

蓄勢待進

我們已妥善準備，充分運用本身的核心優勢、建立團隊精神、履行社會及環保責任、尋找合適夥伴，並透過嚴謹的企業組織和對管治的重視，為公司帶來整體效益。



企業管治報告

本公司董事會(「董事會」)欣然提呈截至2008年12月31日止年度的企業管治報告。

本公司致力提升適用於其業務及業務增長的企業管治實踐，並力求在企業管治的規範與績效之間取得均衡發展。公司會不時作出檢討以確保其遵守《企業管治常規守則》，及追貼企業管治的最新發展。董事會相信，優良的企業管治對本公司的成功、股東價值的提升及利益相關者對本公司的信心乃非常重要。

本公司榮獲由多家組織頒發有關於截至2008年12月31日止年度的企業管治及投資者關係獎項，詳情列載於本報告「所獲殊榮」一節內。該等殊榮的獲得體現了本公司追求高管治水平的信念。





本公司對企業管治的實踐

董事會已審閱本公司對企業管治的實踐，並已採用及改進多項有關程序及文件，詳情載於本報告內。除下文解釋的若干已闡明原因的偏離行為外，本公司於截至2008年12月31日止年度一直應用《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所載的《企業管治常規守則》（「企業管治守則」）的原則及遵守適用的守則條文。

董事會

董事會負責領導及控制本公司，並監察本公司的業務、決策及表現。經董事會決定或考慮的事宜，主要包括本公司的整體策略、年度營運預算、年度及中期業績、董事委任或重選的建議、重大合約及交易，以及其他重大政策及財務事宜。董事會已將公司日常營運及行政事務委派予管理層處理。董事會及本公司管理層各自的職能已以書面確立及列載於一份文件內。董事會將每年對上述職能作出檢討。此外，董事會轄下亦已設立有關董事委員會，並向該等委員會委以彼等職權範圍載列的不同職責。

全體董事均可於適當時取得全部有關資料，以及獲取公司秘書之意見及服務，藉此確保遵守董事會程序及所有適用規則及規例。此外，書面程序已制訂，讓各董事於履行其職務時，可在適當情況下尋求獨立的專業意見，由此而產生的合理費用由本公司承擔。

行政總裁、各董事總經理及高級管理人員均全力支持董事會履行其職責。

董事會的組成

於年內及直至本報告日期的公司董事變動情況，詳列於第82至97頁的「董事會報告」之「董事」一節內。於截至2008年12月31日止年度，本公司董事會大多數成員均為獨立非執行董事。董事會現時共由10名成員組成，包括3名執行董事、1名非執行董事及6名獨立非執行董事。

董事會的組成反映了本公司在體現有效領導及獨立決策所須具備的技巧及經驗之間，作出的適當平衡。

目前，本公司董事會成員如下：

執行董事：

羅康瑞先生
(董事會主席、行政總裁兼薪酬委員會成員)

王克活先生
(董事總經理 — 項目管理)

李子尚先生
(董事總經理 — 商務)

非執行董事：

梁振英議員

獨立非執行董事：

龐約翰爵士

鄭維健博士
(審核委員會成員)

馮國綸博士
(薪酬委員會主席)

白國禮教授
(審核委員會主席兼薪酬委員會成員)

麥卡錫·羅傑博士
(審核委員會成員)

邵大衛先生

各董事簡歷詳列於第76至第79頁的「董事及高級管理人員履歷」一節內。

目前，本公司共有6名獨立非執行董事，佔董事會人數一半以上。6名獨立非執行董事中，有3名具備上市規則第3.10條所列的適當專業資格、會計或相關財務管理專長。董事會已接獲每名獨立非執行董事就其獨立性的年度確認書，並認為所有獨立非執行董事均具備上市規則第3.13條所載指引下的獨立性。董事會成員之間概無關連。

所有董事(包括非執行董事及獨立非執行董事)為董事會帶來了廣泛而寶貴的業務經驗、知識精粹及專業技巧，以確

保有效率及具效益地履行董事會的職能。獨立非執行董事獲邀出任本公司審核委員會及薪酬委員會的成員。彼等積極參與董事會及委員會會議，對有關本公司的策略、表現及管理程序的事宜提供獨立判斷，並顧及全體股東利益。

委任、重選及罷免董事

本公司的公司章程細則訂明委任、重選及罷免董事的程序及過程。董事會整體負責檢討董事會的組成、發展及制訂提名及委任董事的相關程序、監察董事委任及評估獨立非執行董事的獨立地位。

董事會已設立並採用一套以書面載列的提名程序(「提名程序」)，具體列明挑選及推薦本公司董事候選人的過程及準則。董事會主席須以提名程序所載的該等準則(如恰當資歷、個人專長及可投放時間)作為物色基準及向董事會推薦董事人選，予以批准委任。

本公司每名非執行董事均獲委以3年任期，並須每3年輪席退任一次。

所有為填補臨時空缺而獲委任的董事須於其獲委任後首次股東周年大會上接受股東選舉，而每名董事(包括有指定任期的董事)應輪席退任，至少每3年一次。

董事會定期檢討其本身的架構、規模及組成，以確保其具備均衡且適合本公司業務需要的專長、技能及經驗。

董事的培訓、入職及持續發展

每名新委任的董事於首次接受委位時均會獲得全面、正式及就其職位度身制訂的入職介紹，以確保該董事對本公司的業務及運作均有適當的理解，以及完全清楚其本人按上市規則及有關監管規定所應負的職務及責任。

董事亦將持續獲得有關法律和監管發展以及業務與市場轉變的最新消息，以協助履行彼等的職務。



公司於股東周年大會結束後首次舉行「集團管理層與股東座談時段」，讓管理層成員與股東溝通交流

董事會及董事委員會會議

會議次數及董事出席次數

本公司於2008年度舉行了5次董事會全會。本公司為符合企業管治守則，已為2009年度制訂其董事會定期會議及委員會會議的時間表。

各董事出席董事會會議的紀錄載列如下：

董事姓名	出席次數/ 會議次數
羅康瑞先生(主席)	5/5
夏達臣先生 (自2008年10月15日起辭任)	4/4
王克活先生 (自2008年10月15日起獲委任)	1/1
李子尚先生 (自2008年10月15日起獲委任)	1/1
龐約翰爵士	3/5
梁振英議員	2/5
鄭維健博士	4/5
馮國綸博士	5/5
白國禮教授	5/5
麥卡錫·羅傑博士	4/5
邵大衛先生	3/5

會議常規及程序

全體董事均有機會在定期董事會的會議議程上加入事項。週年會議時間表及各會議的草擬議程會預先發給董事。董事會及委員會會議最少在一年前已預定日期，以便更多董事出席會議。

定期舉行之董事會會議通告須於會議舉行日期最少14天前送交全體董事。至於其他董事會及委員會會議，則一般須給予合理時間通知。董事會文件連同適用、完整及可靠的資料，最少於各董事會會議或委員會會議前3日送交全體董事，以便彼等及時了解本公司的最新發展及財務狀況，從而作出知情決定。董事會及各董事亦可於有需要時個別及獨立接觸高級管理人員。

高級管理人員出席所有定期董事會會議，及於有需要時出席其他董事會會議及委員會會議，以就業務發展、財務及會計事宜、遵守法規、企業管治及本公司其他重大事宜提供意見。

公司秘書負責記錄及保存所有董事會會議及委員會會議的會議記錄。會議記錄初稿一般會於該會議舉行後的合理時間內供董事傳閱，讓彼等提出意見，而定稿則可供董事查閱。

根據現行的董事會常規，任何涉及主要股東或董事利益衝突的重大交易，將由董事會於正式召開的董事會會議上審議及處理。有利益關係的董事在會議上對彼等或其任何聯繫人士擁有重大利益的交易決定，須放棄投票，且不計入該會議的法定人數。

主席及行政總裁

守則條文A.2.1規定，主席及行政總裁(「行政總裁」)的角色應加以區分，不應由同一人擔任。

羅康瑞先生為本公司主席兼行政總裁，亦為本集團創辦人。董事會認為，羅先生在本公司業務發展上獨當一面，在市場上舉足輕重，由其兼任主席及行政總裁，能為本公司提供強勢而貫徹的領導，並能有效地落實本公司現階段的業務計劃及執行決策。再者，所有重大決策均經由董事會及適當的董事委員會商議後方始作出。董事會其中包括6名獨立非執行董事組成，為其帶來獨立及不同的觀點。因此，董事會認為已具備足夠的權力平衡及保障。

在公司秘書及高級管理人員的支援下，主席負責確保董事適時獲得充分、完整及可靠的資料，並獲適當簡介董事會會議事宜，而所有主要及合適事務亦均在同一情況下由董事會適時討論。

本公司將持續檢討其企業管治架構的效益，並會考慮有否需要作出任何改動，包括需否於將來將主席及行政總裁的職責及角色分工。

進行證券交易的標準守則

本公司已採用《上市公司董事進行證券交易的標準守則》（「標準守則」）作為董事及相關僱員進行證券交易的操守準則。

經本公司向全體董事作出具體查詢後，董事已確認彼等於截至2008年12月31日止年度內一直遵守標準守則。

為遵守企業管治守則的守則條文A.5.4條，本公司亦已制訂及採用有關僱員進行本公司證券交易的指引，而該指引內容不比標準守則所訂標準寬鬆，以規管本公司及其附屬公司若干僱員所涉及的證券買賣活動，而該等僱員被認為可能擁有與本公司或其證券價值有關而未被公開的敏感資料。

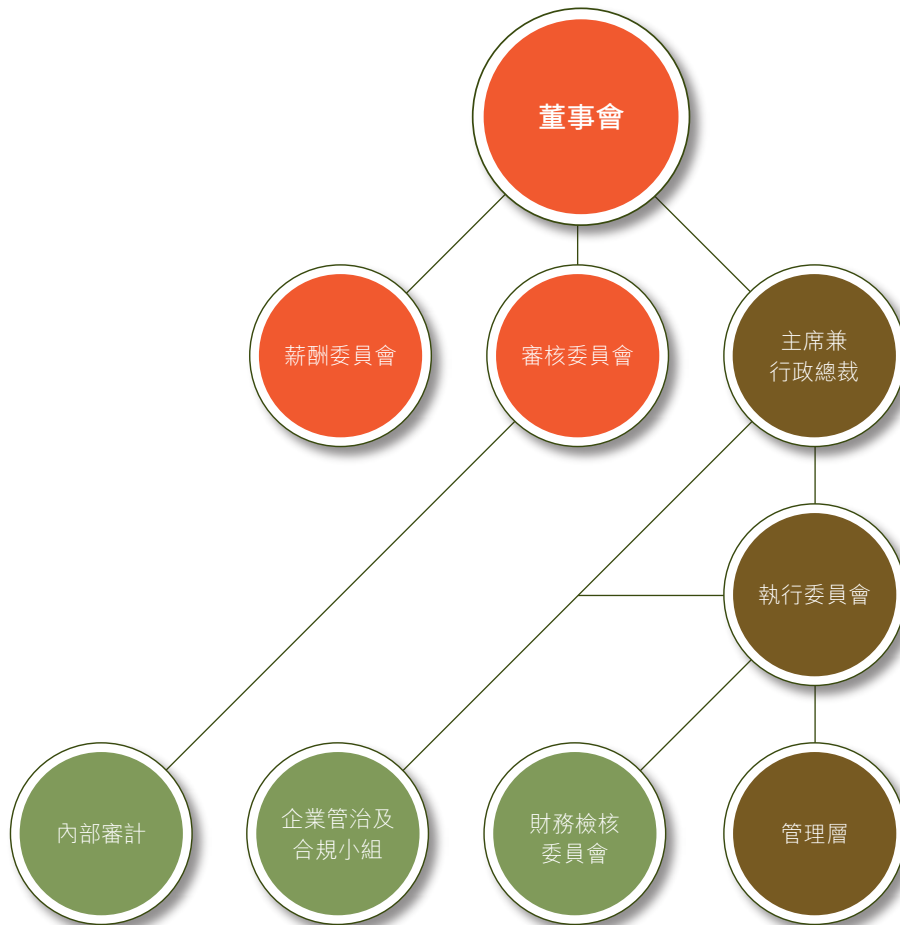
本公司並無察覺有相關僱員違反該等書面指引。

董事委員會

於截至2008年12月31日止年度內，董事會轄下已設立了兩個委員會，名為薪酬委員會及審核委員會，以監督本公司的特定事務。

該2個董事委員會均有書面訂明經董事會批准的職權範圍，列載各委員會的主要職責。董事委員會的職權範圍已在本公司網站刊載，亦可供股東瀏覽。

瑞安房地產企業管治架構



各董事委員會大部分成員均為獨立非執行董事，各董事委員會主席及成員名單載於第168頁「公司資料」內。

本公司提供充足資源予董事委員會以履行其職責，且其可在適當情況下尋求獨立專業意見，而有關合理費用由本公司承擔。

薪酬委員會

薪酬委員會由3名成員組成，包括馮國綸博士（「馮博士」）、羅康瑞先生及白國禮教授（「白教授」），其中馮博士及白教授均為獨立非執行董事。薪酬委員會的主席為馮博士。

薪酬委員會的主要職能為評估董事及高級管理人員的表現，並就彼等的薪酬待遇作出建議，以及評估僱員福利安排，並就此作出建議。

人力資源部負責收集及管理人力資源數據，並向薪酬委員會提出建議，以供考慮。薪酬委員會須就薪酬政策及結構以及薪酬待遇的建議諮詢本公司主席及行政總裁。

薪酬委員會舉行會議的內容，一般為檢討薪酬政策及結構、釐定執行董事及高級管理人員年度薪酬待遇，以及處理其他相關事務。

薪酬委員會於截至2008年12月31日止年度舉行了3次會議，3名委員會成員均出席了會議。

委員會審議為僱員、董事與顧問而設的購股權計劃，以及授予執行董事、高級管理層及僱員的2007年花紅。此外，委員會亦審議了薪酬政策，並決議調整各薪金範圍的中位數，以貼近市場情況。

董事於截至2008年12月31日止年度的薪酬詳列於財務報表附註10。

審核委員會

審核委員會由3名獨立非執行董事組成，包括白國禮教授、鄭維健博士及麥卡錫·羅傑博士。審核委員會的主席為白國禮教授。

審核委員會的主要職責包括：

- 審閱財務報表及報告，並於提交董事會前，考慮合資格會計師、合規主任、內部及外聘核數師提出的任何重大或不尋常項目。
- 經參考外聘核數師所進行的工作、費用及聘用條款後，檢討與外聘核數師的關係，並就委任、續聘及罷免外聘核數師向董事會提出建議。
- 檢討本公司財務控制制度、內部監控制度、風險管理制度及相關程序是否充分及具備效益。

審核委員會聯同本公司外聘核數師已審閱本集團截至2008年12月31日止年度的中期及年度業績，內容包括本公司採納的會計原則及常規。

目前概無任何可能會對本公司的持續經營能力構成重大疑慮的重大不明朗事件或情況。

審核委員會就外聘核數師甄選、委任、辭任或罷免所持意見與董事會乃一致。

於截至2008年12月31日止年度，審核委員會共舉行2次會議，會議的出席紀錄載列如下：

委員會成員姓名	出席次數/ 會議次數
白國禮教授(主席)	2/2
鄭維健博士	1/2
麥卡錫·羅傑博士	2/2

審核委員會已於審核委員會會議上審閱內部審計師所作的風險評估，並向董事會呈交相關摘要報告。所有按香港聯交所規則必須刊發的公布及通函草稿在正式刊發前須經委員會審閱及批註。

風險評估及管理

策略規劃

從2008年第二季度開始，在主席兼行政總裁的引領和知名外部顧問公司幫助下，公司管理層制訂了一份9年策略規劃。該規劃構思了公司在該段時間內持續發展的策略藍圖。

該規劃已於2008年第三季度制訂完成。相關的行政人員及管理層亦制訂了一份策略行動計劃以實現該等長期目標。為確保管理人員對實施行動計劃作出承諾及承擔問責，本公司開發並推行一套用於自動監控及跟蹤計劃實施進度的電腦系統，並用於評估個人表現。

資源規劃及成本監控

面對現時波動的經濟環境，本公司已於2008年第四季度成立兩個特別行動小組來制訂策略和因應措施，以便更好地利用公司的資源及更為迅速地應對外在的變化。

The Finance Re-organisation Taskforce由主席兼行政總裁親自主持，並由公司相關管理人員參與。該小組專注於資源的規劃及配置和項目開發優次的釐定。

成本監控小組由董事總經理——項目管理主持，並由公司相關管理人員參與。該小組專注於公司長短期的成本管理、提高公司的成本節約文化和行為，以及審查及監控公司的各項支出。

預算制訂與控制

於截至2008年12月31日止年度內，財務部成功運行了Hyperion系統，該自動化軟件系統有助公司提高預算編制及控制過程的效益及效率。該系統亦可幫助公司及時制訂計劃以快速應對內外部環境變化所導致的風險，並提供更為迅速的前景分析，以助管理層進行快速的決策及控制。

企業風險管理

內審部每半年進行一次風險評估，並將評估結果提交本公司執行委員會及審核委員會審閱。目前，本公司正在建立一項

持續性的綜合企業風險評估及管理框架，其重要步驟包括向公司引入「控制與風險自我評估過程」，使公司能夠持續地進行風險評估與管理，而不是間歇性的，並能採取「自上而下」和「自下而上」的方式，同時更能鼓勵管理層的主動參與，加強認同及負責相關的風險評估與管理工作。

審核委員會已要求管理層於每次審核委員會開會時提呈一份風險評估及管理報告。

內部控制

內審部及管理層對本公司內部控制系統(包括其附屬公司及主要聯營公司的內部控制系統)的成效進行查核。審核委員會審閱內部審計師就本公司內部控制系統的成效所提交的摘要報告，並向董事會報告該結果。

本公司亦致力於制訂詳細的內部控制文件與評價系統，包括涉及公司財務和營運過程及其關鍵控制和控制弱項的「內部控制系統」(INCOS)文件，及一個為關鍵控制實施之有效性評分的系統(Grid Rating System)。

本公司亦於年度內完成了信息安全計劃。按照該計劃的規定及指引，公司的信息和數據可以更為有效及系統地進行分類、分發、存放、歸檔及處置。公司亦已組建「信息安全委員會」，以制訂政策及批准流程來確保更好地控制和保護公司的機密信息，並通過屬下的「信息安全工作委員會」，與各級管理層持續監控及執行信息安全計劃。

內部審計

內審部主管向主席兼行政總裁報告及可直接聯絡審核委員會。內部審計章程允許內部審計師可不受限制地接觸所有職能、記錄、資產及人事的資料，並在履行職務時持守適度機密。

內審部通過系統化及有紀律的手段，評估及增強公司在風險管理、內部控制及管治過程的效益，藉此協助公司實現其目標。內審部與管理層維持夥伴關係，並根據風險評估法及與



瑞安上下員工均恪守《行為與商業道德規範》中所列的原則及指引

本公司執行委員會(「執行委員會」)及審核委員會商議同意後制訂每半年的審計計劃。

內審部向行政總裁及有關管理層提呈多份審計報告，內容涵蓋本公司多個營運及財務程序及項目。內審部亦於每次審核委員會開會時提呈摘要報告及建議實施狀況。

行為與商業道德規範

本公司的《行為與商業道德規範》(「規範」)已於2008年1月向全體僱員推行。該規範訂明董事及僱員應當如何處理利益衝突狀況、並對業務活動與所涉關係，及財務交易等方面，作出指引。該規範亦成為與本公司的代理商、代表、顧問、承包商、分包商、商業夥伴、分銷商、銷售及市場推廣代理及供應商之間的標準協議條款。公司已向所有僱員提供了充分的培訓，並分發了指引手冊。

由高級行政人員組成的道德委員會已按擬定了的委員會章程成立，以監控、檢討及執行該規範的遵行狀況。有關的規範遵行狀況的意識調查和內部審計將於每年進行。

反欺詐措施

舉報舞弊的《違規舉報系統》已經設立，用以舉報任何違反《行為與商業道德規範》的行為及對涉及僱員、供應商、客戶及商業夥伴誠信的事宜作出的投訴。電話熱線及專用電子

郵件及郵箱已予設立，使任何投訴可直達審核委員會主席或道德委員會秘書。一份有關投訴及其跟進結果的摘要報告會於每次審核委員會會議時提交以供審核委員會審閱。

《異常事件申報程序》亦已制訂，以便涉及財務或自動化信息系統的內部控制活動人員，能有系統、及時及規範地向財務總裁報告該等事件(例如可能涉及欺詐的事件)。

反舞弊評估框架已經設立，以便個別項目及部門對潛在舞弊進行年度風險評估。評估結果已作出檢討，並建立適當的控制措施以降低該等風險。年度評估結果將匯總後提呈審核委員會審閱。

對財務報表的責任

董事確認彼等編製本公司截至2008年12月31日止年度財務報表的責任。

董事會負責監管本公司財務報表的編製，並對其進行檢討以確保該等財務報表真實及公平地反映本公司的財務狀況，並已遵守有關的法定規定及適用會計準則。

管理層應向董事會提供充分的解釋及足夠的資料，以供董事會就提交予彼等批准的財務及本公司狀況，作出知情評估。

本公司外聘核數師就彼等對財務報表的申報責任所作的聲明，載於第98至99頁的「獨立核數師報告」內。

外聘核數師及核數師酬金

本公司就截至2008年12月31日止年度的審核服務及非審核服務已付或應付外聘核數師的酬金載列如下：

為本公司提供的服務	已付/應付費用
審核服務：	6,000,000港元
非審核服務：	5,000,000港元
總計：	11,000,000港元

與股東及投資者溝通/投資者關係

本公司相信，與股東有效溝通，乃提升投資者關係及幫助投資者理解本公司業務表現及策略的重要一環。本公司亦認為透明、及時地披露公司信息，有助股東及投資者作出最知情的投資決定。向他們呈現公司真實和公允的觀點是我們溝通活動的目標。

公司利用各種渠道和平台，包括年度及中期業績公告、新聞發布會和分析員簡報以及眾地產行業會議確保重要信息的及時發布。公司亦定期更新網站內容並提供更多便利。有關財務業績、業務發展及營運的重要事項亦會通過 www.shuionland.com 及時向投資者公告。

為了維護和提高公司在金融界的曝光度，公司於2008年度舉辦了多次路演介紹，並參與投資者會議。管理層和投資者關係組親自會見了以百計之投資者，並通過電話及視像會議討論了公司情況及其發展和策略。下表匯總了2008年度投資者關係方面的重要事項：

2008年度投資者關係重要事項

時間	重要事項
一月	反向路演，上海
	2008年度瑞銀大中華區研討會，上海
	2008年德意志銀行中國年會，北京
四月	2007年年度業績公布
	<ul style="list-style-type: none">新聞發布會分析員會議
	2007年年度業績路演，香港，新加坡，美國，英國
	摩根大通2008中國會議，北京
五月	麥格理中國地產會議，廣州
	第十三屆里昂證券中國論壇，上海
六月	反向路演，上海
七月	分析員日，香港，上海
八月	2008年中期業績公布
	<ul style="list-style-type: none">新聞發布會分析員會議
	2008年中期業績路演，香港，新加坡
十月	摩根大通CEO論壇，香港

本公司的股東大會為董事會及股東提供了交換意見的最佳平台。董事會主席以及薪酬委員會主席和審核委員會的主席或(於彼等缺席時)各委員會及(倘適用)獨立董事委員會的其他成員，將出席股東大會並回答提問。獨立董事委員會主席亦會出席任何股東大會回答提問，以批准須獨立股東批准的關連交易或任何其他交易。

以往的股東周年大會所使用的大會語言是英語並附廣東話即時傳譯，為了更好地與股東進行交流，自2008年6月5日的股東周年大會起，大會語言已改為廣東話並附英語即時傳譯。大多數董事出席了2008年6月5日召開的股東周年大會，大會為董事會與股東的意見交流提供了有效的平台。

為了更有效地促進並提供股東與公司間更直接的溝通，公司於2008年6月5日召開的股東周年大會後安排了與股東的近距離對話。該對話提供了股東與公司管理高層面對面的交談機會。很多股東出席了該次對話。公司管理高層回答了股東的提問，並與股東們分享了公司的最新業務動態和長遠發展策略。

為進一步確保本公司向股東作出的所有披露均以準確、完整和及時的方式發放，本公司正在組建披露委員會並建立其有關程序，以監控本公司的信息披露過程。

股東權利

為保障股東利益及權利，本公司須在股東大會上就各重大事項提呈獨立決議案，包括選舉個別董事。

股東權利及在股東大會上要求就決議案投票表決的程序，載於本公司的公司章程細則。有關要求投票表決的權利的細節已載於所有股東通函，並將於會議進行期間講解。

投票表決結果將按照上市規則的規定盡快刊登公布。



主席兼行政總裁羅康瑞先生(左)於香港上市公司商會舉辦的午餐會上，就《良好企業管治以維持公司可持續發展》發表講話

各同事在「2008最佳業務實踐獎之企業管治」頒獎禮上合照。這是年內本公司獲得多個企業管治有關獎項其中之一

本公司繼續加強與投資者的溝通及關係。指定的高級管理人員會定期與機構投資者及分析員對話，讓彼等了解本公司的最新發展。對投資者的查詢，本公司會適時地提供可以公布的資料。

所獲殊榮

截至2008年12月31日止年度內，本公司榮獲了多個獎項，範圍涉及企業管治、與股東和投資者溝通，以及投資者關係，詳細的獲獎清單參見下表：

頒予瑞安房地產之獎項

獲獎時間	獎項名稱	頒獎單位/主辦單位
有關企業管治之獎項		
2009年1月	2008最佳企業管治獎 — 榮譽獎 (香港)	《財資》雜誌
2008年12月	香港傑出企業2008	《經濟一週》雜誌
2008年11月	「良心品牌大獎2008」—「商業道德」及「公司管治」銀獎	香港市務學會
2008年11月	2008最佳業務實踐獎之企業管治	最佳業務管理集團
2008年9月	最佳品牌企業榮譽大獎	香港生產力促進局
2008年6月	第四屆「亞洲最佳企業管治大獎」	《亞洲企業管治》雜誌
2008年5月	傑出內房股2008	《經濟一週》雜誌
有關與股東及投資者溝通/投資者關係之獎項		
2008年11月	2008最佳年報比賽 — 優秀設計獎	香港管理專業協會
2008年8月	房地產組別的整體年報金獎	2008國際ARC獎項
2008年8月	房地產組別的文字表述金獎	2008國際ARC獎項
2008年8月	房地產組別的封面相片/設計銀獎	2008國際ARC獎項

提升企業管治水平

提升企業管治水平並非只為應用及遵守聯交所的企業管治守則，乃為推動及建立具道德及健全的企業文化。本公司致力於切合實際的範圍內維持高水平的企業管治，以強調透明度、誠信度、問責性、可持續發展及獨立性為原則。吾等將按經驗、監管變動及發展，不斷檢討及於適當時改善本公司現行的管治水平，本公司歡迎股東提供任何意見及建議，以提高本公司的透明度。