

公司管治報告書

強健的公司管治對公司達致其願景及實現宗旨非常重要，亦可為所有持份者帶來長期可持續的價值。本報告書闡述公司所採納的公司管治最佳常規，並加以說明公司如何應用載於當時生效的《上市規則》附錄14《企業管治守則》及《企業管治報告》的守則條文的各項原則。

由2022年1月1日起，《上市規則》附錄14的結構已更新，並改稱為《企業管治守則》。更新後的《企業管治守則》條文適用於2022年1月1日或之後開始的財政年度，因此公司2022年報將會全面遵守。然而，由於公司已遵守多項新規定，因此本報告書所載資料已包括相應內容。

董事局整體負責有效的企業管治並確保公司管治架構(其詳情描述於本報告書內)可助其監督及處理與公司營運和業務有關的重要環境及社會事宜。最近改稱的環境及社會責任委員會對公司的環保及社會策略作出策略性監督，而且亦負責監察公司對環保及社會承諾的績效，並就有關事宜向董事局匯報。有關環境及社會責任委員會的主要職責和年內的工作，請參閱本報告書第109頁。

每年，公司另外刊發一份《可持續發展報告》，讓持份者了解公司於環境及社會領域的舉措及表現。公司在編製《可持續發展報告》時，已遵循《上市規則》附錄27所載的《環境、社會及管治報告指引》，並參考不同的國際報告編製標準和指引。涵蓋2021年1月1日至12月31日期間的公

司《可持續發展報告》，已同時跟本年報上載於公司網站(www.mtr.com.hk)及聯交所網站。

公司每年亦會刊發《可持續融資報告》(該報告上載於公司網站(www.mtr.com.hk))及回應CDP(碳披露項目)有關氣候相關的風險、機遇與披露。

企業策略

公司用關懷備至、創新及可持續的服務，連繫及建設社區，以成為廣受國際認可企業的願景。為使公司可以有長遠發展，公司在2020年中採納了新的公司企業策略：「變·造未來」，清楚訂明公司的業務及社會和環境目標，以維持競爭力並推動公司業務的可持續發展，同時與業務所在社區建立健康、長遠的互惠關係。秉持著「讓城市前行」的使命，公司的企業策略透過強化香港核心業務、保持中國內地及國際業務穩定增長，以及推動強大的新增長引擎三大策略支柱，作為公司在瞬息萬變的商業環境中，保持競爭力的策略，引領公司成為更穩健、更能適應未來發展的機構。

新的企業策略是建基於一套價值觀，這些價值有助所有員工從表現和能力角度訂立明確的指標：

- 優質服務 — 預測、聆聽和回應客戶需求，並提供安全、有效和關懷的服務。
- 互敬互重 — 以信任、共同承諾和尊重的協作環境作為基礎下，進行內部和外部工作。
- 創造價值 — 透過增長、有效執行、持續改善及創新，創造利潤及社區商譽。
- 勇於進取 — 抱著質疑現狀的態度，積極尋求改善，自主克服障礙。

公司定期更新的《工作操守指引》及領導能力框架為員工提供進一步指引，其成為公司績效管理制度的基礎。

在截至2021年12月31日止年度內，董事局已定期檢視新企業策略及相關支柱的執行進度(包括旨在釐清為執行新企業策略的權責而設計的新管理架構，及加強公司的內部監控及風險管理體系)。

公司重視所有收到的反饋，無論是通過較正式的渠道或通過互動溝通的環節由執行總監會成員主持的員工論壇、與管理層溝通會議及與經理和非經理級組別的非正式會議，以便他們分享對公司革新的看法。公司亦委聘一間獨立顧問公司每季進行脈動調查，以不記名方式收集員工就彼等對該轉變的理解、關注及期望的反饋，並且最近已完成了一項由所有員工參與的調查。這些論壇為執行總監會提供重要機會，可以指導繼續執行新企業策略，並確保策略與公司的價值和文化一致。

有關公司人力資本管理(包括培育企業文化以及公司對平等就業機會和多元化的取態)的更多詳情，請參閱《可持續發展報告》。

公司管治常規

公司管治是董事局全體成員的集體責任，董事局深信良好的公司管治為公司奠定適當管理的基礎，以符合所有持份者的利益。董事局積極尋找機會不斷改進公司管治，並對已識別可改進的機遇採取迅速行動。

聯交所於2021年12月公布了對「檢討《企業管治守則》及相關《上市規則》條文」諮詢文件的諮詢總結。經修訂的《上市規則》及新《企業管治守則》已於2022年1月1日生效，而新《企業管治守則》的規定將適用於2022年1月1日或之後開始的財政年度的企業管治報告。公司已遵守大部分新規定，並已實施若干新規定，包括但不限於為反映相關新規定而更新董事局公司管治職能及提名委員會的職權範圍，以及更新提名政策及董事局多元化政策。

透過前風險委員會及審核委員會(現稱審核及風險委員會)，公司於2019年已獲授權檢討公司的內部監控及風險管理系統。有關檢討詳情，請參閱本年報第139頁。

在董事局層面及誠如2020年報所述，公司委聘了外聘顧問進行董事局評核，該工作已於2020年第三季度開始。本檢討旨在評估董事局能有效地支援執行新企業策略。有關董事局評核及其所帶來的提升更多資料，請參閱本報告書第107頁。

遵守《企業管治守則》

在截至2021年12月31日止年度內，公司已遵守載於《上市規則》附錄14《企業管治守則》及《企業管治報告》內當時有效的《企業管治守則》的守則條文（「守則」）。就以下公司管治範疇，公司的常規已超越相關守則/《上市規則》的規定：

公司管治範疇	超越的詳情
獨立非執行董事數目	獨立非執行董事數目佔董事局人數超過三分之二，該比例遠高於《上市規則》對獨立性的要求
審核及風險委員會（前稱審核委員會）成員中獨立非執行董事的數目	審核及風險委員會包括六位獨立非執行董事，該比例遠高於《上市規則》對獨立性的要求
董事局定期會議次數	公司每年召開七次董事局定期會議及在有需要時亦會召開董事局特別會議，該比例遠高於守則要求
召開董事局定期會議的通知	董事局定期會議在下年度的會議日期一般於前一年第三季訂定
《標準守則》的確認	<ul style="list-style-type: none">每位董事及《標準守則》經理（定義見下文）每半年需確認一次遵守《標準守則》建立了一個電子平台可以一站式接觸到有助遵守《標準守則》的相關主要流程
風險管理系統的成效評估	<ul style="list-style-type: none">除公司及其附屬公司完成了檢討其風險管理系統的成效外，公司於中國內地及海外營運的主要聯營公司也完成了相關的檢討公司已建立以風險為基礎的三道防綫體系，以確保將適當的重點應用於相關風險，並提供建議以解決已識別的不足及效率不高之處

公司持續關注外界對公司管治方面的發展，以確保在不斷演變的商業及監管環境下，公司的公司管治體系仍然恰當和穩健，兼且符合持份者的期望。

董事局

整體業務管理

董事局負責管理公司的整體業務。根據章程細則及董事局採納的《規程：董事局保留事項》（「規程」），董事局授權執行委員會管理公司的日常事務，而其本身則專注處理可影響公司整體策略政策、公司管治、財務及股東的事項，其中包括財務報表、派息政策、會計政策的重大修改、每年營運預算、若干重要合約、未來發展策略、重大融資安排及重大投資、公司管治職能、風險管理及內部監控系統、庫務政策及票價結構。董事局定期檢討授權安排。

繼董事局委員會重組及在2021年底和2022年1月對規程進行審閱後，更新了規程，以便董事局保留其根據規程中不時授權給任何現有的董事局委員會的權利（不論董事局規程是否明確提到該授權）。

為使董事局能維持足夠的監察，董事局定期收到對公司營運及對業務有重大影響的最新資料及簡報，並於有需要時以特別匯報作補充。

截至本報告書日期，董事局共有20位成員，由14位獨立非執行董事、五位非執行董事及一位執行董事組成。現時獨立非執行董事人數佔超過公司董事局人數的三分之二，該比例遠高於《上市規則》要求獨立非執行董事人數佔董事局人數至少三分之一的規定。此架構有效確保董事局主要由獨立成員組成，有助維持獨立及客觀的決策過程。

於2021年12月31日，政府透過財政司司長法團持有公司已發行股份約74.82%，是公司的主要股東。香港特區行政長官根據《香港鐵路條例》第8條行使其權利，委任了三位人士為公司的增補董事（「增補董事」）。名單如下：

- 運輸及房屋局局長（現由陳帆先生擔任）；
- 發展局常任秘書長（工務）（現由劉俊傑先生擔任）；及
- 運輸署署長（現由羅淑佩小姐擔任）。

增補董事全部均為非執行董事及在任何情況下（根據章程細則下須輪值退任的要求除外）應被視為與其他董事無異，因此受董事的普通法責任規限，包括以公司的最佳利益為行事依歸。

另一位公司非執行董事許正宇先生，為財經事務及庫務局局長。

董事局成員來自不同商業及專業背景，均積極向董事局提供其實貴經驗，以提升公司及其股東的最佳利益。再者，獨立非執行董事均致力確保董事局維護公司全體股東的利益，並客觀冷靜地考慮有關事宜。

主席及行政總裁

主席及行政總裁的職位各不相同且相互獨立。彼等各自之角色及職責載列如下：



- 主持及管理董事局的運作；
- 監察行政總裁及執行總監會其他成員的表現；
- 確保董事局適時獲得與公司業務有關的充足訊息；
- 領導董事局及提倡公開的文化；
- 確保所有董事局成員適時就所有事宜交換意見；
- 鼓勵董事局成員對董事局會議上的討論作出全面而有效的貢獻；及
- 制定良好公司管治常規及程序。



- 作為執行總監會領導人；
- 兼為執行委員會主席；
- 向董事局負責公司業務的管理；及
- 肩負董事局及執行總監會之間橋樑的作用。

董事局評核

在截至2021年12月31日止年度內，公司委聘的外聘顧問已進行了三個階段的董事局評核，主要有四方面：董事局的委任、溝通、架構及組成。



在比對建議(主要是財務授權、董事局委員會、繼任計劃及向董事局匯報新企業策略的執行情況)與其潛在的影響和所需的工作後，建議的執行已按優先次序排序。致使公司董事局委員會的重組及其職權範圍的修訂，以提升董事局效率及確保董事局適合支援實施新企業策略。該等重組及其他變動自2022年2月1日起生效。

董事局委員會	
重組前	重組後
■ 審核委員會	■ 審核及風險委員會
■ 工程委員會	■ 工程委員會
■ 企業責任委員會	■ 環境及社會責任委員會
■ 提名委員會	■ 提名委員會
■ 薪酬委員會	■ 薪酬委員會
■ 風險委員會	■ 財務及投資委員會(新)
	■ 科技顧問小組(新)

有關新成立的財務及投資委員會和科技顧問小組的更多資料，請參閱本報告書第110頁。

董事局將會繼續監察根據董事局評核各項建議的執行進展情況。

董事局委員會/顧問小組

董事局透過授權及適當監督下讓各董事局委員會和顧問小組履行其部分職責。董事局委員會成員名單及每名董事局成員於2021年的出席記錄載於本報告書第119頁至第121頁。

審核委員會(現稱審核及風險委員會)、前風險委員會、工程委員會及薪酬委員會的職責和年內的工作已載於本年報內相關報告書中：

- 「審核委員會報告書」於第132頁至第134頁；
- 「風險委員會報告書」於第140頁至第141頁；
- 「工程委員會報告書」於第142頁；及
- 「薪酬委員會報告書」於第143頁至第147頁。

提名委員會

提名委員會包括七名非執行董事，其中四名為獨立非執行董事。此委員會的主席由一名獨立非執行董事擔任。其職權範圍已於2022年2月更新，並分別上載於公司網站(www.mtr.com.hk)及聯交所網站。

主要職責：

- 至少每年對董事局的架構、人數及組成(包括視野、技能、多元化、知識及經驗方面)、公司的董事多元化政策和提名政策的合適性和成效、以及董事局技能清單的充分性和合適性進行檢討，並按公司的企業策略及成員繼任計劃而向董事局提出建議；
- 物色具備合適資格可擔任董事局成員的人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事局提出建議；

- 評核獨立非執行董事的獨立性，及在被建議提名為董事的候選人將會出任其第七間(或以上)上市公司的董事職位時，評估該候選人是否能夠投入足夠時間處理董事局事務；
- 就董事局成員的委任或重選以及董事局成員繼任計劃向董事局提出建議；及
- 向董事局提名及推薦人選，以填補行政總裁、財務總監及營運總監(倘營運總監的職位存在)的職位。

於年內，委員會就下列事宜進行檢討，並向董事局作出相關建議：

- 董事局適宜的技能(經考慮董事局評核的發現)；
- 年度檢討董事局的架構、人數及組成以及董事局技能清單；
- 年度評估公司每名獨立非執行董事的獨立性；
- 重選/推選於2021年5月26日舉行的公司周年成員大會(「2021周年成員大會」)上退任的董事局成員；及
- 提名新董事局成員於2021周年成員大會上讓股東推選。

截至本報告書日期，提名委員會已作出，其中包括(i)董事局現時的架構、人數及組成(包括技能/經驗/視野)的年度檢討，並認為現有組合就公司的策略和業務需要及董事局的技能清單而言是合適的；及(ii)審閱公司的提名政策和董事局多元化政策之建議修訂。提名委員會亦評估了董事局(1)現時擁有均衡的技能、經驗及多元化視野，(2)與公司的董事局多元化政策一致，及(3)能有效率及有效益地持續支持執行公司業務策略。

環境及社會責任委員會

隨著董事局委員會的重組，企業責任委員會已改稱為環境及社會責任委員會，自2022年2月1日起生效。其職權範圍已於2022年2月更新，並分別上載於公司網站 (www.mtr.com.hk) 及聯交所網站。

截至本報告書日期，環境及社會責任委員會包括七名成員（由三名獨立非執行董事、一名非執行董事及三名執行總監會成員組成）。環境及社會責任委員會由公司主席擔任主席。

董事局委員會重組後，委員會的主要職責包括：

- 就委員會職權範圍內的事宜參與任何事務並擔任董事局顧問；
- 審批公司的環境和社會策略；
- 監督公司環境和社會策略目標的制定和達標進程；
- 監察和監督公司的環境和社會（包括安全）表現以及相關的框架和措施；
- 根據公司的環境和社會投資框架，審批高出董事局批准限額的環境和社會投資項目；
- 檢視公司與持份者交流的策略；
- 識別因外部趨勢而產生的新興企業責任及可持續發展事宜；
- 審閱公司每年的《可持續發展報告》，並向董事局提出批核建議；及
- 在有需要時就委員會負責的事宜之最新發展向董事局作出匯報。

董事局委員會重組前，主要職責包括：

- 監察與公司持份者交流及對外溝通的策略；
- 向董事局建議批准企業責任政策；
- 檢視和監察推行公司企業責任的政策及相關舉措；
- 識別由外在的企業責任管理趨勢帶來的挑戰；
- 審閱公司每年的《可持續發展報告》，並向董事局提出批核建議；
- 檢討公司在環境和社會項目上的表現；及
- 在有需要時就委員會負責的事宜之最新發展向董事局匯報。

另請參閱本年報「企業責任」一節（第74頁至第81頁）。

本年度內執行的工作：

- 檢視推展社會共融、溫室氣體減排、發展與機遇的新社會及環境目標工作情況；
- 審閱2020年《可持續發展報告》，並向董事局提出批核建議；
- 研究公司在本地及國際不同的可持續發展指數的表現；
- 監察減少碳排放研究的進展；及
- 監察青年、長者以及地區層面不同的社區活動及投資計劃的進展。

財務及投資委員會

財務及投資委員會是於2022年2月1日成立的新董事局委員會。截至本報告書日期，委員會包括六名非執行董事，其中五名為獨立非執行董事，而主席為獨立非執行董事。其職權範圍分別上載於公司網站(www.mtr.com.hk)及聯交所網站。

主要職責：

審視公司執行總監會就以下事項作出的建議，並向董事局就該等建議提供評估結果，以供其審議：

- 公司的年度預算及融資計劃；
- 公司的首選融資模式；
- 公司的股息政策；
- 倘若高出董事局批准財務或其他限額的銀行借貸或其他融資協議、投資及出售項目、母公司擔保、支出及收入合約批授；
- 公司在香港物業發展項目的策略(倘若所需投資金額高出董事局批准之限額)和合約批授；
- 公司物業發展項目的單位的平均和最低售價；
- 香港新工程項目的建議書；及
- 公司就中國內地及國際業務及公司任何其他業務設定的投資上限。

科技顧問小組

科技顧問小組是公司於2022年2月1日成立的新小組。截至本報告書日期，小組包括三名董事局成員(其中兩名為獨立非執行董事)及一名外聘顧問。小組主席為獨立非執行董事。

小組的職權範圍分別上載於公司網站(www.mtr.com.hk)及聯交所網站。

主要職責：

- 審視並提供建議和方針指導，以制定及實施公司數碼策略和「新引擎增長」策略、公司長遠創科發展計劃及實施方案，以及集團的網路安全定位；及
- 檢視有關數碼化的趨勢及新科技、有關網路安全的發展及事件，並就進一步發展公司的數碼化策略和網路安全定位向公司執行總監會及(如適用)董事局提出建議。

公司秘書

馬琳女士為法律及管治總監及執行總監會成員，並向行政總裁匯報。她的公司秘書角色包括：

- 向董事局成員提供意見及服務；
- 確保正確的董事局會議程序得以遵守；
- 就所有公司管治事宜向董事局提出意見；
- 安排董事局成員、其替任董事及執行總監會成員在上任時，接受一項全面、正式兼特為其而設的先導計劃，內容關於公司主要業務的營運及實務，以及在一般法律(普通法及成文法)及《上市規則》下董事的一般及特定職責；
- 建議董事局成員、其替任董事及執行總監會成員參加相關研討會及課程；及

- 安排在董事局會議上提供相關的新頒布或修訂的法規或其他規例的培訓。

於2021年，馬琳女士接受了共超過15小時更新其技能及知識的專業培訓。

董事局成員的委任、重選及罷免

任何人士可於任何時間經以下其中一項方式獲委任為董事局成員：

- 股東於成員大會按「公司的董事局成員委任程序」委任，該程序已上載於公司網站 (www.mtr.com.hk)；或
- 董事局按公司提名委員會推薦；或
- 香港特區行政長官就關於增補董事的委任。

經董事局於年內委任的董事局成員必須於獲委任後的首屆周年成員大會上退任及可於該周年成員大會上被推選連任。

除了增補董事外，所有其他董事局成員須輪值退任。在每次公司周年成員大會上輪值退任的董事局成員，須為在該次周年成員大會三年前所舉行的周年成員大會上獲推選或重選的董事局成員。

增補董事只可由香港特區行政長官撤任，並不受任何輪值退任規定。

除增補董事外，公司與每名非執行董事及獨立非執行董事均訂有服務合約，訂明他/她繼續獲委任為非執行董事或獨立非執行董事及相關董事局委員會的主席或成員的條款。

提名政策

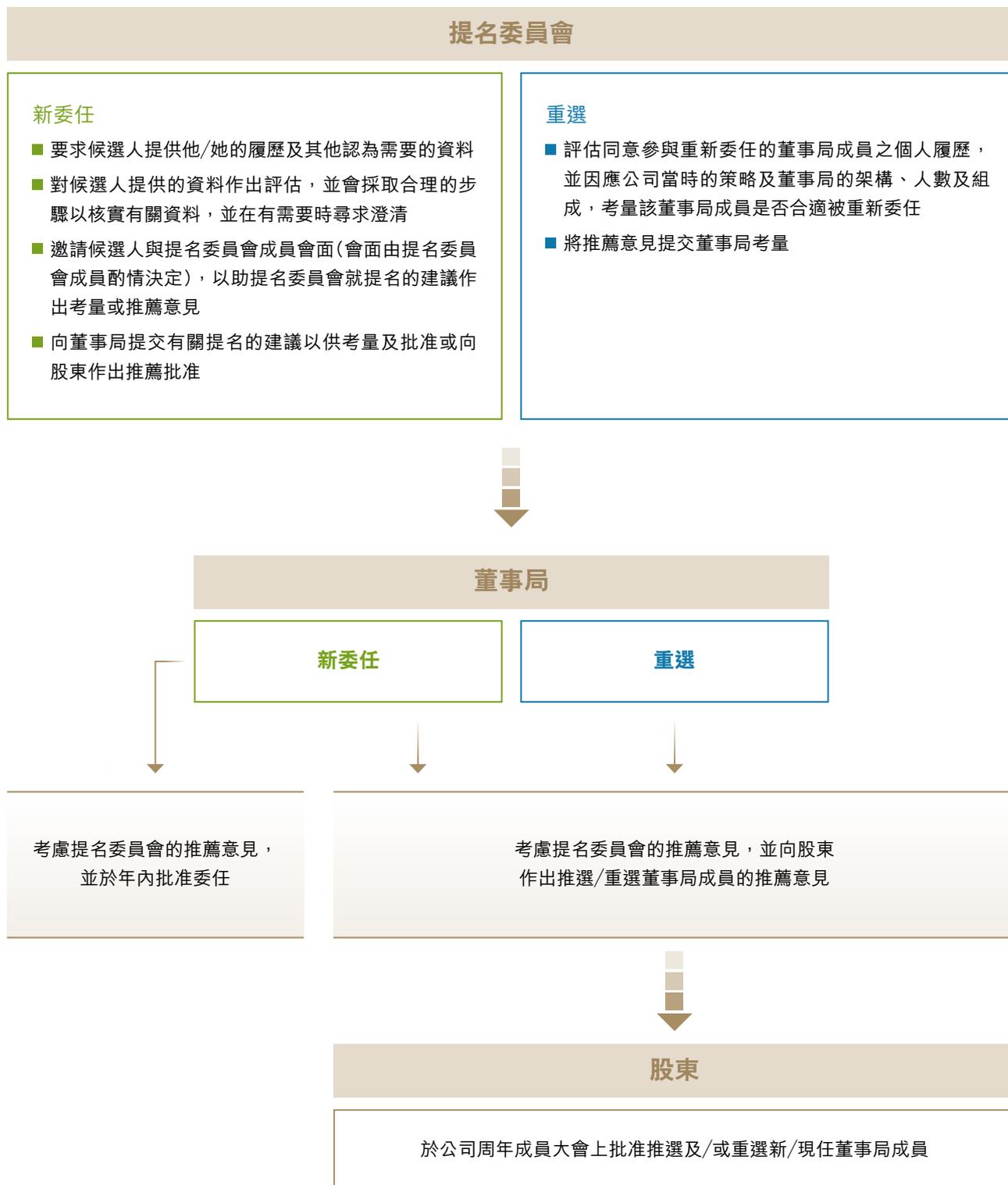
一份依據公司已採納的程序和常規編寫而成的提名政策(於2022年3月更新)，已上載於公司網站 (www.mtr.com.hk)。

提名政策列出提名董事局成員的流程及程序，適用於委任新董事局成員及重新委任董事局成員的情況(由香港特區行政長官根據《香港鐵路條例》第8條作出的委任及由公司股東依據章程細則作出的提名則除外)。

董事局已授權提名委員會可經不同方式及渠道(包括董事局成員的建議、聘用外部招聘公司，以及任何其他其認為適當的其他方式或渠道)物色及評估董事局成員的人選。為確保董事局有適當程度的新觀點，提名委員會在提名重新委任已連續出任三屆(每屆為三年)的董事局成員時，需要在其推薦意見列出相關理據給董事局；此外，就連續出任三屆(每屆為三年)董事局的獨立非執行董事而言，提名委員會就其重新委任的推薦意見應說明提名委員會為何認為該名董事仍屬獨立人士及應獲重新委任的原因。

提名程序

下圖說明公司提名新委任及重選董事局成員的提名程序：



甄選原則

在評估擬建議的人選(包括合資格獲重新委任的董事局成員)時,提名委員會將會考慮下列各因素(下文所列並非全部因素):

- (i) 公司的策略;
- (ii) 董事局及各董事局委員會當時的架構、人數、組成及需要(包括獨立非執行董事於董事局的人數),以及董事局成員繼任計劃和董事局成員多元化(如合適);
- (iii) 所需的技能,應與現任董事局成員互相補足;
- (iv) 董事局不時採納/修訂的公司董事局多元化政策;
- (v) 從第三方取得的參考資料或背景審查;
- (vi) 任何其他可作為評估擬建議的人選適合性的參考因素,包括但不限於該人選的信譽、資格、成就、可投入的時間及關注,以及期望對公司的貢獻;
- (vii) 如擬建議人選將會出任第七間(或以上)的上市公司董事,該人選是否能夠投放足夠時間處理董事局的事務;
- (viii) 董事局所需的強大獨立元素;及
- (ix) 擬建議委任為獨立非執行董事的人選獨立性,特別是以前《上市規則》所述的獨立性要求作為參考。

提名委員會已獲賦予酌情權對其認為恰當的其他甄選因素作出考慮。

提名委員會將至少每年檢討提名政策的執行情況,包括相關機制以確保董事局可獲得獨立的觀點和意見,亦就任何擬對董事局作出的變動提出建議,並提交董事局審議和批准以確保本政策的有效性。

董事局多元化

公司已上載其董事局多元化政策(已於2022年3月更新)於公司網站(www.mtr.com.hk)。董事局多元化政策訂下清晰目標,使公司可竭力確保其董事局成員在技能、經驗及多元化視野方面取得適當平衡,以支持執行其業務策略及令董事局有效地運作。公司意識到需要維持董事局由大多數獨立非執行董事組成,且董事局女性成員亦維持在適當水平,不應少於20%,即時生效,並於2025年前達到25%。公司會致力履行其承諾,惟所有委任最終需考慮到可供選擇及合適的人選,以用人唯才為準則。

提名委員會將至少每年檢討董事局多元化政策的執行情況,亦就任何擬對董事局作出的變動提出建議,並提交董事局審議和批准以確保其持續適當和有效。

於年內,以下新委任經提名委員會及董事局考慮了董事局多元化政策及董事局成員適宜的技能/經驗/視野的列表後作出:

- (i) 許少偉先生為獨立非執行董事;及
- (ii) 黃冠文先生為獨立非執行董事。

提名委員會及董事局認為許先生在測量及建築物與建造規例方面,及黃先生在企業融資、房地產及股票投資方面的豐富經驗,他們各自的加入皆對董事局有所裨益,並能進一步豐富董事局的技能、經驗和多元化視野,從而加強董事局的多元化及效能。

性別



職銜



年齡



出任董事局成員年資(年)



出任外界董事(上市公司數目)



獨立非執行董事的獨立性及法規方面的確認

截至2021年12月31日止年度，公司已收到各獨立非執行董事有關其獨立性及其直系家屬(定義載於《上市規則》)的利益(如適用)的年度確認書。提名委員會審閱了所述確認書及評估了獨立非執行董事們的獨立性，並繼續認定其各自的獨立性。

各董事局成員均確保他/她能付出足夠時間及專注處理公司事務，並透過提出獨立、具建設性及清晰的意見為公司的策略及政策發展作出貢獻。

有關董事局成員須向公司披露其於公眾公司或組織擔任職位的數目和性質、其他重大承擔，以及有關的公眾公司或組織的名稱和其擔任有關職務所需投入的時間(「職務承擔」)，所有董事局成員均已適時向公司披露他們的職務承

擔。有關董事局成員中有兩名董事局成員同時擔任公司及另一間於聯交所上市的公司之獨立非執行董事，提名委員會於年內已評估所述相互擔任對方公司的董事職務應不會影響他們的獨立性。

公司在每次定期會議前會提醒每名董事局成員更新其「其他董事職務、主要委任及權益聲明」(「聲明」)。每位替任董事的聲明亦會按季度發送給他/她更新。另外，每位董事局成員及每位替任董事須每年兩次向公司確認他/她的其他董事職務、主要委任及權益。

除本年報另有披露外，董事局及執行總監會成員之間概無任何關係(包括財務、業務、家屬或其他重大或相關的關係)或相互擔任對方公司的董事職務。此外，於2021年12月31日，董事局成員均沒有擔任七家(或以上)上市公司(包括公司)的董事職位或透過參與其他公司或組織而與其他董事有重大聯繫。

上市發行人董事進行證券交易的標準守則

公司已採納《上市規則》附錄 10 所載之標準守則（「《標準守則》」）。在作出特定查詢後，公司確認所有董事局成員及其替任董事（如適用）以及所有執行總監會成員在年內一直遵守《標準守則》。

因在公司所擔任的職位而可能擁有公司的內幕消息（此詞彙與香港法律第 571 章《證券及期貨條例》（「《證券條例》」）內的詞彙具相同涵義）的高級經理、其他指定經理及員工（統稱「《標準守則》經理」），亦已被要求遵守《標準守則》的規定。

為提升監察及成效，公司已採用《標準守則》經理管理系統，為《標準守則》經理提供一站式存取相關主要流程的途徑以助遵守《標準守則》。《標準守則》經理亦需要完成定期培訓。

董事保險

按章程細則所允許，公司一直有投保董事與高級人員責任保險，對此公司董事局成員及高級人員均無須承擔此保單所列明之免賠額。為確保提供足夠保額，公司根據保險市場的最近趨勢及其他有關因素作年度檢討。該檢討與其他同類型公司的投保金額作比較及考慮是否需要為執行總監會成員或董事局成員購買獨立保險。2021 年度的檢討結果是現有的保額已經足夠，除此保額外，公司亦已向董事局成員提供彌償保證，加上廣泛的保險條文及財務穩健的保險公司，因此，不需要購買額外保險。

檢討公司管治職能

董事局根據公司管治職能的職權範圍，對公司管治職能進行年度檢討，而最近一次的檢討於 2022 年 3 月進行。以下為截至 2021 年 12 月 31 日止年度的工作概要：

- 制定及檢討公司的公司管治政策及常規，包括公司管治體系，董事局多元化政策和提名政策；
- 檢討及監察為董事局成員及高級管理人員安排的培訓及持續的專業發展；
- 檢討及監察公司對遵守法律及監管規定方面的政策及常規；
- 制定、審閱及監察《工作操守指引》及董事手冊；及
- 檢討公司遵守守則的情況。

董事局在考慮了公司現時的企業策略後，認為公司的公司管治職能總體上是足夠及適合的。以上職能將按法律及監管環境的改變以及公司業務上的變更而作出檢討。

公司管治職能的職權範圍已於 2022 年 1 月更新，並上載於公司網站 (www.mtr.com.hk) 及聯交所網站。

董事局會議程序

董事局一般會定期親身出席會議。鑒於 2019 冠狀病毒病（「新型冠狀病毒」）疫情持續，在章程細則允許下，董事局成員亦獲提供以電子方式參與會議，以減少面對面的接觸。所述安排亦適用於董事局委員會會議及執行委員會會議。公司自 2017 年於董事局會議和執行委員會會議上採用

電子會議方案(隨後更擴展至董事局委員會會議)，使董事局成員、董事局委員會成員和執行委員會成員亦能夠以安全、高效和便捷的方式查看會議文件和遠距離以虛擬方式參加會議。

所有董事局成員均獲完整及適時的相關董事局會議資料，並在有必要時可按照已核准的程序，獲取獨立專業人士的意見，費用由公司支付。董事局成員亦可於其認為有需要時，與執行總監會成員直接接觸。

董事局會議的議程草案由公司秘書編製，並經公司主席核准。倘若董事局成員希望將某事項列入會議議程中，須在不少於有關董事局會議前一星期通知主席或公司秘書。議程連同董事局會議文件一般於董事局會議擬定日期前最少三日送出。

董事局在下一年度的會議日期一般由公司秘書於前一年第三季訂定，並經主席同意，然後與董事局其他成員聯繫。

在董事局定期會議上，執行總監會成員與高級經理一同向董事局匯報其各自業務範疇的事宜。

每月向董事局提交的行政總裁報告，內容涵蓋公司整體策略、公司改革發展項目進度、重要事宜(包括近期疫情對公司不同地區業務的影響等關注問題)及相關月份的主要議題，並提供包括集團於不同業務的安全表現、財務活動、或有負債、人力資源發展及新鐵路項目的主要資料，以及未來三至六個月內重要議題或事項的前瞻。此報告在董事

局會議一起討論，可確保董事局成員對公司業務及其他主要資料有一定的了解，並可提供最新資料幫助他們作出符合公司利益的決策。

重大權益及投票事宜

所有董事局及執行總監會成員均須遵守其普通法責任，以公司的最佳利益為行事依歸，並特別考慮公司股東的整體利益。為此，他們須申報其於任何將由董事局在董事局會議上考慮的合約、交易、安排或其他建議下的權益的性質及程度(如有)。

除非章程細則特別批准，董事局成員不得就他/她在當中擁有權益及其知悉屬性質重大的任何合約、交易、安排或任何其他種類的建議進行投票。就此而言，董事局成員(包括他/她的任何聯繫人士)的關連人士之權益會被視為他/她的權益。純粹因擁有公司的股份、債券或其他證券的權益，概不計算在內。凡會議表決某決議案而某董事局成員不得對該決議案表決時，他/她不會被計算在該部分會議的法定人數內，但他/她會被計算在該會議所有其他部分的法定人數內。此舉有助減少公司業務與個別董事局成員的其他權益或任命之間可能出現的潛在衝突。

倘公司與政府的利益出現衝突時，每一位政府委任的董事及任何於政府擔任高級職位的董事將不被計入董事局考慮有關合約、交易、安排或其他建議的會議部分的法定人數內，亦不得就有關決議案投票。

公司與政府(及/或其相關實體)已訂立若干合約安排，部分合約為持續性質。由於政府是公司的主要股東，根據《上市規則》，該等合約安排屬關連交易(部分為持續關

連交易)。載於本年報的「關連交易」及「持續關連交易」(第173頁至第194頁)解釋如何根據《上市規則》處理該等交易。

須於董事局會議表決的事宜，均由可對該決議案作出表決的董事局成員以過半票數決定，惟慣常情況是董事局根據共識作出決定。

董事局會議

董事局在2021年舉行了八次會議(包括七次定期會議及一次特別會議)，遠超於守則要求發行人每年舉行至少四次董事局會議的規定。

此外，按《上市規則》要求，主席於年內在沒有其他董事局成員列席的情況下與獨立非執行董事會面，討論議題圍繞新企業策略及改革發展項目之執行、管理團隊之表現、對董事局委員會成員及職權範圍的變動建議、讓董事局成員更了解公司營運的方法、持續關注激勵員工的需要及進一步改善向董事局提呈文件及報告的方法。

定期會議

在每次定期會議中，董事局檢討、討論及適當時批核公司不同業務及財務及營運表現的事項。

此外，在2021年的董事局會議中討論了其他的主要事項包括：

- 企業策略：
 - 收取企業改革發展項目的進度報告及更新；

- 公司管治事宜，包括：
 - 年度檢討董事局架構、人數及組成，以及其在2020年的公司管治職能；年度評估包括(i)獨立非執行董事的獨立性；及(ii)2020年公司風險管理與內部監控系統的成效；
 - 向股東建議於2021周年成員大會上批准委任新董事局成員、重選退任的董事局成員及修訂章程細則；
 - 批准董事局委員會成員的變更；
 - 考量對新的董事局委員會和顧問小組/現有董事局委員會的職權範圍作出新的/擬修訂的建議及對規程提出的修訂；及董事手冊的年度更新；
 - 收取及考量管理層提交有關公司安全管治、企業風險管理及可持續發展等關鍵事項的報告；
 - 收取股東分析及投資者意見；及
 - 收取董事局評核工作的匯報；
- 客運服務：
 - 檢討2020年列車服務的表現；
 - 收取一份東鐵綫新信號系統及混合車隊營運表現報告；
 - 批准有關營運屯馬綫第二期的協議；
 - 批准根據票價調整機制下，2021年公司的票價調整原則；
 - 批准根據票價調整機制下，2021年公司的票價建議；及
 - 批准車站商用地方的續約策略；

- 工程項目：
 - 批准有關北環綫項目的設計顧問、前期工程勘測及相關工作的預算，及批出初步設計合約；
 - 批准有關洪水橋站項目施工前設計顧問及相關合約的預算；
 - 批准小蠔灣車廠物業發展的前期工程預算；及
 - 批准機場鐵路掉頭隧道伸延段之施工前預算；
- 地產：
 - 批出關於香港物業發展招標的安排；
 - 收取小蠔灣車廠物業發展的更新及批准有關詳細設計和前期工程預算；及
 - 收取大圍站物業發展(柏傲莊)混凝土強度不足事件報告；
- 中國內地及國際業務：
 - 批准一項海外項目的投標；
 - 批准一項中國內地項目的融資安排；及
 - 收取澳門、中國內地及國際業務之業務及策略(包括洽談中項目)的更新；
- 財務：
 - 審閱及批准2020年報及帳項及2021中期報告及帳項；
 - 收取新型冠狀病毒疫情對財務影響的定期更新；
 - 批准更新70億美元債務發行計劃；
 - 批准2022年預算及長期預測；
 - 批准新修訂的財務授權框架；及
 - 批准推行企業資源規劃項目；
- 人力資源：
 - 批准2021年度薪酬檢討。

特別會議

於2021年舉行了一次特別會議，所考慮事宜包括向因受新型冠狀病毒影響的一項國際業務注資及批准公司參與一項於香港的物業發展的投標。

董事局會議記錄由公司秘書或其授權人預備，記錄董事局所考慮事宜及所作出決策的詳情，包括董事局成員提出的任何關注事宜或表達的不同意見。在會議結束後的合理時間內，會議記錄草稿將發送予所有董事局成員以便提出意見。按核准的程序，董事局在下一個會議上正式採納會議記錄草稿。如董事局成員對會議記錄草稿有任何意見，可在下一個會議上討論，達成的有關變更將於有關會議的正式會議記錄中反映。董事局會議記錄由公司秘書備存於公司註冊辦事處，以供所有董事局成員查閱。

各董事局成員(及各執行總監會成員)在年內的出席記錄列載於本報告書第119頁至第121頁。

董事局及執行總監會成員於2021年出席會議和培訓之記錄

	出席會議									培訓 [□]
	董事局會議		董事局委員會會議					2021周年 成員大會		
	定期會議	特別會議	審核 委員會	提名 委員會	薪酬 委員會	工程 委員會	風險 委員會	企業責任 委員會		
會議總次數	7	1	4	1	3	5	4	2	1	
董事局成員										
非執行董事										
歐陽伯權博士(主席) ⁽¹⁾	7/7	1/1		1/1	3/3			2/2 ^C	1/1	√
許正宇 ⁽²⁾ (財經事務及庫務局局長)	5/7	0/1		1/1	0/3				0/1	√
運輸及房屋局局長 (陳帆) ⁽³⁾	4/7	1/1		0/1	2/3				0/1	√
發展局常任秘書長(工務) (劉俊傑) ⁽⁴⁾	1/2	不適用				1/1	0/1		不適用*	√
運輸署署長 (羅淑佩) ⁽⁵⁾	7/7	1/1	3/4				3/4		0/1	√
獨立非執行董事										
包立賢 ⁽⁶⁾	6/7	1/1	4/4				3/4 ^C		1/1	√
陳振彬博士 ⁽⁷⁾	7/7	1/1						2/2	1/1	√
陳家樂 ⁽⁸⁾	7/7	1/1		1/1				2/2	1/1	√
陳黃穗博士	7/7	1/1		1/1 ^C				2/2	1/1	√
陳阮德徽博士	7/7	1/1			3/3 ^C	5/5			1/1	√
鄭恩基	7/7	1/1			3/3	5/5 ^C			1/1	√
周永健博士 ⁽⁹⁾	7/7	1/1			3/3	5/5			1/1	√
方正博士 ⁽¹⁰⁾	7/7	1/1	4/4 ^C	1/1					1/1	√
許少偉 ⁽¹¹⁾	4/4	1/1				3/3	3/3		不適用*	√
李慧敏博士 ⁽¹²⁾	5/7	1/1	4/4				4/4		1/1	√
吳永嘉 ⁽¹³⁾	7/7	1/1				5/5		2/2	1/1	√
鄧國斌 ⁽¹⁴⁾	7/7	1/1			3/3		4/4		1/1	√
黃冠文 ⁽¹⁵⁾	4/4	1/1	3/3	不適用					不適用*	√
周元 ⁽¹⁶⁾	7/7	0/1	3/4				4/4		1/1	√
執行董事										
金澤培博士(行政總裁)	7/7	1/1						2/2	1/1	√
執行總監會及執行委員會成員										
金澤培博士(行政總裁)	7/7	1/1						2/2	1/1	√
劉天成 ^{(17(a))}									1/1	√
包立聲 ^{(17(b))}									1/1	√
鄭惠貞								1/2	1/1	√
蔡少綿 ^{(17(c))}								0/1	1/1	√
許亮華									1/1	√
李家潤博士									1/1	√
馬琳 ^{(17(d))}								1/1	1/1	√
鄧智輝 ^{(17(e))}									1/1	√
楊美珍 ^{(17(f))}									1/1	√
2021年度內離任的成員										
非執行董事										
發展局常任秘書長(工務) (林世雄) ⁽¹⁸⁾	4/5	1/1				3/4	2/3		0/1	√
獨立非執行董事										
關育材 ⁽¹⁹⁾	3/3	不適用				2/2	1/1		0/1	x
李李嘉麗 ⁽²⁰⁾	3/3	不適用	1/1	1/1					0/1	x
執行總監會及執行委員會成員										
顏永文博士 ⁽²¹⁾									不適用	x

說明：

<p>董事局會議 定期會議 特別會議</p>	<p>董事局委員會會議 審核委員會(自2022年2月1日起, 改稱為審核及風險委員會) 提名委員會 薪酬委員會 工程委員會 風險委員會(因董事局委員會重組, 自2022年2月1日起解散) 企業責任委員會(自2022年2月1日起, 改稱為環境及社會責任委員會)</p>	<p>2021 周年成員大會 — 公司於2021年5月26日舉行的周年成員大會</p> <p>* — 於2021周年成員大會結束後委任</p> <p>C — 各董事局委員會主席</p> <p>Ω — 包括：(i) 透過出席由公司或外界機構安排與公司業務或董事職責有關的專家簡報會/研討會/會議的持續專業發展, 以及閱讀條例/公司管治或與行業相關的更新; 及(ii) 出席為新委任董事而設的先導計劃及熟悉計劃</p>
---------------------------------------	--	--

附註：

1. 歐陽伯權博士獲財政司司長法團續任為董事局主席, 任期為兩年半, 由2022年1月1日起至2024年6月30日止(包括首尾兩日)。
2. 許正宇先生(財經事務及庫務局局長)獲董事局委任為公司財務及投資委員會成員, 並同時不再擔任公司提名委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
許先生的替任董事代表他出席了兩次定期會議、一次特別會議及三次薪酬委員會會議。許先生的替任董事未有出席討論有關公司參與一項於香港的物業發展項目投標相關部分的董事局會議, 以避免任何實際的或被視為的利益衝突。
3. 運輸及房屋局局長(陳帆先生)的替任董事代表他出席了四次定期會議(其中一次會議出席了部分)、一次提名委員會會議及一次薪酬委員會會議。陳先生未有出席討論有關公司參與一項於香港的物業發展項目投標相關部分的董事局會議, 以避免任何實際的或被視為的利益衝突。
4. 劉俊傑先生於2021年10月8日起出任發展局常任秘書長(工務)的同時成為公司非執行董事。他並自同日起成為公司工程委員會成員及風險委員會成員。他隨後獲董事局委任為公司提名委員會成員, 並同時不再擔任公司風險委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
劉先生的替任董事代表他出席了一次定期會議及一次風險委員會會議。
5. 羅淑佩小姐(運輸署署長)獲董事局委任為公司科技顧問小組成員, 並同時不再擔任公司風險委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
羅小姐的替任董事代表她出席了一次審核委員會(現稱審核及風險委員會)會議及一次風險委員會會議。羅小姐未有出席討論有關公司參與一項於香港的物業發展項目投標相關部分的董事局會議, 以避免任何實際的或被視為的利益衝突。
6. 包立賢先生獲董事局委任為公司財務及投資委員會成員及主席, 並同時不再擔任公司風險委員會成員及主席, 全部自2022年2月1日起生效。
7. 陳振彬博士獲董事局委任為公司財務及投資委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
8. 陳家樂先生獲董事局委任為公司工程委員會成員, 並同時不再擔任公司企業責任委員會(現稱環境及社會責任委員會)成員, 自2022年2月1日起生效。
9. 周永健博士獲董事局委任為公司提名委員會成員, 並同時不再擔任公司工程委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
10. 方正博士獲董事局委任為公司財務及投資委員會成員, 並同時不再擔任公司提名委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
11. 許少偉先生獲推選為董事局成員並成為公司獨立非執行董事, 自2021周年成員大會完結後生效, 他亦獲董事局委任為公司工程委員會成員及公司風險委員會成員, 於同日生效。
許先生隨後獲董事局委任為公司審核委員會(現稱審核及風險委員會)成員, 並同時不再擔任公司風險委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
12. 李慧敏博士獲董事局委任為公司財務及投資委員會成員, 並同時不再擔任公司風險委員會成員, 自2022年2月1日起生效。她未有出席討論有關公司參與一項於香港的物業發展項目投標相關部分的董事局會議, 以避免任何實際的或被視為的利益衝突。
13. 吳永嘉先生獲董事局委任為公司提名委員會成員, 並同時不再擔任公司工程委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
14. 鄧國斌先生獲董事局委任為公司科技顧問小組成員, 並同時不再擔任公司風險委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
15. 黃冠文先生獲推選為董事局成員並成為公司獨立非執行董事, 自2021周年成員大會完結後生效, 他亦獲董事局委任為公司審核委員會(現稱審核及風險委員會)成員及公司提名委員會成員, 於同日生效。他隨後獲董事局委任為公司財務及投資委員會成員, 並同時不再擔任公司提名委員會成員, 自2022年2月1日起生效。
16. 周元先生獲董事局委任為公司科技顧問小組成員及主席, 並同時不再擔任公司風險委員會成員, 全部自2022年2月1日起生效。

17. 為支援新企業策略的落實執行，以下新管理組織架構及企業重組已分階段完成：

- (a) 劉天成先生獲委任為公司常務總監－中國內地業務及全球營運標準，且不再擔任公司常務總監－車務及中國內地業務，自2021年7月1日起生效。
- (b) 包立聲先生獲委任為公司項目及工程拓展總監，且不再擔任公司工程總監，自2021年2月22日起生效。
- (c) 蔡少綿女士獲委任為公司企業事務及品牌總監，且不再擔任公司事務總監，自2021年7月1日起生效。蔡女士亦不再擔任公司企業責任委員會(現稱環境及社會責任委員會)成員，自2021年7月6日起生效。
- (d) 馬琳女士獲委任為公司法律及管治總監，且不再擔任公司法律及歐洲業務總監，自2021年2月22日起生效。馬琳女士亦獲董事局委任為公司企業責任委員會(現稱環境及社會責任委員會)成員，自2021年7月6日起生效。
- (e) 鄧智輝先生獲委任為公司物業及國際業務總監，且不再擔任公司物業及澳洲業務總監，自2021年2月22日起生效。
- (f) 楊美珍女士獲委任為公司香港客運服務總監，且不再擔任公司商務總監，自2021年7月1日起生效。

18. 林世雄先生自2021年10月8日起不再擔任發展局常任秘書長(工務)，因此自同日起他亦不再出任公司非執行董事、公司工程委員會成員及公司風險委員會成員。

林先生的替任董事代表他出席了一次工程委員會會議及一次風險委員會會議。林先生未有出席討論有關公司參與一項於香港的物業發展項目投標相關部分的董事局會議，以避免任何實際的或被視為的利益衝突。

19. 關育材先生退任獨立非執行董事，並不再擔任公司工程委員會成員及風險委員會成員，全部於2021周年成員大會完結後生效。

20. 李李嘉麗女士退任獨立非執行董事，並不再擔任公司審核委員會(現稱審核及風險委員會)成員及提名委員會成員，全部於2021周年成員大會完結後生效。

21. 顏永文博士緊隨於2021年2月21日完成與公司的服務協議後退休，並不再擔任公司技術工程總監及執行總監會成員。

先導計劃及其他培訓

先導計劃

每位新董事局成員(包括政府委任董事)、替任董事及執行總監會成員於獲委任時，均獲提供一項全面、正式兼特為其而設的先導計劃，內容包括：

- 董事在策略、規劃和管理方面的角色，以及公司管治的要素及其趨勢；及
- 在一般法律(普通法及成文法)及《上市規則》下董事的一般及特定職責。

除此之外，公司亦為新成員提供了一項熟悉計劃，以幫助他們了解公司業務及營運的主要範疇。

所有董事局成員、替任董事及執行總監會成員於獲委任時均獲發一套董事手冊，當中列載董事角色和職責、董事在法定及監管角度上的主要義務、以及董事局於公司管治職能上及各董事局委員會之職權範圍。董事手冊會定期進行更新以確保內容與時並進，讓董事緊貼與董事及公司相關的法律及規例的變更及最新發展。董事局已於2022年1月批准董事手冊的最新更新，主要反映(i)自2022年2月1日起與董事局委員會重組相關的變更；及(ii)聯交所就「檢討《企業管治守則》及相關《上市規則》條文以及《上市規則》的輕微修訂」的諮詢總結後對《上市規則》的修訂。

培訓和持續專業發展

董事局及執行總監會成員

為協助董事局及執行總監會成員之持續專業發展，公司秘書會向他們建議參加相關研討會及課程，費用由公司承擔。

董事局實地視察

於2021年6月，部分董事局及執行總監會成員視察了屯馬綫的車站，以便他們率先了解屯馬綫的鐵路營運。

培訓

有關公司管治事宜之資訊及聯交所提供的董事網上培訓亦會不時提供予或知會董事局成員、替任董事及執行總監會成員，使他們緊貼這方面的最新發展。

每位董事局及執行總監會成員均已向公司提供其於年度內接受培訓的記錄，並載於本報告書第119頁至第121頁。

高級行政人員

公司高級行政人員均獲安排參與一個全面和按其特定需要而設的培訓計劃。這計劃包括一系列的工作坊、研討會和網上學習等，而這些培訓活動將會持續舉行。

為了支持高級行政人員在商業觸覺、領導能力和管理技巧的提升，這計劃持續安排著名大學商業學院教授和公司分享引領轉變、數碼化轉型與創新以及當前商業、領導和管理學最新的研究和見解。此外，公司於2021年亦為主要高

級行政人員舉辦了多個不同的網上直播領導培訓課程，以提升他們在以客為中心、策略性思維和領導方面的能力。

財務匯報

董事局成員負責編製集團的綜合帳項。綜合帳項是按持續經營準則編製，並真實而中肯反映集團於2021年12月31日的綜合財務狀況及集團於年內的綜合財務表現和綜合現金流量。於編製截至2021年12月31日止年度的綜合帳項時，董事局成員選擇適當的會計政策，並連貫應用於以往財政期間(截至2021年12月31日止年度的綜合帳項附註披露於2021年1月1日之後生效的新訂及經修訂會計政策除外)。各項判斷及估計均已作出審慎及合理的評估。公司外聘核數師的匯報職責載於本年報第198頁至第201頁。

為此，呈交董事局的綜合帳項均已由執行總監會成員審閱。於編製年報、中期報告及綜合帳項時，財務職能負責與外聘核數師及審核及風險委員會跟進查核事宜。此外，集團所採納的新訂及經修訂會計準則及規定，以及任何會計政策的變動，均在採納前經審核及風險委員會討論及審閱。

董事局成員於年報、中期報告、內幕消息公布及按《上市規則》和其他法規要求的其他財務披露，致力確保就公司之財務狀況和表現作出平衡、清晰及連貫之評審。

風險管理與內部監控系統

董事局須對公司及其附屬公司的風險管理及內部監控系統負責及對其有效性作出檢討。董事局在審核及風險委員會協助下(如本年報第132頁至第134頁「審核委員會報告書」內所述,前風險委員會的某些職責已由審核及風險委員會負責),持續監管公司的風險管理系統(「企業風險管理系統」)及內部監控系統,並制定合適的政策及檢討該等系統的有效性,並最少每年對其效益作出檢討。

在獲董事局授權對公司的內部監控及風險管理系統作出檢討後,於2020年,外聘顧問對公司現有的三道防綫體系作出了深入的評估,旨在識別該體系不足或可改善之處。於2021年間,公司通過成立一個獨立保證管理部門,在新的技術及工程卓越中心的輔助下,加強了第二道防綫以協助管理主要風險。

由董事局、管理層及其他人士所推行的企業風險管理系統與內部監控系統,旨在管理(而非消除)未能達致以下範疇的目標的風險,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:

- 營運的效益及效率
- 財務匯報的可靠性
- 遵守適用的法律及規例
- 風險管理的成效

系統概覽

執行委員會負責:

- 實施董事局的風險管理及內部監控政策;
- 辨識及評估公司所面對的風險以供董事局考慮;
- 設計、推行及監察一套適當的內部監控系統與企業風險管理系統;及
- 向董事局保證已履行其相關職責,及確認該等系統為有效及適當。

此外,所有僱員在其責任範疇內均負有風險管理與內部監控的責任。

業務/職能委員會

公司成立了多個委員會,協助執行委員會處理公司各項核心業務和職能的管理及監控。各委員會均有其本身之職權範圍。該職權範圍連同委員會之架構及組成會不時進行檢討,以確保其符合公司之業務及營運需要。

內部審核

內部審核部主管經審核及風險委員會直接向董事局匯報並就部門行政事宜向行政總裁匯報。內部審核部可全面查閱資料，以檢討公司風險管理、監控及管治程序各方面之情況。

內部審核部定期對公司及其附屬公司之財務、營運、合規監控以及風險管理職能進行審核。相關管理層需負責在合理期限內糾正從內部審核報告中發現的監控不足之處。

內部審核部每年會以風險評估為基礎，制定年度內部審核計劃以涵蓋高風險業務活動，供審核及風險委員會審批。內部審核部主管須每半年一次向審核及風險委員會匯報公司的內部監控系統是否足夠及有效。

企業風險管理系統

公司的「企業風險管理系統」是公司管治體系中不可或缺的重要一環，有助保持業務佳績，並為各持份者創優增值。於公司全面執行的系統化風險辨識及管理程序，旨在協助執行委員會及各業務單位經理管理公司面對的主要風險，並支援董事局履行其公司管治職能。

有關「企業風險管理系統」的詳情，辨識、評估及管理重大風險的程序，正被管理的重大風險及檢討企業風險管理系統成效的程序，載於本年報「風險管理」一節(第135頁至第139頁)。

監控活動和程序

就各業務單位及職能之營運效益及效率、鐵路營運及建造之安全，公司已制定/成立公司一般指示、各業務單位/職能/部門程序及手冊、設立委員會、工作小組以及各有關品質保證單位，以監察及執行內部監控及評估其效益。

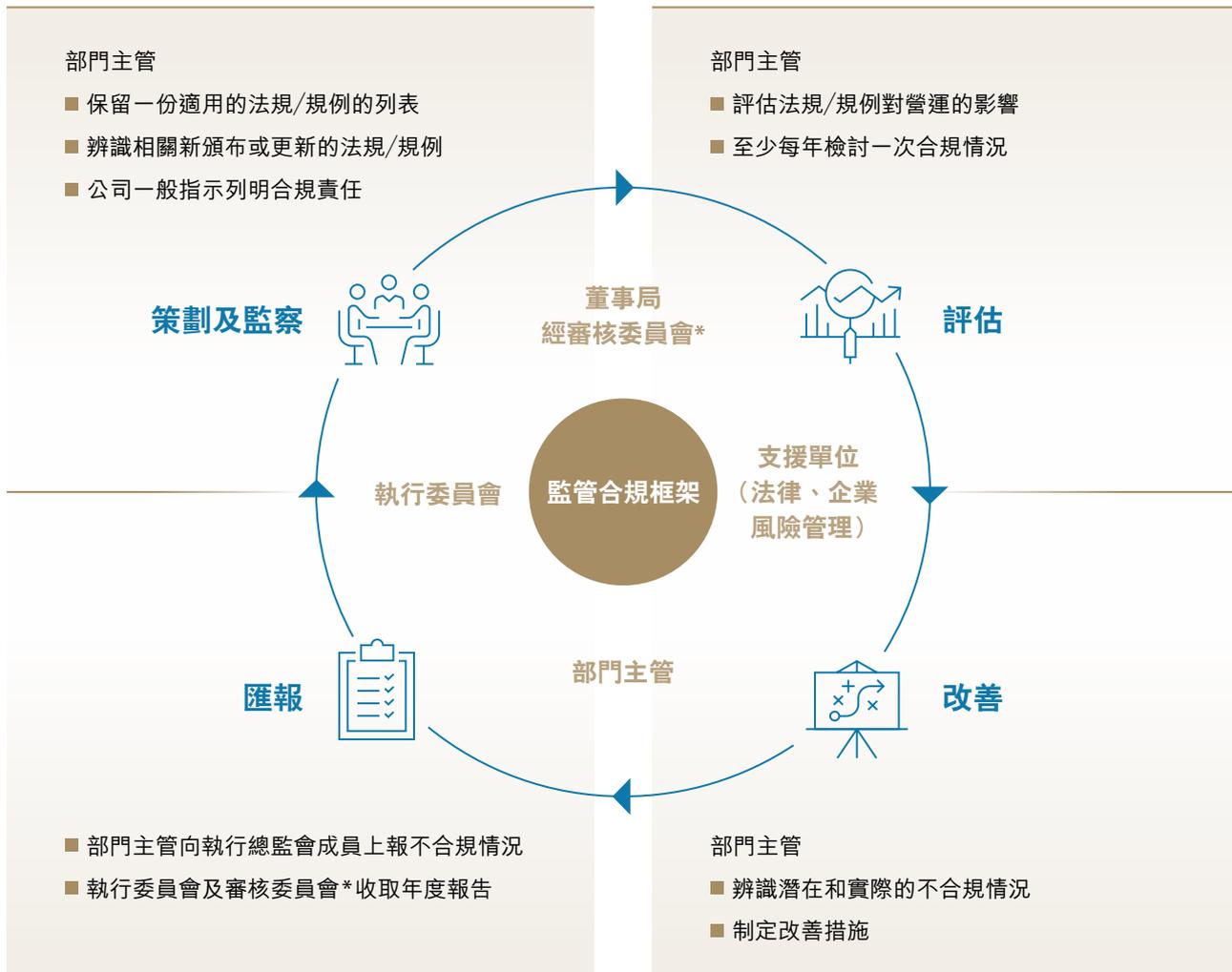
公司亦制定公司一般指示及各有關部門程序及手冊，以防止或偵測未授權的開支/付款，保障公司資產，確保會計帳項的準確及完整性及能按時編製可靠的財務資料。

各業務單位/職能總監及部門主管(包括負責海外附屬公司/項目的總經理/項目經理)需要對其負責的風險管理與內部監控系統作每年評估及效益的確認。

遵從法規及規例

所有部門主管(包括負責海外附屬公司/項目的總經理/項目經理)均須根據「監管合規框架」，並在所需的法律支援下，確保其職能及部門遵從適用的法規及規例。

有關遵守法規及規例的事宜(包括潛在和實際的不合規情況)、有關糾正措施及為避免事件重演而採取的行動之狀況，須每年向執行委員會和審核及風險委員會匯報。



* 自2022年2月1日起為審核及風險委員會

舉報政策

公司就對公司財政、法律或聲譽上構成或可能構成重大不利影響的欺詐或不道德行為或違反法律或公司政策的事宜制定了舉報政策。舉報的渠道開放予所有員工、與公司進行交易的人士及一般公眾。執行委員會和審核及風險委員會每半年收到一份關於經舉報小組處理的舉報個案、人力資源管理部處理的員工投訴、及其他內部調查的總結報告。

內幕消息政策

公司已設立了一個涵蓋各有關職能、業務單位及部門的系統，內容包括已制定的政策、流程及程序，以符合處理及發布內幕消息的責任，其中包含下述各項：

- 公司一般指示列明：
 - (i) 識別、評估及向上匯報至執行委員會及董事局有關潛在內幕消息之內部流程；
 - (ii) 《標準守則》經理的責任，包括對內幕消息保密，向上級通報潛在內幕消息及向相關下屬員工傳達訊息及其責任；及
 - (iii) 發布內幕消息的流程；及
- 不時為董事局及執行總監會成員、行政經理、部門主管及《標準守則》經理提供培訓。另外，執行總監會成員、行政經理、部門主管及《標準守則》經理亦需要定期完成一項經電腦進行有關內幕消息的培訓課程。

風險管理系統成效的評估

公司已超越了守則要求，除公司及其附屬公司完成了檢討企業風險管理系統的成效外，公司於中國內地及海外營運的主要聯營公司也完成了相關對企業風險管理系統成效的檢討。審核及風險委員會經董事局授權審議了公司截至2021年12月31日止年度企業風險管理系統，並認為系統總體上是有效及適當的。

系統成效檢討程序的詳情，已載於本年報「風險管理」一節內(第138頁)。

內部監控系統的效益評估

就截至2021年12月31日止年度，審核及風險委員會基於以下工作對公司與其附屬公司及主要聯營公司的內部監控系統的效益作出如下年度檢討評估：

- 檢討由內部審核報告及外聘核數師報告所提出的重大問題
- 與內部審核師和外聘核數師單獨會晤
- 審閱執行總監會成員、海外附屬公司及主要聯營公司的管理層及部門主管按其職責範圍進行的年度內部監控評估及確認

審核及風險委員會總結
內部監控系統總體上是
有效的

公司會計、財務匯報及內部審核職能的資源評估

財務職能及內部審核部就截至2021年12月31日止年度已檢討並認為公司的會計、財務匯報及內部審核職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算均屬足夠。

公司承諾聘用、培訓及發展一支具備合適資格而能幹的會計師隊伍，以監管集團的財務匯報及其他會計相關事宜。公司已制定一套程序，以便掌握及更新適用於匯報及會計職能的法律、規則及規例。專責人員將確保其負責的相關準則及條例得到遵守，其中包括《香港財務報告準則》、《上市規則》及《公司條例》。於編製年度預算時，嚴格檢討履行會計及財務匯報職能所需的資源及預算。就員工需要具備的能力、資歷及經驗，公司已制定一套員工招聘程序及發展計劃。專責人員每年向財務總監確認已遵從此項程序，而財務總監會進行正規的年度檢討和向審核及風險委員會匯報有關結果。

與此同時，公司亦承諾聘用、培訓及發展一支合資格而能幹的內部審核隊伍，提供獨立、客觀之核證及顧問服務，旨在增值及改善公司的業務營運。公司已制定一套程序，以便掌握及更新適用於內部審核的規則與最佳常規。就員工需要具備的能力、資歷及經驗，公司已制定一套合適的員工招聘程序及發展計劃。內部審核主管就內部審核職能

方面的員工資源、資歷及經驗是否足夠會進行正式的年度檢討和向審核及風險委員會匯報有關結果。

基於以上各項，審核及風險委員會認為在公司會計、財務匯報及內部審核職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及其培訓計劃及預算均屬足夠。

董事局之年度檢討

董事局透過審核及風險委員會已對公司的風險管理及內部監控系統作持續監管。而就截至2021年12月31日止年度的評估，董事局認為公司與其附屬公司及主要聯營公司的風險管理及內部監控系統總體上是有效及適當的，再加上合規機制以保證公司及其職員遵守有關披露內幕消息的責任。

就截至2021年12月31日止年度，董事局亦已檢討並認為公司的會計、財務匯報及內部審核職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算均足夠合適。

危機管理

公司已設定機制，每當遇上危機便會啟動不同級別的危機應對；這樣不但能維護公司作為全球鐵路營運業的先驅之一的聲譽，並有助確保公司能有組織及高效地應對危機，包括適時與政府部門和股東等主要持份者溝通。企業危機

管理小組由相關執行總監會成員及行政經理組成，其運作由列載各成員職責及其他事宜的《企業危機管理計劃》所規範。該計劃透過定時檢討及根據世界級標準進行更新。企業危機管理小組的運作是由一套資訊系統來輔助記錄及追蹤最新的危機形勢、相關事項和策略行動，並發放與危機相關的信息。企業危機管理小組定時進行演習，以確認危機管理的組織和安排的有效性，並為成員提供實習機會。

為進一步優化企業危機管理框架，公司於2021年進行了一次檢討，以檢視危機應對結構，其中增加了業務單位危機應對級別，以提高應對危機的靈活性。

為應對於2021年持續的新型冠狀病毒疫情，企業危機管理小組已把戰術層面的應對下放予傳染病應變管理小組監察情況，並協調公司回應及行動方向，致力保障客戶、員工和承包商的健康及安全並減低其對公司運營的影響。

附屬公司及聯營公司的管治

公司有多間附屬公司及聯營公司於香港、澳門、中國內地以及海外獨立經營務。儘管這些附屬公司及聯營公司為獨立的法人實體，公司作為這些附屬公司及聯營公司的股東，實行了一項管理管治體系（「管治體系」），以確保其行使適當程度的監控及監察。

公司的管治體系促進了附屬公司和聯營公司與公司的相關業務單位/職能的合作及附屬公司和聯營公司從開展任何新的業務營運或投資時實施管治體系的程序。

根據管治體系，公司透過(i)在主要範疇實施若干內部監控；及(ii)採納與其業務性質及當地情況符合的適用管理守則及政策，為個別附屬公司及聯營公司規劃了特別為其制定的管治框架，以便進行監控及監察。因此，附屬公司及聯營公司會採納適當的內部監控，公司在重要事情上亦會諮詢及知會，並收到定期的匯報及保證。經營重要業務的附屬公司及聯營公司，每年均有匯報已遵守有關管治框架。

商業操守

堅守誠信和商業道德，以負責任的態度營商是公司持續成功之道。公司制定的《工作操守指引》清晰說明了公司對道德操守的要求，並規定員工必須把公平、公正和廉潔奉公視為最高原則，在公司所有業務地區以公開透明的方式營運。

公司定期檢討和更新《工作操守指引》，以確保其內容恰當並符合公司和法規的要求。公司於2020年7月發出更新的《工作操守指引》後，在2020年7月至2021年4月期間推出了一系列共四個單元的員工意識提升計劃，主題包括外間工作、職場騷擾、正確使用部門經費及社交媒體。截至本報告書日期，公司已於2022年2月發出再更新的《工作操守指引》，並將會推出一系列新的員工意識提升計劃，

透過動畫影片及以生活實例融入之互動遊戲，讓員工更容易掌握指引的原則及分辨某些行為是否屬於違法或不能接受。公司亦安排講座及網上必修培訓課程，以提高員工對《工作操守指引》的認識。

為了讓員工時刻恪守最高的道德標準，公司亦已制定防止賄賂及非法收受/提供利益的政策。同時，為了鼓勵員工舉報已發生或疑似違反《工作操守指引》或不當的行為，公司已根據其舉報政策訂立了適當的舉報程序，讓員工能在安全及完全保密的環境下舉報其真實懷疑的不當行為。

為了讓新入職員工能了解公司的價值觀和道德承諾，公司已將《工作操守指引》的內容簡介納入員工入職課程並加以講解。新入職員工亦須於入職後三個月內完成有關的網上必修培訓課程。而《工作操守指引》亦已上載至公司網站 (www.mtr.com.hk)。

此外，公司以《工作操守指引》作參考準則，為香港、澳門、中國內地及海外的附屬公司及聯營公司建立相若的道德文化。

外聘核數師

公司聘任畢馬威會計師事務所為外聘核數師。審核及風險委員會按其職權範圍，預先批准由畢馬威會計師事務所提供的所有核數服務，確保畢馬威會計師事務所的獨立性和客觀性及核數程序的有效性，並於核數工作開始前與畢馬威會計師事務所討論其核數性質和範疇以及匯報責任。

審核及風險委員會亦檢討及預先批准聘任畢馬威會計師事務所提供任何非核數服務，以遵守相關監管要求，並在保持客觀性與經濟利益之間取得平衡。

畢馬威會計師事務所提供的核數與非核數服務性質，及已付予畢馬威會計師事務所(包括與畢馬威會計師事務所處於同一控制權、所有權或管理權之下的任何機構，或一個合理並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畢馬威會計師事務所的本土或國際業務一部分的任何機構)的費用載於本年報之綜合帳項附註10B(第226頁)。

為了保持作為公司外聘核數師的獨立性和客觀性，畢馬威會計師事務所執行政策和程序以確保其提供的服務符合適用的專業操守及有關獨立性的政策和要求。此外，根據香港會計師公會/國際會計師聯合會道德守則，畢馬威會計師事務所亦要求其服務集團的核數合夥人不能為集團連續擔任這項工作逾七年。

畢馬威會計師事務所根據香港會計師公會頒布的《專業會計師道德守則》就核數師的獨立性確認其獨立性。

與股東的溝通

周年成員大會

公司的周年成員大會乃與股東溝通的主要渠道之一，為股東提供機會與董事進行面對面的溝通，詢問董事有關公司表現和營運的事宜。一貫做法是公司主席、各董事局委員會主席、全體執行總監會成員及公司外聘核數師均有出席周年成員大會，並回答股東的提問。然而，鑒於新型冠狀病毒疫情持續及香港法律第599G章《預防及控制疾病(禁

止羣組聚集)規例》，2021周年成員大會只有公司主席、各董事局委員會主席、部分執行總監會成員和外聘核數師獲邀於成員大會現場出席，而其他董事局成員及執行總監會成員均以電子方式參與。

2021周年成員大會於2021年5月26日舉行。除採用即時廣東話、英語及普通話傳譯外，公司繼續提供即時手語傳譯。公司亦就2021周年成員大會實施了多項防疫措施，包括透過預先登記限制親身出席2021周年成員大會的股東人數及於大會前需預先提交問題。為了方便未能親身出席周年成員大會之公司股東，公司安排了網上直播周年成員大會，並設有三種語言選擇(廣東話、英語及普通話)。公司亦把整個會議過程上載於公司網站。

2022周年成員大會擬定於2022年5月25日舉行。為了有助股東節約時間、資源以及減少公司的碳足跡，公司計劃以混合會議方式舉行2022周年成員大會，為股東提供親身出席或於網上參加公司周年成員大會的選擇。此外，為了使公司股東與董事及管理層有更流暢及直接的溝通，公司計劃繼續採用上述的即時傳譯。公司會致力提供會議設施令所有合資格人士能夠參與周年成員大會。

2021周年成員大會上通過的決議案

主席建議了在2021周年成員大會上各個別主要事項均以獨立決議案方式提呈表決。於考慮決議案之前，主席亦已根據章程細則第71條，行使其作為2021周年成員大會主席的權利，要求就所有決議案以投票表決方式，並用電子投票方式進行。

於2021周年成員大會，共12項決議案(決議案第3號包含四項獨立決議案)獲得通過，每項決議案均於會上獲得超過99%票數支持。決議案全文載於日期為2021年4月16日的2021周年成員大會通函內(包括2021周年成員大會通告)，而周年成員大會投票表決結果已上載於公司網站(www.mtr.com.hk)及聯交所網站。

召開成員大會

公司董事可召開成員大會。

股東佔全體有權在成員大會上表決的股東的總表決權的最少5%可向公司董事提出要求召開成員大會。

提出要求的股東須在其要求述明有待在有關成員大會上處理的事務的一般性質；及可包含擬在該成員大會上動議的決議的文本。該要求可包含若干份格式相近的文件；及該要求可採用印本形式或電子形式送交公司；並且須經提出該要求的人認證。

公司董事須於公司收到該等要求後的21日內召開成員大會，及成員大會須在召開該成員大會的通知的發出日期後的28日內舉行。如該等要求包括一項擬在該成員大會上動議的決議，則關於該成員大會的通知，須包含關於該決議的通知。如有關決議擬採用特別決議的形式提出，公司董事須於成員大會的通知內，指明擬採用特別決議的形式提出該決議的意向。

倘公司董事於公司收到所要求後的21日內，未有妥為安排召開成員大會，則要求召開成員大會的股東，或佔該等股東全體的一半以上總表決權的股東，可自行召開成員大會，但如此召開的成員大會須於公司收到所要求後三個月內舉行。

股東提呈建議的程序

股東可根據《公司條例》及章程細則向成員大會提呈建議。

關於建議某人參選董事的事宜，請參閱上載於公司網站 (www.mtr.com.hk) 的「公司的董事局成員委任程序」。

股東查詢

公司制定了股東通訊政策（上載於公司網站 (www.mtr.com.hk)），旨在向股東提供有關公司的資料，讓他們可與公司有效建立密切關係及在知情情況下行使作為股東的權利。董事局每年檢討上述政策以確保其成效。

公司的股東通訊政策，當中亦說明股東可透過來函公司的公司秘書，接觸董事局及管理層。

有關其他與股東溝通的途徑，亦請參閱本年報「投資者關係」一節（第100頁至第101頁）。

組織章程文件

公司為顧及出席周年成員大會的股東的健康及安全，同時保障股東的出席、提問及投票的基本權利，在2021周年成員大會上，建議修訂（並已獲得批准）章程細則部分內容，其中包括(i)賦予公司可以混合會議方式及於多於一個地點舉行成員大會從而提供更大靈活性，使公司股東除可親身出席成員大會外，亦可選擇透過電訊設施於該等會議地點參與成員大會，以代替親身出席；及(ii)授權予董事局及成員大會主席作出管理股東出席及/或參與成員大會及/或成員大會上投票所需的安排。已批准及採納的章程細則（中英文版本）已上載於公司網站 (www.mtr.com.hk) 及聯交所網站。

基於以下原因，董事局建議將載於章程細則的董事袍金上限提升至11,000,000港元，讓公司能更靈活地檢討董事的袍金，並有助公司董事袍金可與市場更相若，令公司能繼續吸納合適的董事：

- (i) 現時章程細則第100條規定支付予董事就其履行董事職能而提供服務的袍金總額不能超過(a)每年10,000,000港元（「上限」）；或(b)在成員大會上以普通決議案釐定的任何更高金額；
- (ii) 現時的上限於公司2014年周年成員大會經股東批准後獲上調，而每位董事的袍金於2017年1月作出調整。自2014年，(a)董事局成員人數（執行董事兼執行總監會成員除外）由14位增至19位；(b)於2022年2月新成立了董事局顧問小組；及(c)同類公司支付予董事的袍金普遍呈上升趨勢；及
- (iii) 目前相關董事局成員於港鐵學院理事會擔任顧問角色並沒有收取酬金。現時支付予董事（執行董事兼執行總監會成員除外）的袍金總額已達每年9,970,000港元，非常接近上限。

在現有非執行董事薪酬架構下，公司並無即時計劃調整董事的袍金。

建議修訂須由股東於公司即將舉行的周年成員大會上以特別決議案通過。詳情將載於一份與本年報一同派發給股東的通函內。

承董事局命

馬琳

公司秘書

香港，2022年3月10日