

內部監控與風險管理

2006年檢討集團內部監控制度

美國 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 制訂了國際內部監控制度框架。內部監控的定義為機構的董事會、管理層及其他人員為達致目標提供合理保證而採取的程序，其組成元素如下：監控環境、風險評估、監控活動、資訊與溝通、及監察。我們必須明白，內部監控制度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。

希慎董事會對維持完善高效的內部監控全盤負責，而管理層則負責設計及執行內部監控制度。

集團的核心業務為物業租賃及管理，其營運流程相對簡單而成熟。集團擁有成熟的監控環境，注重維持高度的企業管治和商業操守。集團的監控活動一向集中在高層審查（由一小組管理團隊負責監控）、職責分工及實質監控等範疇。

管理層明白，唯有不斷加強內部監控制度，才能為集團的持續增長提供足夠支援。在管理作風方面，管理層希望建立一種建立於系統化監控原則的文化。

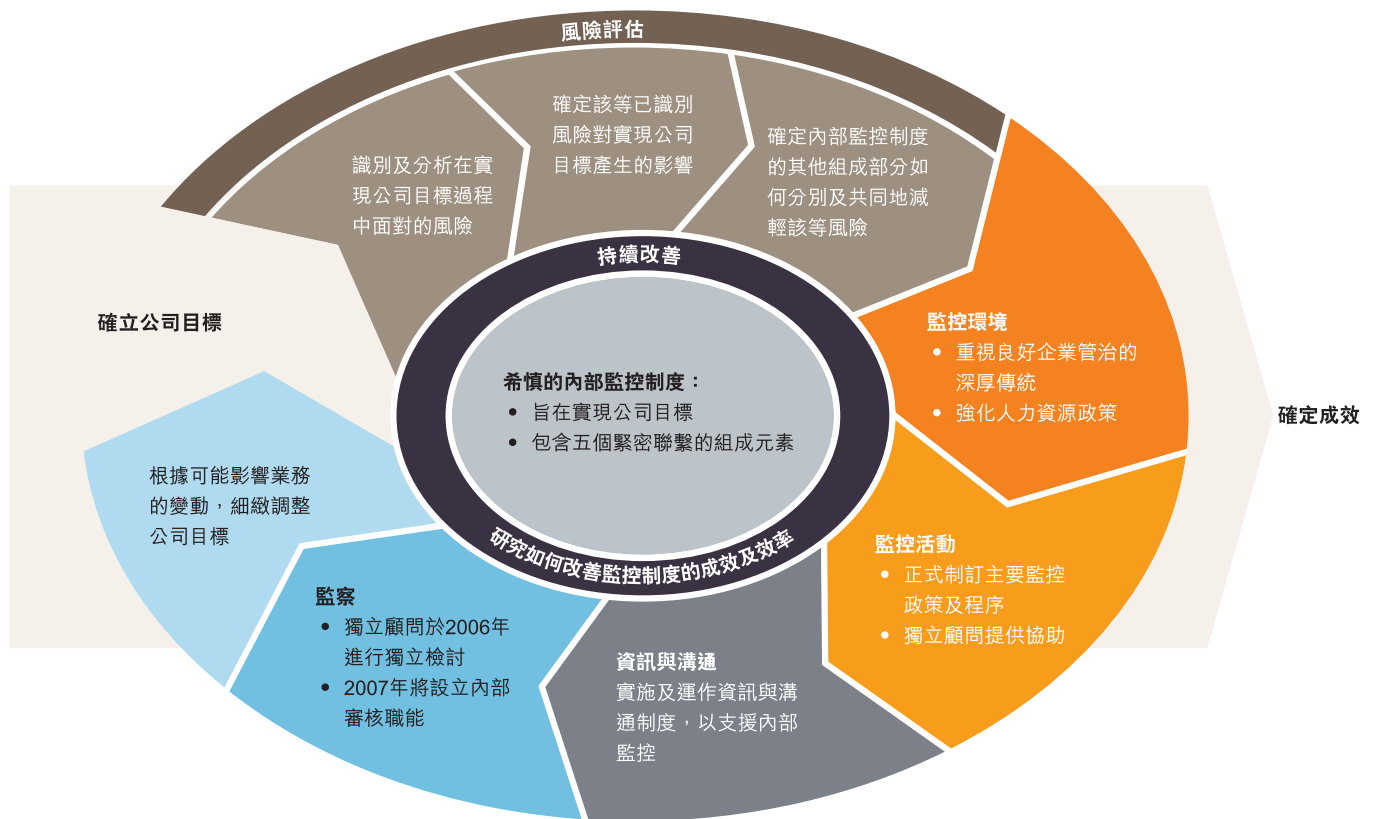
為此，管理層於2006年對內部監控制度進行了分階段的檢討，並從以下方面強化內部監控制度：

- 進一步強化監控環境－管理層認為，在企業內營造適當文化風氣，是奠定內部監控的基礎。
- 為所有主要的營運、財務報告及遵守法規職能制訂及記錄正式的政策及程序。
- 在一間著名國際會計師行（「獨立顧問」）的協助下，部門經理採用一套相同的風險管理框架進行詳細的自我風險評估。
- 委聘獨立顧問，透過獨立檢討及測試，評估現行內部監控安排的充足性和有效性，並就此提交報告。

監控環境

集團的監控環境包含以下組成部分：

- 誠信和道德價值
- 董事會的重要性
- 管理層的理念和營運作風
- 權限和責任等級
- 人力資源政策



集團已具有正式的《操守守則》，強調「對人的尊重」、「道德及商業誠信」及「承擔責任」等主要原則。集團亦就特定問題發出指引，包括公司及財務報告、利益衝突、個人利益，以及員工與供應商及承辦商的關係。作為集團員工迎新項目的一部分，新員工獲告知《操守守則》、公司使命及目標。我們亦定期提供最新資訊及舉辦研討會，以不斷提醒員工注意上述事項。我們還在內聯網上發布有關文件，方便所有員工查閱。若發現涉嫌違反《操守守則》的行為，可直接向人力資源（而非相關業務部門）主管舉報，以轉達董事總經理。

董事會及管理層致力維持高度的企業管治標準。董事會不斷加強其在履行領導職責方面的成效，包括監察管理層表現。有關詳情載於獨立的企業管治報告（第44頁）。

管理層明白必須處理管理層可能凌駕既定監控政策及程序的問題，尤其是集團正處於將主要政策及程序制度化的初期，加上公司是由家族控制。我們在會議上傳達正規及特定指引，指出須將管理層在政策上例外和特許的機會減至最低，並將有關指引公布員工周知。

我們亦制訂及強化若干主要的人力資源政策，以進一步提高內部監控的成效。我們強調員工的能力，提供發展機會，並就主要人事管理範疇（包括員工招聘及解僱）實行人力資源部門及其他部門職責分工。招聘程序注重成效及透明度，以確保各部門與人力資源部門之間保持適當的核查與制衡。有關紀律處分及處理投訴的政策載有清晰明確的程序，並設定各部門的適當權限。涉及違反《操守守則》的情況將由獨立部門處理。於回顧年度，該等政策已在公司內部傳達、強化及監察。

監控活動及風險評估

為了邁向以系統化監控原則為基礎的文化，包括容許適當授權以處理日常交易，同時盡量減少政策上例外和特許的情況，管理層已透過以下步驟，進一步強化集團的內部監控制度：

- 描劃監控程序：管理層在公司內因應適當的監控目標（源自集團的使命宣言）、策略管理目標、以及其他財務與一般經營監控，描劃所有主要的監控程序。
- 確立責任：識別流程負責人，確保已定監控機制及正常操作。
- 更新政策與程序：流程負責人亦根據自我風險評估，負責記錄及更新相關政策。集團設計了一份名為「風險記錄表」的文件，載列已識別的主要策略及營運風險，以及管理該等風險的方法。流程負責人負責管理相關的風險記錄表。
- 成立職能小組或委員會：確定目標及原則後，委任特定的事題研討小組或委員會，例如預算審核委員會。

上述措施與自我風險評估過程相輔相成，後者允許各部門經理就若干政策是否需要進一步改善作出更有根據的決定。集團已委聘獨立顧問開展工作坊及面談，以協助各部門經理進行自我風險評估。流程負責人必須根據集團的風險管理框架，評估（在考慮監控措施之前和之後）發生相關風險的可能性，及此類風險可能造成的後果。

董事總經理及財務總監負責審閱風險記錄表，並向審核委員會及董事會報告對風險記錄表的審閱結果。

獨立顧問完成檢討後，已識別若干仍可改善之處，包括進一步強化職責分工及核查與制衡措施。管理層已採納所有建議並制訂清晰的執行時間表，並會向審核委員會及董事會報告有關進度。

監察

由於沒有內部審核職能，集團委聘獨立顧問進行議定的檢討及測試。獨立顧問並無發現重大缺陷。

集團的外聘核數師德勤•關黃陳方會計師行已審核2006年度的財務報告，並已在其認為與編製核數師報告有關的必要範圍內檢討內部監控制度。

管理層經過檢討，計劃於2007年建立內部審核職能。與外聘核數師不同，內部核數師的工作範圍不限於與財務報告有關的風險。內部核數師將進行獨立檢討，並就管理層建立的內部監控制度的充足性及有效性，向審核委員會及董事會提供客觀意見。該計劃亦已獲獨立顧問認同。

溝通

集團透過內部會議、資訊交流及工作坊，向員工傳達內部監控及風險管理的重要性。獨立顧問所主持的風險評估工作坊亦提高了各部門經理的風險意識。展望未來，溝通將成為集團關注的一個重要領域，以進一步加強公司內的一般風險意識。

管理層亦計劃聘用一名獨立服務供應商，以監控《操守守則》下的舉報制度，並直接向審核委員會報告。倘員工認為需要表達有關管理層的意見，此舉會令他們更感放心及安心。

一般而言，舉報制度及內部審核職能的建立，反映了管理層致力進一步強化公司的監控環境。

遵守《企業管治守則》規定

董事承認其對集團的內部監控制度負有責任。董事確認已檢討該等制度，並對該等制度在管理風險方面的成效表示滿意。在檢討過程中，董事會已審閱管理層報告及獨立顧問的檢討結果。

管理層已採納獨立顧問的建議，以持之以恆地不斷強化集團的內部監控。相關行動的進度符合既定時間表。