



4

公司管治

澳電的管治體系不僅須滿足股東及投資者的期望，更須回應政府、監管機構及廣大市民對公共事業營運者的信任要求。

[GRI 2-9, 2-11, 2-12, 2-13, 2-14, 2-15, 2-17, 2-23, 2-24, 2-27]



4.1 管治理念與董事會職責

健全的公司管治是企業可持續發展的基石。

董事會是本公司最高管治機構，負責制定公司的整體策略方向、監督管理層的執行表現、確保風險得到有效識別及管控，以及維護公司的長期價值及持份者利益。董事會亦承擔對本公司ESG表現的最終監督責任，包括審閱及批准本報告的內容。

於報告期內，董事會的主要職責涵蓋以下範疇：審議及批准公司年度經營計劃及資本開支預算；監督專營合約義務的履行情況；審閱重大風險評估報告並督導管理層制定應對措施；以及確保本公司遵循所有適用法律法規及監管要求。

董事會由10名成員組成，成員涵蓋執行董事及非執行董事。董事會成員的專業背景橫跨能源工程、財務管理、法律合規、公共行政及企業管理等領域，確保董事會具備多元化的專業視角以有效履行監督職能。董事會於報告期內共召開4次會議，出席率達77%。

4.2 授權架構與委員會設置

澳電建立起清晰的授權架構，以確保決策效率與監督制衡之間的平衡。董事會下設多個專責委員會，各委員會在董事會授權範圍內就特定事務行使決策權或提供建議。

執行委員會是公司日常營運的最高管理機構，負責執行董事會批准的策略方向及經營計劃。執行委員會主席為最高決策人，成員包括各主要職能範疇的高級管理人員。執行委員會定期向董事會報告經營表現及重大事項，並就需要董事會審批的事項提出建議。

監事會依據澳門《商法典》設立，負責監察公司財務狀況、審核帳目及財務報告，並就公司管治及合規事宜向股東大會提交意見。監事會的獨立監察職能是公司管治制衡機制的重要组成部分。

審計與風險委員會協助董事會履行風險監督及內部控制的職責。負責審閱公司的風險管理框架及政策、監督內部審計職能的運作、評估外部審計師的獨立性及工作質量，以及就風險管理及內部控制的有效性向董事會提出評估意見。審計與風險委員會在ESG管治架構中亦扮演關鍵角色，負責對ESG風險識別及應對措施的充分性進行獨立審視。有關詳情，請參閱「ESG管治架構」一節。

可持續發展指導委員會負責就公司中長期策略規劃及可持續發展方向向執行委員會及董事會提供建議，並統籌ESG工作小組的跨部門協調工作。其具體職責包括審批關鍵ESG績效指標、協調跨部門行動，以及監督ESG數據中心的資料收集及分析工作。

上述委員會架構確保了策略制定、日常執行、獨立監察及風險保證之間的職責分離，使公司管治體系能夠在追求營運效率的同時維持充分的制衡機制。

4.3 風險管理

4.3.1 風險管理框架

[GRI 2-12, 2-13]

董事會層面透過管理層及相關委員會對風險管理制度之有效性進行監督。澳電已設立審計及風險委員會，作為跨部門的內部管治架構，負責就風險管理政策、風險偏好、內部控制及合規框架向執行委員會提供建議及保證。該委員會定期檢視公司整體風險狀況，包括營運、合規、健康與安全、資訊安全及聲譽風險，並審閱風險地圖及相關控制措施。

各部門按其職能範圍承擔風險管理責任，確保風險管理與公司營運決策及ESG策略有效連結。風險管理制度亦與公司的整體管治、內部審核及內部控制系統相互配合，支持公司在快速變化的外部環境下維持業務韌性及長期可持續發展。

4.3.2 主要風險識別

澳電採用一致的風險評估方法，透過評估風險發生的可能性及影響程度，計算整體風險水平。影響程度的評估涵蓋多個維度，包括財務、環境、供電質量、客戶服務、職業健康與安全及企業形象，確保風險評估能全面反映電力行業的營運特性及對持份者的潛在影響。風險一經識別及評估，將納入公司風險登記冊，作為後續監控及管理的基礎。對於風險水平較高的事項，公司要求相關部門制定及落實相應的風險緩解及控制措施，並在適當情況下將風險管理行動視為改善營運及創造機會的一部分。

澳電亦透過雙重重要性評估識別及管理與ESG相關的風險，確保相關風險能從財務影響及對持份者影響的角度獲得適當考量。有關雙重重要性評估的詳情，請參閱「5.3重要性評估」一節。

此外，澳電已建立危機管理機制，以應對可能對公司營運、聲譽或持份者造成重大影響的突發事件。透過定期檢討及演練，澳電持續優化其風險管理及應變安排，提升整體風險管理成熟度及組織韌性。

4.3.3 內部控制與審核監督

內部審核辦公室作為澳電治理體系中的獨立、客觀的內部控制防線，透過年度審計工作對財務、營運及資產管理等關鍵領域進行評估，識別內部控制缺口並提出改進建議，提升公司治理的透明度與合規性，亦為公司ESG風險管理及關鍵數據的可靠性提供重要支持。

2025年，內部審核辦公室透過財務報告審核、資產管理審核及電網故障報告審核等多項工作，推動財務信息準確性、資產管理效率及營運數據一致性的提升。同時，審核工作亦關注報廢設備與陳舊物資的處置流程，促進資產全生命周期管理與資源利用效率的改善。此外，透過檢視應急管理相關制度，支持公司提升營運韌性及對社區與客戶的服務保障能力。

內部審核辦公室將進一步強化ESG相關審核能力，持續推動環境合規管理、信息化投資風險管控及ESG關鍵績效數據的獨立核實工作。



4.4 商業道德與合規

4.4.1 道德標準與行為守則

澳電深信，誠信經營是維護公眾信任及實現長期可持續發展的根本。澳電制定《職業道德守則》，為全體員工在日常工作中的行為操守設定明確的標準及指引。守則涵蓋的範疇包括但不限於：誠實正直及專業操守、反貪腐及反賄賂、利益衝突的識別及管理、保密義務及資訊處理、公平對待客戶及業務夥伴，以及遵守適用法律法規的義務。

守則適用於澳電管理層及員工，不論其職級、職能或工作地點。我們要求所有員工於入職時確認已閱讀及理解行為守則的內容，並承諾在工作中遵循相關規範。

4.4.2 反貪腐政策與培訓

作為公共專營機構，澳電對貪腐及賄賂行為實行零容忍政策。澳電的反貪腐管理體系涵蓋政策制定、風險評估、員工培訓及監察舉報等環節，力求從制度、文化及行為三個層面防範貪腐風險。

於報告期內，澳電持續加強反貪腐培訓工作。2025年9月，澳電籌辦五場「工作誠信」專題講座，合共210名近年入職員工參與。培訓內容涵蓋澳電及員工個人的誠信責任、工作場所中常見的不道德行為情境及應對方式、利益衝突的識別與處理方法，以及澳電內部舉報機制的運作流程。培訓旨在確保新入職員工在職業生涯初期即建立對公司道德標準及合規要求的清晰認知。

除上述專題培訓外，我們亦通過內部通訊、管理層會議及部門工作坊等渠道，持續向全體員工傳達反貪腐政策及道德行為的期望。

於報告期內，澳電並無發現或經確認的貪腐或賄賂相關違規事件

4.4.3 舉報機制

澳電建立了內部舉報機制，為員工及外部持份者提供安全、保密的渠道，以報告疑似違反法律法規、公司政策或道德標準的行為。舉報渠道的設計確保舉報人的身份及所提供的資料受到嚴格保密，公司明確承諾不對善意舉報人實施任何形式的報復或不利對待。

所有收到的舉報均由道德專員進行初步評估，並根據事項性質及嚴重程度決定後續調查程序。調查結果及處理建議向執行委員會報告。澳電承諾對經查實的違規行為採取適當的紀律處分，並根據調查發現改進相關政策及流程。

4.4.4 利益衝突管理

澳電要求管理層及員工主動識別及申報可能存在的利益衝突情況。我們制定了利益衝突申報及管理程序，要求相關人員在潛在衝突出現時及時向其直屬上級或道德專員申報，並在衝突得到妥善管理或消除之前，迴避涉及相關事項的決策過程。



4.5 專營合規及服務質量

澳電依據與澳門特別行政區政府簽訂的公共電力服務專營合約及有關的法律和法規經營電力業務。專營合約對澳電的服務質量設定了明確的績效指標及目標要求，澳電須定期向政府報告達標情況。履行專營義務不僅是法律合規要求，更是澳電作為公共事業營運者對公眾的基本承諾。

下表列示報告期內專營合約規定的主要服務質量指標及澳電的實際達標情況：

指標	目標	2023	2024	2025表現及達標情況
平均服務可用指數 ² (%)	99.9900	99.99996	99.99993	99.99995 ✓
客戶平均停電時間 ² (min)	19.00	14.31	4.04	7.51 ✓
供電連接 (%)	96.00	100.00	100.00	100.00 ✓
重新恢復供電 (%)	98.00	99.97	99.99	100.00 ✓
電費單之糾正 (%)	96.00	100.00	100.00	100.00 ✓
投訴處理 (%)	95.00	100.00	100.00	100.00 ✓
預約服務 (%)	96.00	100.00	100.00	100.00 ✓
緊急服務 (%)	91.00	99.79	99.88	99.89 ✓
恢復電力供應 (%)	95.50	99.91	99.94	99.93 ✓
公共照明 (%)	96.00	100.00	100.00	100.00 ✓

² 因澳電負責的停電事件

此外，本公司持續通過國際管理系統認證以強化營運管理質量。截至報告期末，澳電持有的國際認證包括：



ISO 9001 質量管理系統



ISO 14001 環境管理系統



ISO 45001 職業健康安全管理系統



ISO 14064-1 溫室氣體管理系統



ISO 20000-1 資訊科技服務管理系統

這些認證覆蓋澳電的核心營運流程，並須接受定期的外部審核以確保持續合規。

4.6 透明度與持續改進

澳電致力於在公司管治領域保持高度的透明度，並持續提升管治實踐水平。透明度方面，我們通過本ESG報告、年度報告及公司網站等渠道，定期向持份者披露管治架構、風險管理實踐、合規表現及道德管理等方面的資訊。我們亦積極回應政府監管機構、股東及其他持份者就管治事項提出的查詢及建議。

持續改進方面，澳電定期檢視管治制度及流程的適切性及有效性，參考監管要求的更新、國際最佳實踐的演進，以及內外部審計的發現及建議，適時調整管治安排。於報告期內，主要的管治改進措施包括風險管理政策、強化委員會議事規則、提升ESG管治層級等。

展望未來，澳電將繼續以穩健的公司管治為基礎，支撐公司的可持續發展策略及ESG目標的實現，確保對全澳市民及所有持份者履行應有的責任及承諾。

