

內部監控與風險管理

承諾和目標

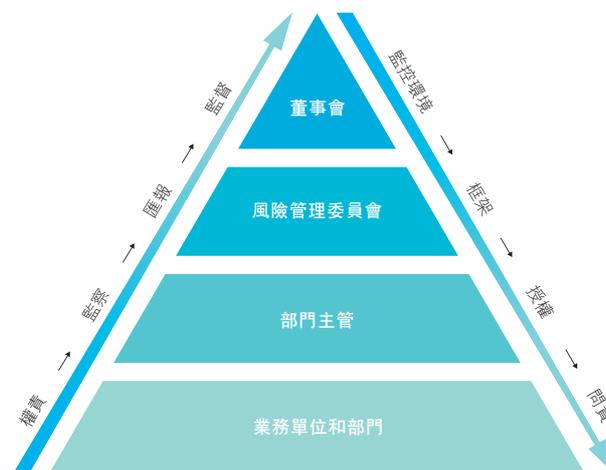
本集團致力確立並維持完善而有效的內部監控。根據美國 COSO 委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）在1992年採用的定義，「內部監控」指一間機構的董事會、管理層及其他人員為實現目標提供合理保證而採取的程序。我們必須明白，內部監控旨在管理而不是消除風險，所提供的是合理而不是絕對的保證。

本集團根據業務性質、組織架構和管理理念，制訂了一套內部監控制度。下文根據COSO的框架，即監控環境、風險評估、監控活動、資訊與溝通，以及監察，詳細分析我們內部監控制度的主要元素。

角色和責任

董事會全盤負責確保完善而有效的內部監控得到貫徹。我們採取了一套程序來辨別、評估和管理本公司所面對的重大風險，此等程序並須不斷改善，主要特點如下：

1. 確立維持高度企業管治標準的承諾，強調問責性、專業性和操守，並向內部宣揚此項承諾，從而為內部監控活動建立完善的監控環境。
2. 管理層負責在既定的框架下設計及實施內部監控制度。為執行風險管理策略，我們成立了風險管理委員會（「風險管理會」），由董事總經理出任主席，成員包括財務總監及集團其他部門主管，職責包括：
 - 強化監控環境；評估風險；執行所需的監控活動；以及確保資訊交流暢通無阻；
 - 執行適當的監察；確保部門內部和各部門之間整體上的監控成效與效率。
3. 董事總經理和財務總監至少每年一次向審核委員會和董事會匯報公司目標、評估財務、營運及監察等方面的重大控制措施；對集團所面對的重大風險作出評估；外部審核的範圍和結果（如適用）分析所有失誤事故的成因和建議補救措施，並把獨立事件與系統性缺陷區分開來。對系統性缺陷，須在程序上作出更改或完善，以免重蹈覆轍。
4. 向審核委員會匯報審核結果及相關監控問題。



經營模式與內部監控制度

對於本集團核心物業租賃及管理業務現有的內部監控制度，董事會已檢討了有關成效，並對此表示滿意。

作為物業投資者，本集團的核心租賃及物業管理業務和營運流程相對簡單而成熟。本集團擁有穩定的核心物業投資組合，藉此賺取穩定的租金收入，而非活躍地從物業買賣或發展。本集團的投資物業業務，性質屬於資本密集而非人力密集，並由一支規模不大的管理團隊負責控制。因此，主要監控活動一向集中在高層審查、職責區分及實質監控等範疇。

儘管如此，管理層明白唯有不斷加強監控措施，才能為集團日後持續增長，提供足夠支援。年內，本集團改進了內部管理報告的格式與內容，現正分階段在整個集團層面對企業政策作出檢討、修訂和記錄在案。我們的目標是加強系統性的監控，讓例行交易獲得適當授權，同時，盡力消除政策上的例外和特許情況，否則須要記載全面風險評估及理據。此外，我們有系統地運用績效指標，幫助管理層分析業務表現和採取糾正行動。

監控環境

本集團致力維持高度的企業管治標準，為此推行了適用於全體僱員的《操守準則》，強調時刻尊重他人、秉持商業誠信，以及對業務相關人士盡責等原則。

風險評估與監控活動

本集團確立職權範圍，由最高管理層起，訂明須待全體董事會批准的事項。在執行關鍵職能方面，我們根據各管理人員的職位和職務，為他們訂定相應的權限和責任。對於關鍵職能，集團落實職責分家（包括在適當情況下加入財務部的參與），以確保足夠的權力制衡。

本集團的風險評估程序分為五個步驟：

1. 將企業（財務及非財務）目標定為風險管理程序的基礎。
2. 分析核心物業租賃及管理之主要業務流程，查找可能妨礙達標的潛在風險。
3. 評估已確定的風險事件的影響，尤以對達成企業目標的潛在影響，並根據評估之結果，決定須優先處理的風險事件。
4. 運用專業知識與判斷，評估監控活動對紓緩風險的成效，當中考慮職能的規模、複雜性和性質等各種因素；過往監控上的弱點或失誤；經營環境和組織架構的變化；以及特許和例外事項的多寡。
5. 經考慮現有監控制度後重新評估風險，以確保餘下的風險可以接受。

以下是管理層認為可能對本集團的核心業務活動有重大影響的個別關鍵風險：

主要風險	說明及影響範疇	主要監控措施
市場風險	<ul style="list-style-type: none"> 無法達至市場租金水平及出租率 	<ul style="list-style-type: none"> 內部研究以監察市場趨勢 根據外界公布的資料，把集團的租金水平和出租率，與市場指數和同業表現作一比較 管理層進行檢討，包括各業務單位與財務部每月召開盈利檢討會議；監察財政預算變動；使用績效指標來監察集團表現
營運風險	<ul style="list-style-type: none"> 對成本與開支監控不足 採購未能達到物有所值 無法吸引和挽留優秀員工 受災害或具深遠影響的事故而導致業務運作中斷 	<ul style="list-style-type: none"> 透過開支預算控制成本及監察重大的偏離情況 透過有關高成本項目的政策及程序，控制不必要或不恰當的開支 在付款、批核或交易記錄等方面職責分家 在採購手冊內確立程序 為重大採購項目安排招標或競爭性報價 確立表現管理制度；定期進行薪酬檢討及參與同業薪酬調查，確保集團員工薪酬在市場上具競爭力 內部培訓主要為一般管理技巧訓練；透過外部培訓促進個別職能部門人員的專業知識 進行員工滿意程度調查及跟進行動 委聘專業保險顧問就集團重大的保險問題提供建議 購買適當保險以減低物業損毀及業務中斷等影響 為可以合理預見的事件制訂緊急應變計劃及／或災難復原計劃；定期檢討和更新此等計劃
財務風險	<ul style="list-style-type: none"> 無法準時編製準確的財務報告 對流動資金和利率風險管理不善 資本及資產回報不足 對付款監制不當 	<ul style="list-style-type: none"> 財務部的主要職位由認可會計師擔任，確保高水平的稱職表現和工作質素 由外聘核數師進行年度審核 由庫務部負責統一管理流動資金和利率風險 由董事會審批財務風險管理政策及年度撥款計劃 進行內部研究，根據公開資料與業界和同業作比照 收購資產或新項目之前，須根據商業及財務因素作出詳細評估，並符合既定的批核限額和權限規管，包括在適用情況下經董事會審批 由財務部統一處理付款，支票簿穩妥存放 每天制定及檢閱銀行戶口對賬 外聘核數師於年終確認銀行戶口賬目
監管風險	<ul style="list-style-type: none"> 觸犯或違反上市規則及有關法例 	<ul style="list-style-type: none"> 法律及秘書部負責確保集團遵守上市規則；為財務部與營業部門的合作制訂程序，以監察持續遵守上市規則的情況，尤其是可能涉及公司董事、管理層和主要股東相關人士的交易 必要時在法律及秘書部協調下諮詢外界法律意見
商譽風險	<ul style="list-style-type: none"> 損害集團聲譽 	<ul style="list-style-type: none"> 集團致力與傳媒和投資者保持良好關係；積極聯絡業務相關人士 積極監察傳媒和分析員報告 集團傳訊政策清晰界定發言人名單、權力和職責

資訊與溝通

本集團向員工傳達內部監控和風險管理的重要性，以便在集團內建立監控環境及提高風險管理意識。本集團已訂立相關的僱員政策，確保肩負管理和監督重任的員工均具備勝任工作所需的知識與經驗，能夠有效地執行管理政策和程序。

企業資源規劃電腦系統是集團管理不同部門間的資訊與溝通的主要骨幹。本集團的財務和營運數據來自同一數據庫，使集團內各部門可以更方便、更快捷地分享資訊。

監察

本集團明白營運環境會隨時間而出現變化，可能削弱監控措施的成效。因此，風險評估是一項持續而非一次性的工作。風險管理委員會負責評估監控制度的成效，並定期向董事會匯報。一旦發現任何重要的監控失效或缺陷，該委員會將通知董事會，並建議適當的糾正行動。

管理層目前認為，按集團業務的規模、性質和複雜程度來衡量，並無設立內部審核職能的即時需要，但我們將不時檢討有關情況。

本集團以往曾聘請外界顧問檢討監控制度的若干範疇。日後若有需要，管理層將考慮再聘請外界顧問協助，以徵詢對內部監控成效的獨立意見。

展望未來

本集團將繼續從質與量兩方面加強監控活動，有關措施包括：

- (i) 繼續分階段檢討和更新集團層面的企業政策；
- (ii) 改善並（在適當情況下）精簡管理層報告制度，使「例外管理方式」得到更廣泛應用。我們會檢討關鍵績效指標，將之廣泛應用於匯報過程中；
- (iii) 聘請外部顧問檢討內部監控、政策、程序及風險評估程序；
- (iv) 進一步提升政策與程序的透明度和內部溝通，例如在網上提供政策和程序的資料。