

本公司已應用香港聯合交易所有限公司證券上市規則(「上市規則」)附錄十四的原則及遵守其守則條文的所有規定(「企業管治守則」)，惟在主席及行政總裁職責區分方面則有所偏離。下文概述本公司的企業管治常規，並解釋偏離企業管治的原因。

遵守上市發行人董事進行證券交易的標準守則

- 本公司已採納上市規則附錄十所載的標準守則(「標準守則」)。經本公司作出具體查詢後，全體董事已確認於整個二零零五年年度全面遵守標準守則。
- 本公司為員工制訂進行證券交易的標準守則。有關守則的條款在嚴格程度上不亞於標準守則。
- 可能獲得本公司敏感資料的有關僱員須向主席提交擬買賣本公司證券的通知，而他們在買賣本公司證券前，須先獲本公司確認其意向。
- 董事持有的本公司證券權益詳情載於本年報第26頁的董事報告。

偏離：無

董事會

至少三分之一成員由獨立非執行董事組成的均衡董事會

- 本公司董事會由兩名執行董事、兩名非執行董事及三名獨立非執行董事組成。董事名單載於本年報第2頁公司資料一節。所有董事已於一切公司通訊中明確指明。

偏離：無

董事會應兼備可配合本公司業務需要的技能及經驗

- 對於本公司經營業務的互聯網市場，董事會的廣泛的業務、財務及管理經驗可提供相關的技能及經驗。
- 董事名單及他們各自的履歷載於董事報告第24至25頁。資料亦已刊登在本公司的公司網站 www.tencent.com (「本公司的公司網站」)。

偏離：無

企業管治報告

董事須承擔領導及管理本公司的責任，並共同負責促進本公司邁向成功

- 本公司董事會的主要職責如下：
 - 確定本集團的使命，為本集團制訂策略方向，並負責審批策略計劃；
 - 審批管理層提出的年度業務計劃及預算；
 - 對本集團實施全面及有效的管理，並在執行年度業務計劃及預算方面對管理層進行監察；
 - 在適當情況下於董事會轄下設立具清晰職權範圍及職責的委員會；及
 - 界定具體事項的授權標準，並賦予董事會轄下委員會及管理層必要的權限。
- 董事會由多個委員會提供支援。審核委員會及薪酬委員會均有界定的職權範圍，涵蓋彼等的職責、權力及職能。各委員會主席定期向董事會匯報，並(視乎適用情況)就所討論的事項提出建議。董事會及轄下委員會會獲提供全面及即時的資料，讓他們可履行職責。

偏離：無

董事提名

- 董事會決定董事的甄選、入職培訓及評估。
- 董事會物色及評估候選人以委任為董事。新董事獲委任加入董事會後，將會安排入職培訓課程讓他們加深對本集團的了解。
- 本公司並無設立提名委員會。董事會將不時檢討架構，並將在有需要時於適當時候設立提名委員會。

偏離：無

本公司應有一份特別列載供董事會及獲委加入管理層的人士決定的事項的正式日程表。委員會之間的職責應清晰劃分，而各委員會亦應有明確的職權範圍

- 董事會負責制訂本集團的整體策略及審批年度業務計劃，並確保業務營運獲得適當規劃、授權、承擔及監察。本集團一切政策事宜、存在利益衝突的交易或重大交易均由董事會定奪。
- 董事會已將日常管理職責轉授管理團隊，管理團隊包括行政總裁、總裁、首席技術官、首席營運官、首席信息官、首席行政官、首席財務官及主管國際業務部的高級執行副總裁等主要管理人員。

- 管理層每兩星期開會一次，負責制訂政策供董事會考慮，並負責實施及執行董事會制訂的政策。管理層獲董事會授權執行、強制執行、解釋及監督遵守其附屬公司的內部規則及運作程序(上市規則除外)，並就有關內部規則及運作程序定期進行檢討，以及就不涉及政策事宜的相關修訂提出建議及意見，以供各有關附屬公司的董事會審批。管理層定期向董事會匯報，並在有需要時與董事會溝通。

偏離：無

非執行董事須按特定任期委任，而所有獲委任填補臨時空缺的董事須在委任後的首屆股東大會上由股東選舉

- 所有非執行董事及獨立非執行董事均按股東週年大會結束後一年完結的任期獲委任。
- 根據組織章程細則，全體董事會成員須在每屆股東週年大會上退任，直到二零零七年三月二十三日，在此之後，董事會須輪值告退。
- 根據組織章程細則，獲委任填補臨時空缺的董事的任期僅應至下屆股東週年大會召開為止，並符合資格重選連任。

偏離：無

董事會應定期召開會議以履行其職責。董事會及轄下委員會會獲及時提供足夠資料

- 董事會會定期召開會議，一般每季一次，在有需要時會召開更多會議。所有董事／委員會成員在每一年度開始前會獲提供該年度的正常董事會／委員會會議時間表。董事可親自或透過其他電子通訊方法出席會議。
- 公司秘書協助主席確定會議議程，而每名董事均可要求將事項列入議程。
- 載有分析及背景資料的資料套件，一般在董事會／委員會會議召開前三天分送各董事／委員會成員。
- 董事在會議上可坦率地提出其他意見，而重要決定均須經董事會會議詳細討論後方會作出。
- 行政總裁、首席財務官和首席戰略投資官(現為總裁)通常會獲邀出席會議。其他管理人員則會不時獲邀進行簡報或解答董事會的查詢。
- 董事會／委員會會議的會議記錄會被記錄下來，而會議記錄草案在下次會議由董事會／委員會批准前，將分送各董事／委員會成員供提出意見。
- 有關董事被認為存在利益衝突或有重大利害關係的交易的事項將不會以書面決議案形式處理。有關董事可發表意見，但不會計入會議的法定人數，並應放棄就有關決議案投票。根據組織章程細則，5%或以上的利益被認為屬重大。

企業管治報告

- 所有董事均可接觸首席法律顧問／公司秘書，首席法律顧問／公司秘書負責確保董事會各項程序獲得遵守，並就有關遵守事宜向董事會提供意見。
- 董事會／委員會會議的會議記錄由公司秘書保存，並可公開讓董事查閱。
- 於二零零五年召開的董事會會議的出席記錄載列如下：

會議次數：**5**

執行董事

馬化騰(主席)	5/5
張志東	5/5

非執行董事

Antonie Andries Roux	4/5
Charles St Leger Searle	5/5

獨立非執行董事

李東生	4/5
Iain Ferguson Bruce	4/5
Ian Charles Stone	3/5

偏離：無

每名董事須及時了解作為本公司董事的職責，以及本公司的管理、業務活動及發展

- 管理層及時向董事及委員會成員提供相關及足夠的資料，讓他們掌握本集團的最新發展及履行職責。
- 所有董事均已參加有關董事職責的培訓課程。上市規則的有關部分及有關提醒董事有責任及時向本公司披露他們的權益、潛在利益衝突及個人資料變更的規定會不時更新及送呈董事會。
- 在本公司上市前，已召開會議為新入職董事提供就職培訓，協助他們熟悉本公司的管理、業務及管治常規。
- 本公司亦鼓勵董事參與由認可機構舉辦的持續專業發展講座及課程，確保他們不斷更新技能及了解履行職責所必需的法例、上市規則及企業管治常規等方面的最新發展及變動。
- 董事會及委員會會獲提供足夠資源以履行職責，其中包括在他們認為有需要時聘用外聘顧問，費用由本公司承擔。

主席及行政總裁的不同職責

守則條文第A.2.1條規定，主席及行政總裁應各司其職，且不應由同一人擔任。主席及行政總裁的職責應明確區分，並以書面列明。

偏離：有，經考慮的原因如下

- 於回顧期間，馬化騰先生為本公司的主席兼行政總裁。董事會認為，突然區分主席及行政總裁的角色涉及共用現有架構的權力及授權，這可能會造成本公司日常業務巨大波動，並產生額外成本。此外，本公司的主席及行政總裁必須熟悉資訊科技的知識，並對急速及繁多的業務變動具備敏銳觸覺，才能帶領本公司在這個瞬息萬變的資訊科技行業內，對市場變動作出迅速並及時的反應和決策，確保本公司能夠持續穩定發展。儘管上述各項，董事會將不時審閱現有架構，並在有需要時作出必須的修訂。
- 於二零零六年二月，本公司將首席戰略投資官擢升為本公司總裁，協助行政總裁管理本公司的日常業務。

本公司應為針對其董事的法律訴訟投購適當保險

- 已購買董事及高級職員的責任保險。

偏離：無

董事薪酬

應有正式及透明的程序供制訂執行董事薪酬的政策及釐定所有董事的薪酬福利

- 董事會已設立薪酬委員會，由董事會委任的兩名獨立非執行董事及一名非執行董事組成。薪酬委員會成員包括Antonie Andries Roux先生(主席)、李東生先生及Ian Charles Stone先生。
- 薪酬委員會的主要職責包括制訂薪酬政策；檢討及向董事會建議年度薪酬政策；以及釐定董事會及本公司主要管理人員的薪酬。薪酬政策的目標是確保本公司能夠吸引、挽留及推動對本公司成功舉足輕重的有才之士。
- 董事一概不得釐定其本身的薪酬。
- 薪酬委員會主席於每次會議後向董事會匯報結果及建議。
- 薪酬委員會的職權範圍在本公司的公司網站上公佈。

企業管治報告

- 截至二零零五年十二月三十一日止年度董事薪酬的詳情載於綜合財務報表附註27。
- 儘管年內並無召開薪酬委員會會議，但與薪酬有關的資料已按時分送薪酬委員會各成員，而薪酬委員會已於二零零六年一月召開會議。
- 年內，薪酬委員會議決下列主要決議案：
 - 批准向本集團員工授出購股權；
 - 委任策略及投資總監和釐定其薪酬福利；及
 - 檢討支付予董事會成員的薪酬福利。

偏離：無

責任承擔及審核

董事會須以均衡、清晰及可理解的方式呈列對本公司業績、經營狀況及前景所作的評估

- 董事會負責以均衡、清晰及可理解的方式呈列評估資料，包括中期報告及年報、其他影響股價的公佈及根據上市規則須作出的其他財務披露，以及根據其他法例規定須披露的資料。
- 董事會並不知悉任何與事件或狀況有關而可能會對本公司持續經營能力構成重大疑問的重大不明朗因素。
- 本公司已委任外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所根據國際審計準則的規定分別審閱及審核其中期及年度財務報表。
- 管理層向董事會作出說明及提供資料，使董事會可在知情情況下評估提呈董事會批准的財務及其他資料。
- 董事會在審核委員會建議下批准本公司的財務報表、中期報告及年報。
- 本公司每季公佈財務業績，以增加其業績的透明度，並及時提供本集團最新發展的詳情。
- 本公司於有關期間完結後及時公佈其全年及中期業績。

偏離：無

董事會應確保本公司實施完善及有效的內部監控，以保障股東的投資及本公司的資產

- 董事會對本集團的內部監控系統負有根本責任。
- 本公司有不同的審批模式，適用於不同的管理級別，旨在：
 - 協助達到業務目標，保障資產不會在未經授權情況下被使用或處置；
 - 確保保留適當的會計記錄，以提供可靠的財務資料供內部使用或發表；及
 - 確保遵守有關的法例及規例。
- 董事會為實施有效的內部監控系統而制訂的程序如下：
 - 建立具界定權力及監控責任的明確組織架構。有關業務部／部門主管參與制訂策略計劃，該策略計劃羅列下年度為達到年度營業及財務目標而實施的公司策略。策略計劃及年度營業計劃為編製年度預算建立基礎，而資源將按年度預算根據已確定的優先商機進行分配。董事會每年會對年度營業計劃及年度預算進行審批。
 - 預算中出現的差異會加以分析及作出說明，並在有需要時採取適當行動，對發現的差額進行調整。
 - 內部審核部門對管理層確定的營運範疇進行獨立審查，並每季向審核委員會呈報結果及未來的審核計劃。
- 內部審核部門將會審查不同的業務及職能運作和活動，並將審核資源集中於較高風險的範圍。內部審核部門亦會特別就管理層關注的事項進行審查。
- 業務部／部門主管將獲知會所發現將予調整的差額，而內部審核部門將會對落實審核建議作出跟進。內部監控方面的重大缺失將知會審核委員會，並在有需要時知會董事會，以及知會管理層採取補救措施。

偏離：無

董事會應實施正式及透明的安排，以考慮如何應用財務申報及內部監控原則，並與本公司的核數師維持適當的關係

- 審核委員會由董事會委任的兩名獨立非執行董事及一名非執行董事組成，他們在財務事宜方面均具有豐富的經驗，委員會每年至少召開四次會議。成員包括Iain Ferguson Bruce先生(主席)、Ian Charles Stone先生及Charles St Leger Searle。Bruce先生為蘇格蘭特許會計師公會的會員，現為香港會計師公會會員，Searle先生現為澳洲特許會計師公會會員。並無審核委員會成員為本公司前任或現任核數師。

企業管治報告

- 在需要時，外聘核數師的高級代表及管理層會獲邀出席會議。
- 於二零零五年，就非審核相關活動支付予本公司外聘核數師的費用總計約90,000美元。
- 委員會召開每次會議後會向董事會匯報其工作、結果及建議。審核委員會的職權範圍在本公司的公司網站公佈。
- 審核委員會的主要職責及其於二零零五年所做的工作包括：
 - 在有關財務及其他申報、內部監控、外部及內部審核以及董事會不時決定的其他事項方面充當其他董事、外聘核數師及內部核數師之間的溝通橋樑。
 - 透過進行獨立審查及監督財務申報，協助董事會履行職責。
 - 審查內部審核程序的範圍及結果，確保內部與外聘核數師之間互相配合，並確保內部審核職能獲提供足夠的資源，以及在本集團內擁有適當的地位。
 - 每年對外聘核數師的委任進行審查，包括審查審核範圍及批准審核費用。
 - 在提呈董事會批准前審查年度及中期財務報表，並建議採用會計政策及更改財務申報規定。
 - 確保核數師持續保持客觀，並維護本公司核數師的獨立性。委員會已授權外聘核數師可提供非審核服務。
- 審核委員會個別成員於二零零五年出席會議的記錄如下：

會議次數 **5**

獨立非執行董事

Iain Ferguson Bruce (主席) 5/5

Ian Charles Stone 4/5

非執行董事

Charles St Leger Searle 5/5

偏離：無

與股東溝通

董事會應盡力與股東保持對話，特別是利用股東週年大會與股東進行溝通及鼓勵他們參與

- 本公司透過刊登年度及中期業績公佈和新聞稿，建立及維持與股東溝通的不同渠道。
- 股東週年大會為股東提供一個有用的場合，讓他們與董事會交換意見。本公司主席、審核委員會主席及薪酬委員會主席均會出席股東週年大會，解答股東的提問。
- 在股東週年大會上會分別就每一事項提呈獨立的決議案，包括選舉個別董事。
- 有關投票表決程序及股東要求投票表決的權利的詳情載於寄發予股東的通函，並已連同年報一位寄發。通函亦載有有關在股東週年大會上推薦適當董事候選人的程序及時間表的詳情，以及所提呈決議案的相關資料，包括每名重選董事候選人的履歷及有關候選人是否被認為具獨立性的資料。
- 投票表決結果會在報章上刊登及在本公司的公司網站上公佈。
- 本公司的財務及一切股東企業信息可在本公司的公司網站上查閱，有關資料會定期更新。

偏離：無

代表董事會

馬化騰

主席

香港，二零零六年三月二十二日