍由獨立核數師提供，但一般不包括在審核費用內的服務，例如，審閱財務報表（就中期報告而言）、與併購活動有關的盡職審查及會計意見及對制度及／或程序進行內部監控審查。本集團將邀請獨立核數師提供其作為核數師必須或最能勝任的服務。
- 與稅務有關的服務一包括所有稅務合規及稅務規劃服務，但不包括與審核有關的服務。本集團委聘獨立核數師提供其最勝任的服務，而所有其他重要的稅務相關工作則由其他適當人士負責。
- 其他服務一包括例如風險管理分析及評估，以及不涉及財務制度的諮詢服務等。獨立核數師亦獲准協助管理層及本集團內部核數師就疑似違規事項進行內部調查及實情調查。該等服務須由審核委員會特別批准，方可進行。
- 一般諮詢服務一外聘核數師不符合資格提供一般諮詢服務。

德勤·關黃陳方會計師行及其他獨立核數師的費用分析載於財務報表附註8。於截至二零一一年十二月三十一日止年度，已於該等財務報表就應付德勤·關黃陳方會計師行的年度審核服務費作出2,900,000港元的撥備，及本集團已向德勤·關黃陳方會計師行支付17,000港元、447,000港元及570,000港元分別作為編製報稅表、中期財務報表審閱及收購項目的財務盡職調查的服務費。

於截至二零一一年十二月三十一日止年度支付予其他專業人士作為對本集團的收購項目進行財務盡職審查工作有關的費用及支出金額為4,609,000港元。

內部監控及風險管理

董事會全權負責及高度關注本集團的內部監控系統以及風險評估與管理。為履行其職責，董事會力求提升本集團旗下各業務單位的風險意識，並透過制訂政策和程序，包括界定授權的基準，藉以建立一個有助確立與管理風險的架構。董事會亦審閱及監察內部監控系統的成效，以確保所設立的政策及程序為足夠的。

於二零一一年，本集團已實施風險管理政策以確定及監察來自各領域（如資產管理、營運及生產、項目興建、市場及收購）的風險。本集團已印發風險管理手冊，該手冊為本集團僱員有關風險管理的指引。本集團的總部、區域辦事處及工廠的各部門亦已委任風險管理主管人員以成立本公司內部審核部門下的風險管理小組。風險管理年度報告將由風險管理小組編製，並將由本公司的內部審核部門、審核委員會及董事會審閱。

匯報與審閱工作包括由執行董事與董事會審批的區域管理層提交的詳盡營運與財務報告、預算和業務計劃；由董事會對照預算案以審核實際業績；由審核委員會審閱本集團的內部審核職能及風險管理職能所持續進行的工作；以及由執行董事定期進

行的業務回顧。

儘管上述程序旨在確定與管理可能對本集團在實現其業務目標時存有不利影響的風險，但並不能保證絕對不會出現重大失實陳述、錯誤、損失或詐騙。

內部監控環境

董事會負責監察本集團旗下業務的整體運作。本集團的內部監控程序包括一個全面的報告系統，以向執行董事匯報資料。業務計劃與預算案由區域管理層按年編製，並須經執行董事審批，作為本集團五年企業計劃週期的一部分。本集團在每月均會修訂本年度的業務預測，並與原來的預算案作出比較及重新審批。在編製預算案與作出預測時，管理層將確定、評估與匯報業務蒙受重大風險的可能性與其潛在的財務影響。執行董事審閱涵蓋每項業務的財務業績與主要營運統計數字的月度管理報告，並且每月與行政管理隊伍舉行會議，以審閱此等報告、業務表現與預算案的比較、業務預測、重大業務風險的敏感因素與策略。

本集團為其附屬公司的運作維持集中性現金管理系統。財務總監已為開支的批准與控制訂立指引與程序。營業支出均須根據整體預算案作出監管，並由各個業務單位按各行政人員及主任的職責輕重相對的審批水平進行內部監控。資本性支出須按照已審批的年度預算案及批核程序進行全面監控，而未列入預算案的開支則須於承諾撥出之前由執行董事作出更具體的監管與批准。

內部審核部門負責評估集團內部監控系統，就系統提供不偏不倚的意見，並將其評估結果向審核委員會、主席與高級管理層匯報，同時負責跟進所有報告，以確保所有問題已獲得圓滿解決。此外，內部審核部門還會與本集團的外部核數師定期溝通，讓雙方了解可能影響其相關工作範圍的重大因素。視乎個別業務單位的業務性質與承受的風險，內部審核部門的工作範圍包括財務與營運審閱、經常性與突擊性審核、詐騙調查，以及生產力效率審核等。

集團風險管理

本集團已制定董事及高級職員責任保險，以保障本集團的董事及高級職員不會負上潛在的法律責任。

與股東的關係

本公司與股東的關係對其未來成功乃至關重要。作為企業管治的核心原則，本公司以公平及並無優待的方式對待其股東，並確保其企業管治框架有效保障及有助行使股東權利。本公司致力維持其與股東溝通的有效性，旨在達致本公司與其股東之間的互相諒解目標、信任及信心。

董事會盡力與股東維持穩固及具建設性的溝通，並確認透過更多接觸而促進管理層與股東之間的互相諒解及直接溝通的重要性，且其對透過有效管治業務以創造及帶

來價值向股東負責。

為確保股東可於知情的情況下行使彼等的權利，並可讓彼等積極接觸本公司，本公司已於二零一二年二月二十九日設立股東溝通政策。該政策已上載至本公司公司通訊的官方網頁。

董事會一直歡迎股東的意見及參與。股東可於隨時以來信、電話、傳真或電郵方式致本公司之投資者關係部而向董事會提出其查詢及關注事宜。聯絡資料詳情載於本公司2011年年報第4頁。

日期: 二零一二年三月二日