

企業管治報告

問責、透明度及誠信

希慎董事會及管理層均奉行高質素之企業管治。背後的理念，源自我們致力成為「負責任企業」的目標。對希慎而言，管治不僅指守法循章，而且具有更積極的意義。董事會作為股東代表，有責任為股東提供穩定而持續不斷的長期回報。我們相信，只有透過有效管治，方能達致長遠的成功發展。問責、透明度及誠信，都是集團企業管治常規的基礎。

希慎的企業管治最佳常規	
超越守則條文	希慎的企業管治常規
✓	董事會於2004年制訂正式的企業管治政策。
✓	董事會正式設立「資深」獨立非執行董事，由鍾逸傑爵士出任。他現任獨立非執行副主席。[新實行]
✓	董事會為本身制訂正式的授權安排及責任，與管理層明確區分各自的角色。[新實行]
✓	董事會為委任非執行董事制訂正式的準則及規定。[新實行]
✓	董事會評估：非執行董事在無管理層出席的情況下定期召開會議。
✓	本集團制訂企業資料披露政策，作為與業務相關人士溝通的指引，以確保一致地和及時地披露資料。[新實行]
✓	本集團自2001年起已另行出版企業管治報告，體現與股東保持溝通透明度的承諾。我們已於本年度推出獨立企業責任報告。[新實行]
✓	自2004年起，股東周年大會採用了新形式，超越了審議法定事宜的範疇。主席及董事總經理在會上主持詳細回顧業務的環節。
✓	本集團發起並資助一項計劃，邀請主要的代理人公司主動把集團的通訊材料轉交股東，費用由本集團支付。
✓	本集團已編寫適用於所有員工的操守守則。

遵守守則條文

本集團於整個年度內遵守香港聯合交易所有限公司（「聯交所」）證券上市規則（「上市規則」）附錄14所載之《企業管治常規守則》（「企業管治守則」）之規定。惟本公司薪酬檢討委員會（1987年起成立）之責任為釐定執行董事之報酬。基於希慎現有的組織架構及相對簡單的業務性質，董事會認為目前由薪酬檢討委員會釐定執行董事薪酬的安排是恰當的。

2006年焦點及企業管治報告

希慎的管治模式致力結合家族控股與專業管理的各自優點。我們認為，家族控股有助管理層採取長遠的決策方針，平衡短期目標。但我們確認，集團也須建立適當的核查與制衡機制。

有鑑於此，我們年內進一步強化管治結構，新操施包括為董事會設立正式的職權安排及「資深」獨立非執行董事一職，以及制訂委任非執行董事的明確標準。

我們明白，有效的管治並不止於董事會層面。董事會必須授權其他行政人員在機構內實施有關政策。因此，我們高度重視在整個集團內培養適當的企業文化。年內，我們開始將一套企業價值化為正式規章，並加以宣揚，作為員工的行為指引。

由於獲得分析員提供意見，本集團的資料披露質量亦有提升，尤其在董事會活動、董事會委任及內部監控方面。

有關集團管治結構及常規的詳細資料另載於下列報告內：

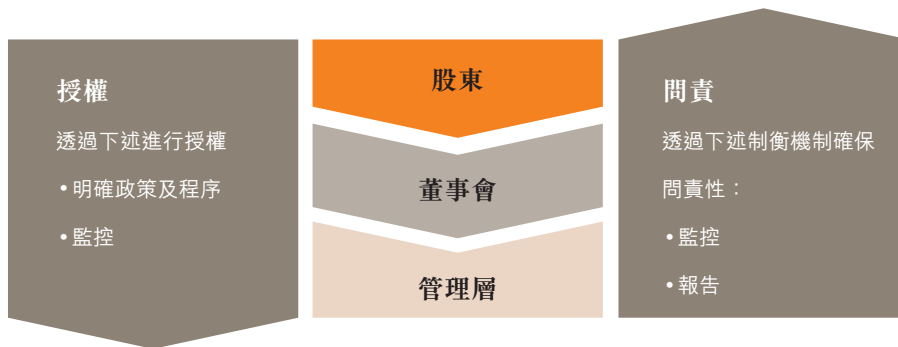
- 企業管治報告
- 審核委員會報告（第70頁）
- 董事薪酬及權益報告（第63頁）
- 內部監控及風險管理報告（第36頁）

有關基本企業價值以及與「資深」獨立非執行董事及分析員交流意見的進一步資料，載於獨立企業責任報告。

1. 希慎的管治模式

希慎的管治模式，乃建基於家族控股與專業管理的有效結合。目前，我們的創辦人利氏家族仍然是公司的主要股東。我們認為，家族控股有助管理層採取長線的決策方針，而較少受到追求短期業績或盈利目標的壓力。一般而言，決策的成效亦會直接影響家族成員的切身利益。

與此同時，本集團亦在人力資源管理方面致力貫徹用人唯才的原則。集團在控股股東以外招募專業管理人員，確保人才來源廣泛。集團亦在管治結構內建立適當的核查與制衡機制，包括設立「資深」獨立非執行董事及各董事委員會。董事會、非執行董事和董事會委員的角色與責任亦已清晰界定。



2. 董事會對集團的管治方式

企業管治架構

主要管治文件

希慎以多項指引、政策及程序來支援管治架構。以下文件經定期審核，並構成希慎管治架構的主要元素。詳情可查閱 www.hysan.com.hk。

- 企業管治指引
- 董事會職權
- 非執行董事的職責
- 與企業管治有關的董事委員會（即審核、薪酬檢討及提名委員會）的職權範圍
- 僱員操守守則
- 核數師服務政策
- 企業資料披露政策

為有效履行管治職能，董事會在企業管治指引中為本身活動訂立了若干規範。

該政策包括：

- 董事會的宗旨
- 董事會委任及董事啟導活動
- 董事會領導層：主席、董事總經理及「資深」獨立非執行董事
- 外聘董事的「獨立性」標準
- 董事會的權限、授權及酌情權
- 董事會之薪酬檢討
- 董事會與高級管理人員的聯繫；資料的提供
- 會議程序
- 與企業管治有關的董事委員會

新設定：董事會的責任

董事會負責領導集團的業務，須承擔責任以確保集團及其附屬公司的管理方式能達致董事會審慎管理的目標。董事會的首要工作，是制訂策略，其次是監察在實踐本集團策略目標方面的營運及財務表現。董事會於2007年為本身制訂正式的**職權文件**，列明在履行領導角色方面的主要責任，包括：

職責及義務

董事會必須了解及符合適用的監管規定所要求的職責及表現準則。

策略規劃

董事會訂立和監督集團的策略方向、計劃及目標優次並定期獲取有關的最新資料，同時確保集團擁有實現目標所需的資金、人員及體制。

內部監控及風險管理

董事會對集團查察業務主要風險的程序進行監控及評估，並不時獲得有關的最新資料。

文化及價值

董事會提倡誠信及高透明度的文化及其他企業價值。

資本管理

董事會審議及批准涉及重大資本開支、集團不同業務的資源分配，以及其他主要財務活動的集團業務。

企業管治

董事會提倡最高的企業管治標準。

董會繼任安排

董事會不斷評估董事會需要掌握的技能及專業技術。

留待董事會決定之事宜

董事會與管理層的角色是分開及清晰的，董事會的角色並非管理業務運作，此為管理層之責任。董事會負責測試和考驗管理層，以及監察其工作進度。

董事會及管理層充分理解各自之角色，並支持集團發展健全之企業管治文化。

基於以上因素，董事會已列明若干須由董事會全體成員決定的重大事項，包括關連人士交易。有關事宜包括：

- 長遠目標和策略；
- 將集團業務擴展至新的業務範疇；
- 全年預算案；
- 中期及末期業績的初步公布；
- 股息；
- 重大的銀行信貸額；
- 重大的收購及出售事項；
- 關連交易；
- 全年內部監控評估；及
- 在獲得提名委員會建議後委任董事會成員。

在適用情況下，「重要性」的規限是按《上市規則》規定釐定，但會訂於較低水平，以使交易數額受到更加嚴格的控制。

2006年董事會焦點

2006年，董事會專注制訂本集團的未來增長策略，並據此考慮繼任安排，以及正式確立用人唯才的原則作為企業人力資源管理的指導方針。董事會已就委任新董事，訂立正式的準則及規定。董事會亦已審核集團內部監控制度，其方向乃採用既定原則及政策而非將權力集中於少數管理階層。在這情況下，董事會鞏固了本身的基本體制，包括為本身制訂明確的職權。

董事會於2006年舉行4次會議。董事出席率的詳情如下：

	出席率 (%)
執行董事	
利定昌	100
利子厚	100
黃于華玲	100
獨立非執行董事	
鍾逸傑爵士	100
Per Jorgensen	75
葉謀遵博士	100 (50由其替任董事出席)
非執行董事	
胡法光	100
Hans Michael Jebsen	75 (75由其替任董事出席)
利憲彬	100
利乾	100
利德蓉醫生	100 (25由其替任董事出席)

3. 董事會成員

董事會由3名執行董事及8名非執行董事組成。董事會積極地為執行董事及非執行董事作出繼任規劃。

匯聚不同專長

希慎的董事會成員具備各種適用於董事會的經驗、能力、技能和判斷力。從過往經驗可知，董事會成員擁有不同背景和經驗，能令董事會的決策更加審慎周詳。

希慎董事會成員的技能/經驗
執行董事
<ul style="list-style-type: none"> 最高管理層 (希慎的整體策略方向及日常營運) – 利定昌 (主席) 和利子厚 (董事總經理) 業務 – 黃于華玲 (執行董事)
獨立非執行董事
<ul style="list-style-type: none"> 公共事務 – 鍾逸傑爵士 (獨立非執行副主席) 跨國集團/環球業務 – Per Jorgensen 相關業務 (建築) – 葉謀遵博士
非執行董事
<ul style="list-style-type: none"> 相關業務 (房地產及投資) – 胡法光 貿易公司/環球業務 – Hans Michael Jebsen 金融及投資 – 利乾及利憲彬 專業 – 利德蓉醫生

董事履歷載於41及42頁。

2006最佳企業管治資料
披露大獎
非恒指股組別一金獎

香港會計師公會舉辦



「希慎的2005年年報在多方面為上市公司奠定了一個楷模……集團的企業管治常規在多方面都超越交易所守則所訂下的標準」

摘自評判團報告

4. 董事會的獨立性

獨立性

董事會已確立「獨立性」的標準，並納入企業管治指引內。董事會相信，董事會之獨立性關乎判斷與良知，要做到獨立，董事應避免牽涉任何有可能影響他們作出獨立判斷的業務或其他關係。

董事會於每年批准董事提名時，對每位董事的「獨立性」作出判斷，以納入股東周年大會（「股東大會」）通函。若有董事是於年中加入董事會，董事會亦將於當時對新董事的獨立性作出判斷。

目前，本集團共有3名獨立非執行董事。年報、中期報告及與股東的其他通訊，均說明這些董事的獨立身份。

獨立非執行董事葉謀遵博士在本年度股東大會上膺選連任。他服務董事會至今已超過9年。葉博士在任期間願意作出獨立判斷，並對管理層作出客觀的質詢。沒有證據顯示他的服務年資對他的獨立性產生負面影響。因此，雖然葉博士的服務年資已逾9年，但董事會仍然視他為獨立人士。

5. 董事委任及重選

要求

提名委員會負責推薦人選供董事會全體成員考慮。委員會及董事會先後對董事候選人及董事會的整體技能進行審核。2007年，董事會已對非執行董事所肩負的角色，作出正式規定。

新設定：非執行董事的職責

董事會認為，除了適用於所有董事的要求外，非執行董事亦應肩負四個主要角色：

策略

非執行董事應提出建設性的質詢，以幫助制訂策略建議。

績效

非執行董事應審查管理層在實現既定目的及目標時的表現。

風險

非執行董事應確保財務資料的可靠性，以及風險管理措施及制度的健全性。

人事

非執行董事負責釐定執行董事的適當薪酬水平及制訂繼任計劃。

根據有關要求，非執行董事必須投入**足夠時間**，有效履行其角色。他們必須採取所有合理措施，以避免**潛在的利益衝突**，並在可能出現任何利益衝突時作出披露。此外，獨立非執行董事必須時刻符合董事會根據企業管治指引及適用規例所訂立的**獨立性**標準。

任期

非執行董事的任期為3年，惟新董事須於獲委任後的首次股東大會上膺選連任。本集團的公司章程細則載有關於董事輪值的規定，以確保每位董事至少每3年輪值退任一次。退任的董事可以在其退任時的股東大會上膺選連任。

6. 董事的職責：啟導活動、資料提供及評估

啟導活動及資料更新

董事會主席在公司秘書的協助下，負責為新董事會成員進行啟導活動。新董事在獲委任時將獲發一份啟導文件，介紹本集團的業務及活動、董事會職責及留待董事會決定的事宜、主要董事委員會的任務及成員、該等委員會被授的權力、董事會的管治策略及常規，以及本集團的最新財務資料。董事在獲委任時獲告知作為上市公司董事所承擔的法律責任及其他職責及義務。

董事在就任期間獲匯報希慎的業務、公司的經營環境及其他事宜的最新情況。董事會根據董事會管治政策，定期檢討其成員履行上市公司董事的職責所產生的影響。

資料的提供

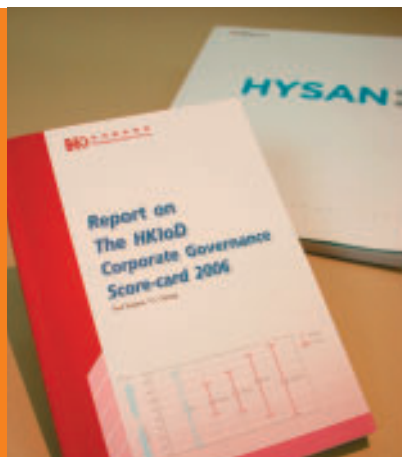
董事會每季收到董事總經理、執行董事及財務總監對各自職責範疇的詳盡報告。公司並採用適當的主要表現指標，以確立參考基準及與同級公司進行比較。董事會定期開會討論包括預算及預測在內的財務計劃。董事會亦不時收到包括非董事會的管理成員呈交的報告，就重大事宜或本集團的新機遇提出意見。

非執行董事與主席定期進行並無行政人員參加的會晤。在有需要的情況下，非執行董事亦可與非董事級管理人員會晤，以確保董事會得到所需答案。

在董事會程序方面，非執行董事亦有充分機會為董事會會議議程增添議事事項。

躋身十大
最佳企業管治公司

2006 香港上市公司
企業管治水準報告 —
香港董事學會及
香港城市大學合辦



「希慎及其他企業躋身前十名位置，消除了
家族企業缺乏良好企業管治的錯誤觀念。」

香港城市大學金融系講座教授
張仁良教授

年內，公司多次討論董事會及董事委員會在資訊內容、時間安排及格式等方面的不同資訊需求。例如，在向全體董事及審核委員會提供檢討集團內部監控制度所需的資料時，後者將較為注重技術細節。

評估

自2005年起，希慎已設立一套正規的董事會評估程序。根據該程序，董事會主席和非執行董事會至少每年一次在管理層不在場的情況下召開會議。2006年共召開兩次會議。

董事會視此類會議為一個溝通平台，可供公開討論有關策略及表現等廣泛事宜。

7. 董事會領導層：主席、董事總經理和「資深」獨立董事

利定昌出任主席，而利子厚則擔任董事總經理。主席專注集團的策略性及董事會事宜，董事總經理則擔綱行政總裁職務，掌管集團的整體運作及發展。鍾逸傑爵士擔任董事會的獨立非執行副主席，同時擔任希慎兩個企業管治相關委員會（即審核委員會及薪酬檢討委員會）的主席。設立獨立非執行副主席一職，旨在確保董事會有效地運作以及在適當情況下提供獨立於管理層的意見。

新設定：「資深」獨立非執行董事

2007年，董事會正式在企業管治指引中確定「資深」獨立非執行董事的角色。

「資深」獨立非執行董事有責任為股東及其他董事提供協助，以處理他們透過聯絡主席及/或董事總經理等正常渠道未能解決或不適宜聯繫該等人士處理的事宜。

8. 對股東的問責性

企業匯報

嚴謹衡量公司業績，乃公司達致長遠成功的策略之重要一環。由於公司須向業務相關人士承擔問責，故高透明度地匯報財務及非財務業績至關重要。公司採用多種正式溝通渠道向股東報告集團業績，包括年度報告及賬目、中期報告及賬目、新聞發布及公告等。

董事會及管理層致力提倡一套務求以準確、及時和全面地披露有關希慎的重要資料的披露常規。我們制訂了一項新的企業資料披露政策，為協調對投資者、分析員及媒體的重要資料披露及集團的業績公告程序提供指引。該政策亦指定可代表希慎發言的人員，以及概述與各界相關人士進行溝通的責任。

內部監控審核

董事會的管治政策包括董事會按守則條文之規定，定期審核內部監控制度成效的程序。作為該程序的一部分，董事會及審核委員會在其定期會議上索取、接收及審核管理層報告。年內，此舉有助評估內部監控制度在營運過程中處理重大風險，包括營運、財務報告及遵守法規風險方面的成效。

詳細報告載於第36至39頁。

9. 其他股東通訊

建設性運用股東周年大會

董事會歡迎更加建設性地善用股東周年大會，並視此等大會為與股東在互諒基礎上溝通對話的主要渠道之一。自2004年起，我們在股東周年大會法定部分以外，增設新的「業務回顧」環節。該環節由主席及董事總經理主持。上一次股東周年大會討論的主題包括：2005年整體業務環境、管治及社會責任、年內的成績、業務活動回顧及展望。股東對是項安排反應良好。

希慎在處理股東周年大會的法定事項時，多方面超越了守則條文的規定。公司於股東周年大會舉行日期最少35日前，向股東寄發年報及財務報告和相關文件，而法定要求只為21日。公司製備全面而簡明的股東周年大會通函，當中包括以簡明的「常見問題答案」方式呈列有關投票程序（包括要求以投票方式表決的程序）的詳細資料，以及將予提呈的各項決議案的全面資料。主席亦要求就所有提呈的決議案進行書面投票表決。

制訂自資計劃，透過代理人公司轉交股東通訊資料

目前，香港法例並無強制規定代理人公司必須把公司對股東的通訊材料轉交最終股東。自2005年起，我們發起並資助一項計劃，鼓勵主要的代理人公司主動把公司對股東的通訊材料轉交股東，費用由我們支付。自計劃開始以來，其覆蓋範圍倍增。



機構股東

希慎致力與機構投資者和分析員保持坦誠溝通，以加深他們對集團策略、營運、管理和計劃的認識與了解，務使本公司股份獲得公平的估值。在2006年開展的計劃下，董事總經理及/或財務總監參與在香港及海外的定期一對一面談及路演。

10. 董事委員會

企業管治指引向若干與管治有關的董事委員會分配工作，以監察行政人員的活動及評估有關表現。所有該等委員會的成員大多數為獨立非執行董事。與董事會相同，各委員會均可取得所需的獨立建議及法律意見，並得到公司秘書的支援。

A. 審核委員會

組成及會議安排

希慎的審核委員會由獨立非執行副主席鍾逸傑爵士擔任主席，其成員以獨立非執行董事佔大多數。其他成員包括獨立非執行董事Per Jorgensen及非執行董事利乾。所有成員均具備檢討或分析上市公司或主要機構經審核財務報告之經驗。審核委員會每年最少舉行兩次會議。董事總經理及財務總監亦會獲邀出席有關會議。委員會於2006年舉行了兩次會議，出席率達100%。

角色及權力

希慎相信，管理層、外聘核數師及審核委員會成員應各自具有清晰的角色，使審核委員會能有效地運作。希慎管理層負責選定適當的會計政策及編製財務報告。外聘核數師負責審核及核證本集團的財務報告及評估本集團的內部監控系統。審核委員會代表董事會全體成員，負責監督整個過程。

2006年活動及報告

詳情載於第70及71頁「審核委員會報告」。

B. 薪酬檢討委員會

組成及會議安排

本集團於1987年設立薪酬檢討委員會，以檢討執行董事之薪酬方案。薪酬檢討委員會由獨立非執行副主席鍾逸傑爵士擔任主席，其成員以獨立非執行董事佔大多數。現任成員包括非執行董事胡法光及獨立非執行董事葉謀遵博士。委員會通常最少每年開會一次，於2006年舉行的會議之出席率達100%。

角色及權力

管理層就執行董事酬金的架構和成本，向委員會作出建議，繼由委員會審閱有關建議。董事或其任何聯繫人士概無參與釐定本身酬金。

2006年活動及報告

詳情載於第63至69頁「董事薪酬及權益報告」。

C. 提名委員會

組成

於2005年3月，董事會成立提名委員會。該委員會由董事會主席利定昌出任主席，其他成員包括獨立非執行副主席鍾逸傑爵士及獨立非執行董事葉謀遵博士。委員會在其認為合適的時間舉行會議。

角色及權力

委員會負責提名人選供董事會批准，以填補董事會空缺，並評估董事會的整體技能、知識及經驗。