

董事會及各董事委員會之組成



* 執行董事

非執行董事

△ 獨立非執行董事



對莎莎來說－企業管治已超越了 純粹遵守監管要求



企業管治常規

董事們致力維持高水平之企業管治常規，相信可以為股東締造長遠價值。截至2010年3月31日止年度，本公司已遵守企業管治常規守則的所有守則條文，除下述偏離者外。本年報詳載本集團之管治系統及本集團如何遵守管治守則的原則及超越其外之概要。

A. 董事

A.1. 董事會

原則

發行人應以一個行之有效的董事會為首；董事會應負有領導及監控發行人的責任，並應集體負責統管並監督發行人事務以促使發行人成功。董事應該客觀行事，所作決策須符合發行人利益。

守則	守則條文
A.1.1	董事會定期會議 董事會會議應每年召開至少4次，大約每季一次。
✓✓✓	於截至2010年3月31日止年度，董事會共舉行了5次會議。本公司董事於每一次會議均積極參與，就本集團之營運、管治、內部監控及其他事務提供監管及策略性方向。各事項均獲公開討論，董事可以自由提出詢問或反對其他董事(包括作為控股股東的主席)的意見。管理團隊的成員獲邀請出席若干董事會會議，向董事會作出匯報，並參與董事之間的討論。尤其是本集團已發展一套審批年度預算之程序，由管理團隊制訂的短期和長期業務及財務計劃，在獲董事會會議正式通過前，會獲得董事會成員富建設性的查詢及審批。
A.1.2	議題 全體董事應有機會於定期董事會會議議程內提出議題。
✓✓✓	本公司於合理時間內預先向全體董事發送董事會會議議程，讓董事有機會於每一次議程內加入有關事項，供董事會及董事委員會會議討論。
A.1.3	董事會會議通知 於定期之董事會會議前應發出至少14天通知，至於其他所有會議，應發出合理通知。
✓✓✓	本公司通常預早一年制訂定期之董事會會議時間表，以便董事可就本公司事務作出時間上安排。本公司一貫向所有董事發出最少14天的正式會議通知。

A. 董事(續)

A.1. 董事會(續)

守則	守則條文
A.1.4	取得公司秘書的意見 所有董事應可取得公司秘書的意見，以確保董事會程序及所有適用規則及規例均獲得遵守。
✓✓✓	我們的董事於任何時間均可取得公司秘書提供的意見及服務。
A.1.5	會議記錄之備存 董事會會議及董事委員會會議之會議記錄應予備存，以供董事查閱。
✓✓✓	我們的董事會及委員會之會議記錄由公司秘書備存，董事可以作出查閱。
A.1.6	會議記錄須足夠詳細，並發送予所有董事 會議記錄應作足夠詳細的記錄，包括董事提出的疑慮或表達的反對意見，並發送予所有董事以供表達意見及存檔。
✓✓✓	董事會及董事委員會的會議記錄已對曾考慮之事宜及所作決定，包括董事提出之關注事項或所發表之反對意見作出足夠詳細的記錄。會議記錄初稿及最終定稿均於每一次會議後之合理時間內送呈所有董事，分別供表達意見及存檔。
A.1.7	專業意見 已備有程序讓董事在適當情況下尋求專業意見，有關費用由本公司承擔。
✓✓✓	本公司已制定指引供董事在適當情況下尋求專業意見，有關費用由本公司承擔。董事會亦已通過向董事提供獨立專業意見，以助有關董事履行彼等對本公司的責任。
A.1.8	利益衝突 倘大股東或董事於重大事項中出現利益衝突，該事項應透過並無重大利益之獨立非執行董事召開之董事會會議解決。
✓✓✓	董事被要求就每一次董事會及董事委員會會議上考慮的事項作出利益衝突聲明。倘一名董事或其任何聯繫人於要考慮的事項中持有重大利益，則該董事不得被計算在開會的法定人數之內或於會上投票。

A. 董事^(續)

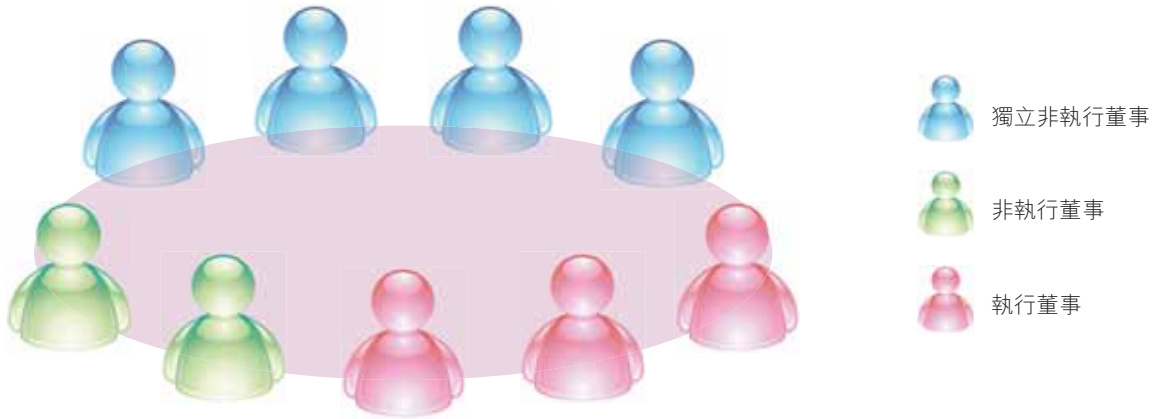
A.2. 主席及行政總裁

原則

每家發行人在經營管理上皆有兩大方面－董事會的經營管理和發行人業務的日常管理。在董事會層面，這兩者之間必須清楚區分，以確保權力和授權分布均衡，不致權力僅集中於一位人士。

守則	守則條文
A.2.1	主席與行政總裁 主席與行政總裁之角色應有區分、清楚界定並以書面列載。
偏離守則	本公司偏離有關守則在於郭少明博士現身兼本公司主席及行政總裁兩職，惟主席及行政總裁各自的職責已清楚界定及以書面列載，並獲董事會通過。按本集團目前之發展情形，董事會認為由同一人身兼公司主席及行政總裁兩職，有利執行本集團之商業策略和發揮其最高營運效益，惟董事會會不時檢討此架構，並於適當時候，考慮將兩職分開。
A.2.2	董事應知悉當前的事項 主席應確保於董事會會議上董事均知悉當前的事項。
✓✓✓	本公司備有主席職權範圍，主席須按此帶領以鼓勵所有董事就董事會的事務作出全力和積極的貢獻，並確保董事會為本公司最大的利益而運作。主席於履行其職責時，須確保董事於董事會會議上知悉當前的事項。
A.2.3	董事獲取適時且足夠資料 主席應確保董事獲取足夠、完整、可靠且適時的資料。
✓✓✓	實際上，我們的董事一直經由公司秘書收取到非常詳盡的資料，該等資料足夠、完整、可靠且適時，令他們可就本公司的業務營運作出監管及對行政管理團隊提供指引。

我們董事會的組成



在9名董事會成員中，有4名是獨立非執行董事。執行董事及非執行董事共同擁有廣泛的可能和經驗，使他們可以有效地管理我們的業務。

A.3. 董事會的組成

原則

董事會應根據發行人業務而具備適當所需技巧和經驗。董事會應確保其組成人員的變動不會帶來不適當的干擾。董事會中執行董事與非執行董事(包括獨立非執行董事)的組合應該保持均衡，以使董事會上有強大的獨立元素，能夠有效地作出獨立判斷。非執行董事應有足夠才幹和人數，以使其意見具有影響力。

守則	守則條文
A.3.1	<p>列明獨立非執行董事之身份</p> <p>於所有載有董事姓名的公司通訊中，應清楚列明獨立非執行董事之身份。</p>
✓✓✓	<p>在我們所有公司通訊中均清楚列明我們所有獨立非執行董事—陳玉樹教授、梁國輝博士、譚惠珠小姐與紀文鳳小姐之身份。</p>

於報告期內，我們委任了一名新增非執行董事——陳偉成先生

A.4. 委任、重選和罷免

原則

董事會應制定正式、經審慎考慮並具透明度的新董事委任程序，並應設定有秩序的董事接任計劃。所有董事均應每隔若干時距即重新選舉。發行人必須就任何董事辭任或遭罷免解釋原因。

守則	守則條文
A.4.1	非執行董事的委任應有指定任期 非執行董事的委任應有指定任期，並須接受重新選舉。
✓✓✓	我們所有非執行董事均有指定任期，並須於股東會上接受重新選舉。新增非執行董事——陳偉成先生，於報告期內獲委任。其委任之指定任期於我們下一屆股東週年大會日期為止，他願膺股東重選連任。非執行董事的任期載於第84頁之董事會報告內。
A.4.2	每三年一次輪流退任 所有獲委任填補臨時空缺之董事須於獲委任後的首次股東大會上接受股東選舉；每名董事應輪流退任，至少每三年一次。
✓✓✓	我們的組織章程細則與守則條文要求一致，根據章程細則，所有獲委任填補臨時空缺之董事的任期至其獲委任後之下一屆股東大會止，並須於該大會上接受股東重選。我們的章程細則同時要求在每一屆的股東週年大會上，最少有三分之一的董事輪流退任。郭少明博士、郭羅桂珍博士和陸楷先生將按此於下一屆股東週年大會上退任，他們全部有資格並願膺股東重選連任。

我們管治的核心價值

問責
公平
責任感
透明度

A.5. 董事責任

原則

每名董事須不時瞭解其作為發行人董事的職責，以及發行人的經營方式、業務活動及發展。由於董事會本質上是一個一體組織，非執行董事應有與執行董事相同的受信責任以及以應有謹慎態度和技能行事的責任。

守則	守則條文
A.5.1	向董事作出簡介 每名新委任的董事均應獲得全面、正式之就任須知，其後亦應獲得所需之簡介及專業發展。
✓✓✓	本公司已為董事制訂就任須知之政策，每名新委任董事將按此收到詳盡之就任須知，並會與管理團隊成員會面，讓新董事熟諳本集團之業務。倘有需要，其後亦會向該等董事提供簡介。
A.5.2	非執行董事之職能 非執行董事應參與董事會會議以提供獨立之觀點、當潛在衝突出現時作出主導、獲邀請時出任審核委員會、薪酬委員會及提名委員會之委員及審察公司之表現。
✓✓✓	我們的非執行董事提供其獨立的見解及就本集團廣泛的策略事宜作出建議，密切審議和監察本集團的表現。他們擁有相關的知識及了解本集團的業務，能有效地作出貢獻，且獲充足的資訊及掌握本集團業務的重要新發展。我們的審核委員會全數由獨立非執行董事組成，而薪酬及提名委員會之委員則以獨立非執行董事佔大多數。
A.5.3	董事應付出足夠時間及精神 董事應付出足夠時間及精神以處理公司的事務。
✓✓✓	董事出席董事會及董事委員會會議之個別出席記錄(出席率令人滿意)載列如下。同時亦請參閱下圖關於董事會會議之時間及該等會議所審閱之會議文件紙張數目。

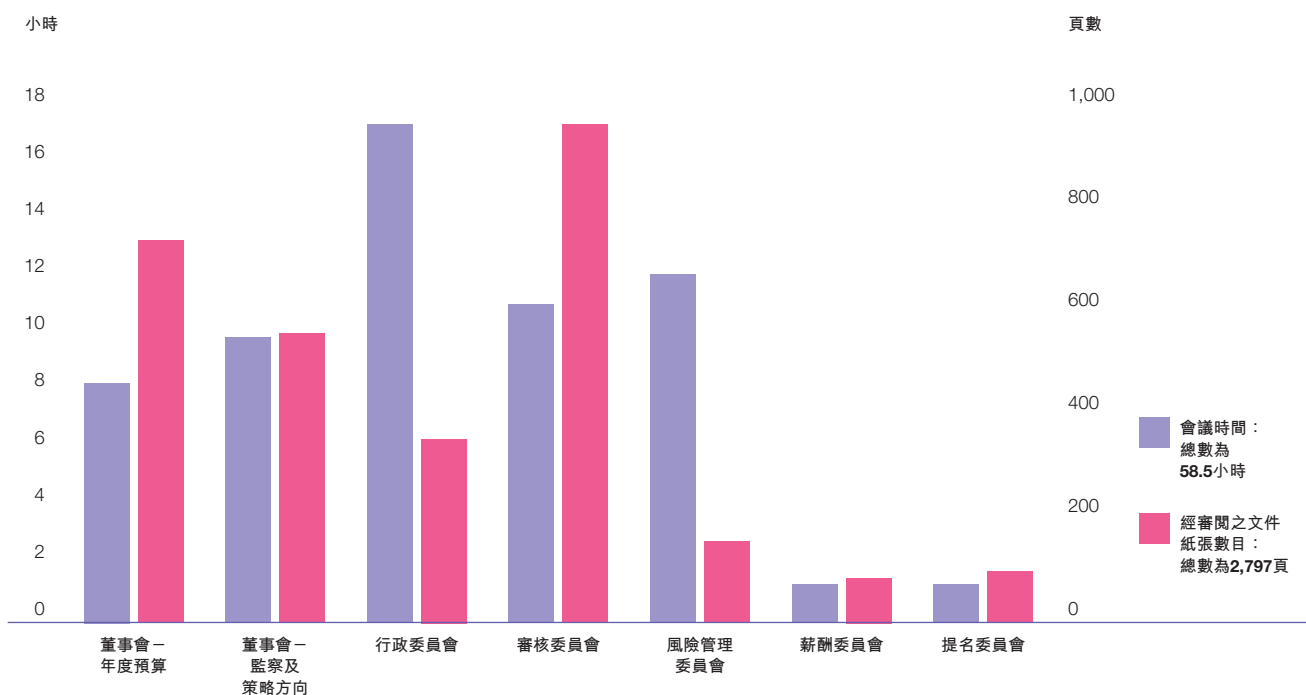
A.5. 董事責任(續)

董事姓名	董事會會議	行政委員會會議	審核委員會會議	薪酬委員會會議	提名委員會會議	風險管理委員會會議
執行董事						
郭少明博士	5	11	5(附註2)	1(附註3)	1(附註4)	1
郭羅桂珍博士	5	8	5(附註2)	1	1	1
陸楷先生	5	11	5(附註2)	1(附註3)	不適用	1
非執行董事						
利陸雁群女士	3	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
陳偉成先生	1(附註1)	不適用	不適用	不適用	不適用	不適用
獨立非執行董事						
陳玉樹教授	5	不適用	5	不適用	不適用	不適用
梁國輝博士	5	不適用	5	1	1	不適用
譚惠珠小姐	5	不適用	5	1	1	不適用
紀文鳳小姐	5	不適用	5	1	不適用	不適用
會議總數	5	11	5	1	1	1(附註5)

附註：

- (1) 陳偉成先生於2010年3月11日獲委任為獨立非執行董事，其後只舉行過一次董事會會議。
- (2) 郭少明博士、郭羅桂珍博士及陸楷先生以受邀者身份出席審核委員會會議。
- (3) 郭少明博士及陸楷先生以受邀者身份出席薪酬委員會會議。
- (4) 郭少明博士以受邀者身份出席提名委員會會議。
- (5) 除會議之外，另有四個工作坊。

董事會會議之時間及經審閱之文件紙張數目



A.5. 董事責任(續)

守則	守則條文
A.5.4	遵守標準守則 董事必須遵守標準守則。
✓✓✓	本公司已就因職務或工作而可能擁有與本公司或其股份有關的未經公布的股價敏感資料的董事及若干有關僱員，採納一套不低於標準守則所訂標準的守則。經向全體董事及有關僱員作出特定查詢，彼等均確認已於報告期內遵守本公司守則規定之標準。

A.6. 資料提供及使用

原則

董事應獲提供適當的適時資料，其形式及素質須使董事能夠在掌握有關資料的情況下作出決定，並能履行其作為發行人董事的職責及責任。

守則	守則條文
A.6.1	董事會會議議程 議程及董事會文件應於定期董事會會議或董事委員會會議日期最少三天前發出予董事。
✓✓✓	董事會之議程與會議通知通常在召開會議前一段時間預先發送予董事。董事會會議文件概於會議日期不少於三天前發出予董事。
A.6.2	管理層提供之資料 管理層應適時向董事會及委員會提供充足資料，令董事可作出決定。而每名董事有需要時應提出詢問，並應有自行接觸發行人高級管理人員的獨立途徑。
✓✓✓	管理團隊定期於董事會會議上作出匯報，供董事們討論。每名董事可單獨和自行接觸管理層，有需要時可提出詢問、索取資料或要求澄清。
A.6.3	董事會文件 董事均有權審閱董事會文件及相關資料。
✓✓✓	董事會文件及會議記錄可供董事查閱。公司秘書並會迅速處理有關之特別要求。鑑於要成為更環保的公司，我們已於2010年開始以光碟形式發送董事會文件。

本公司執行董事之薪酬組合主要包括底薪及與本公司表現掛鈎之酌情花紅。至於首席財務總監，其薪酬組合同時包括購股權，部份以時間為基準，而部份則以表現為基準。

B. 董事及高級管理人員薪酬

B.1. 薪酬水平及組成與披露

原則

發行人應披露其董事酬金政策及其他薪酬相關事宜的資料；應設有正規而具透明度的程序，以制訂有關執行董事酬金的政策及釐訂各董事的薪酬待遇。所定薪酬的水平應足以吸引及挽留公司成功營運所需的一眾董事，但公司應避免為此支付過多的酬金。任何董事不得參與訂定本身的酬金。

守則	守則條文
B.1.1	薪酬委員會 發行人應成立薪酬委員會，其大部分成員應為獨立非執行董事。
B.1.2	諮詢 薪酬委員會應就執行董事的薪酬之建議諮詢主席及／或行政總裁，倘有需要，亦可索取專業意見。
B.1.3	職權範圍 薪酬委員會之特定職責應包括就薪酬政策及架構作出建議、釐訂、檢討及通過薪酬組合及其他酬金安排。
B.1.4	公開其職權範圍 薪酬委員會應公開其職權範圍，解釋其角色及董事會轉授予其的權力。

B. 董事及高級管理人員薪酬

B.1. 薪酬水平及組成與披露(續)

守則	守則條文
B.1.5	<p>充足資源</p> <p>薪酬委員會應獲供充足資源以履行其職責。</p>
✓✓✓	<p>薪酬委員會</p> <p>本公司之薪酬委員會最初於1999年12月成立，其後於2000年3月正式組成。現有的4名薪酬委員會成員包括梁國輝博士(主席)、郭羅桂珍博士、譚惠珠小姐及紀文鳳小姐，其大部分成員均為獨立非執行董事。</p> <p>薪酬委員會之職責，包括管治守則中之守則條文第B.1.3條所載者，已清楚載列於該委員會之職權範圍內，有關文件已於本公司網站登載，並可於作出要求時供查閱。</p> <p>薪酬委員會於年內舉行了一次會議，會上進行了執行董事及非執行董事薪酬的詳細檢討。在本公司人力資源部的協助下，董事審閱了其他可比較的上市公司的董事薪酬架構及組合，並議定年內本公司之執行董事及非執行董事的薪酬維持不變。薪酬委員會之建議其後獲董事會贊同及通過。</p> <p>袍金政策及長期獎勵計劃</p> <p>一般而言，底薪為整體薪酬之主要元素。本集團參照當時市況及有關僱員之相關職務及責任，提供具競爭力之底薪。</p> <p>本公司的獎勵乃透過不同形式之花紅及通過2002年8月29日採納之購股權計劃發放。購股權計劃詳情載於本年報第79頁。</p> <p>本集團員工亦享有其他福利包括公積金、醫療保險、個人意外保險及公幹旅遊保險。</p> <p>薪酬委員會參照董事之專業知識經驗、職務及責任、行業準則、當時市況及本集團之表現，就董事袍金作出建議，並由董事會批准及釐定。本公司執行董事之袍金主要包括底薪、酌情花紅及購股權，有關詳情載於本年報第115頁財務報表附註9。</p>

C. 問責及核數

C.1. 財務匯報

原則

董事會應平衡、清晰及全面地評核公司的表現、情況及前景。

守則	守則條文
C.1.1	<p>管理層資料</p> <p>管理層應向董事會提供資料，確保董事會能作出有根據的財務狀況評審。</p>
C.1.2	<p>編製賬目之責任</p> <p>董事應承認他們有編製賬目之責任。企業管治報告內應清楚列明及討論該等可能令人對本公司的持續經營能力產生疑問之重大不確定性的事件，該報告應載有足夠資料，確保投資者明白事件之嚴重性及重大意義。</p>
C.1.3	<p>董事會之責任</p> <p>董事會應於年度及中期報告、股價敏感之公佈及其他財務披露文件及報告呈交平衡、清晰及明白的評估。</p>
✓✓✓	<p>各董事每季度獲提供有關集團表現的財務資料及有關之檢討及最新情況。董事會按需要獲提供適時的解釋及額外資料，令董事會能作出有根據的評估。</p> <p>董事承認彼等有編製真實且公平之財務報表的責任，以呈示本集團年內的業績狀況及現金流量。董事並無獲悉有重大不確定性的事件或情況可能會令人對公司的持續經營的能力產生重大疑問。</p> <p>在首席財務總監所管轄的財務及會計部之協助下，董事確保本集團財務報表之編制是根據法例規定及適用之會計準則。就編製截至2010年3月31日止年度之財務報表，董事已：</p> <ul style="list-style-type: none">(i) 批准採納香港會計師公會頒佈之所有適用香港財務報告準則；(ii) 挑選及貫徹應用適當之會計政策；(iii) 作出審慎且合理之判斷及估計；及(iv) 按本公司將持續經營之基準編製財務報表。 <p>本年報第90頁獨立核數師報告已列載本公司核數師羅兵咸永道之申報責任。</p> <p>本公司於財政年度後3個月內公佈其年度業績及於半年結後2個月內公佈其中期業績。為增加透明度及定期讓市場了解本公司的表現，本公司於第一季及第三季後公佈該季度未經審核之最新營運數據。</p>

C. 問責及核數^(續)

C.2. 內部監控

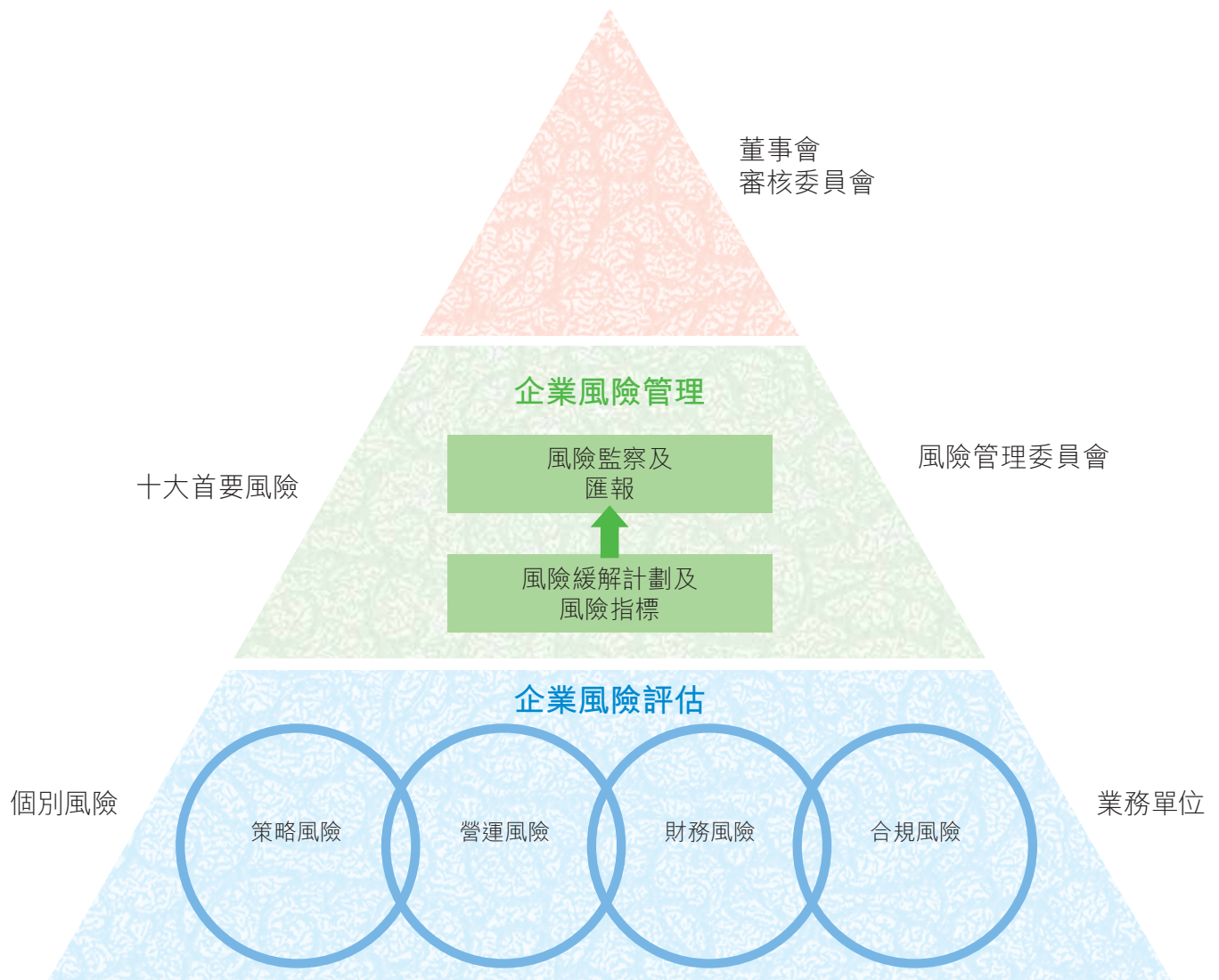
原則

董事會應確保發行人的內部監控系統穩健妥善而且有效，以保障股東的投資及發行人的資產。

守則	守則條文
C.2.1	<p>年度檢討</p> <p>董事會應最少每年檢討一次本集團的內部監控系統是否有效，並在企業管治報告匯報。</p>
C.2.2	<p>檢討應考慮資源是否充足</p> <p>董事會每年進行檢討時，應特別考慮發行人在會計與財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程及有關預算是否足夠。</p>
✓✓✓	<p>內部監控</p> <p>董事會負責建立及維持本集團之內部監控制度，制定合適的政策及檢討財務、營運、合規及風險管理範疇內各重要監控程序的成效，以保障股東權益及本集團資產。內部監控制度由董事會授權管理層推行，旨在管理而非消除營運制度失誤及未能達成本集團業務目標的風險，並僅可就以下各項提供合理而非絕對保證：</p> <ul style="list-style-type: none"> — 營運成效及效率 — 財務匯報的可靠性 — 遵守適用法律及規則 — 風險管理職能的成效 <p>董事會亦瞭解到本集團內部監控、財務監控及風險管理職能之重要性，故將定期監察其成效。</p> <p>風險評估及管理</p> <p>截至2010年3月31日止年度，本集團已建立可持續運作的綜合企業風險管理(「企業風險管理」)計劃，此乃本集團為改善風險管理程序、提高監控制度的效能及遵守上市規則附錄十四之規定所付出不懈努力其中一環。</p> <p>風險管理委員會獲董事會批准於2009年11月成立，目的為審視及監督企業風險管理計劃之執行，由部門管理人員作為風險負責人直接承擔風險管理責任。</p> <p>企業風險管理乃試點計劃，為本集團於香港之業務及營運而設。企業風險管理包括風險管治、風險基礎與監察以及風險擁有權分配三大範疇。</p>

C. 問責及核數(續)

C.2. 內部監控(續)



企業風險管理架構

C. 問責及核數(續)

C.2. 內部監控(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>已進行的企業風險管理試點計劃包括下列各項：</p> <p>企業風險管理整體實施策略及項目計劃已告落實，並已進行熟習與培訓課程，以獲取管理層全力支持及回應。</p> <p>本集團採納的方針為集中處理與本集團業務目標相關之風險。採用Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission建議之架構，其中風險可歸類為策略、營運、財務與合規各範疇，另已進行會談、工作坊及問卷調查，從管理層搜集數據，藉此編撰風險庫。本集團制定明確之風險評估標準，乃針對本集團風險類別度身設計，並於整個風險評級過程上貫徹應用，而本集團管理團隊會討論、協定及確認已評級之風險，同時委派風險負責人妥為處理。</p> <p>根據風險評估結果，本集團建立針對十大首要風險之持續風險緩解計劃。為持續實施企業風險管理，本集團已制定持續風險監察機制，當中涵蓋就各選定首要風險設定風險指標，以便監察風險水平之任何變動，同時成立「警報」制度，以顯示風險水平超出若干預設程度之情況。另制定上報機制、上報次數、上報項目(如風險緩解計劃之進度及結果)，同時設立匯報樣板，以助開拓風險申報之升級渠道。</p> <p>本集團之執行董事及管理層將繼續積極參與企業風險管理之實施過程。另外，有關結果會呈交董事會及審核委員會，務求提高本集團風險管理過程之間責性及質素。</p> <p>監控活動及過程</p> <p>本集團的內部審核職能負責協助董事會評核內部監控的成效及效率，並促進持續改善，以維持有效之內部監控。本集團之內部審核職能於每季度直接向審核委員會匯報，並可直接向審核委員會主席匯報。內部審核與管理服務部門(「內審部」)有權取得與本集團風險管理、監控及管治過程相關之任何資料。</p> <p>自2009年4月1日起，本集團之內審部全面擔任內部審核角色，按照已審批的風險為基本年度審核計劃，內審部已開始協助董事會檢討本集團內部監控制度之成效，並不時檢討由管理層或審核委員會所提出之特別範疇。</p> <p>年度審核計劃繼續沿用以風險為基準的方法，評估涉及本集團不同業務及流程的內部監控制度中可能存在的風險和重要性，決定內部審核活動的優先次序。審核委員會會審閱及批准年度審核計劃及計劃中所有重大修改。</p>

C. 問責及核數^(續)

C.2. 內部監控^(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>內審部根據已審批之年度審核計劃，進行內部監控之檢討工作。於展開各項審核工作前，與流程負責人舉行審核計劃會議，以就工作範圍互相溝通。內審部會與管理層會面及審閱政策文件，瞭解集團營運，繼而制定審核工作計劃。透過執行該審核工作計劃，內審部偵察、監管及評核與審核流程相關之主要監控範疇之設計成效及營運效率。</p> <p>關於各審核工作中所得出有關內部監控不足的調查結果及建議，將與管理層詳細討論。內審部與管理層合作制定改善計劃，務求於合理時間內糾正內部監控之不足。至於審核後之檢討工作亦已作出安排，確保已就早前識別的內部監控不足展開所協定執行計劃。</p> <p>於截至2010年3月31日止年度，董事會一直透過審核委員會檢討本集團內部監控制度之成效，並認為本集團之內部監控制度有效充足。內審部已就本集團於香港、新加坡及馬來西亞業務營運之主要方面，包括零售、電子商貿、品牌管理及產品發展、人力資源、倉庫及市場推廣，進行內部監控檢討及審核後檢討工作。每項檢討之主要結果、推薦意見及管理層回應均於每季度呈報審核委員會並經其審閱，當中並無發現會對股東造成重大影響之關注事項。</p> <p>就截至2010年3月31日止年度而言，董事會透過審核委員會檢討本集團會計與財務匯報職能方面的資源及員工資歷、經驗、培訓課程及預算是否足夠，並認為員工數目足夠，且具能力肩負彼等於內部監控方面之角色及職責。</p> <p>未來發展及工作計劃</p> <p>考慮到中國業務迅速擴展，本集團已計劃於上海及北京辦事處調撥永久的內部審計資源。根據經審批之2010/11年財政年度之年度審核計劃，內審部將就本集團於香港、中國、台灣、新加坡及馬來西亞業務之主要方面，包括零售、品牌管理及產品發展、倉庫、人力資源、電子商貿及行政各方面，進行內部監控及審核後檢討工作。於實施本集團之企業風險管理計劃後，內審部將進行企業風險管理審核工作，以確保該計劃按向風險管理委員會匯報之結果具效率及效益地執行。</p>

C. 問責及核數(續)

C.3. 審核委員會

原則

董事會應就如何應用財務匯報及內部監控原則及如何維持與公司核數師適當的關係作出正規及具透明度的安排。發行人根據上市規則成立的審核委員會須具有清晰的職權範圍。

守則	守則條文
C.3.1	會議記錄 應存置及於合理時間內將審核委員會之會議記錄送交全體成員，供表達意見及作其記錄之用。
✓✓✓	公司秘書已存置及於合理時間內將審核委員會之會議記錄送交全體委員會成員。
C.3.2	合夥人不應成為成員 公司現時外聘之審核公司的前合夥人不應成為審核委員會成員。
✓✓✓	現時的審核委員會成員中並無本公司現時外聘之審核公司羅兵咸永道之前合夥人。
C.3.3	職權範圍 審核委員會之職責應包括檢討及監控與外聘核數師的關係、審閱財務資料、審視財務匯報系統及內部監控程序。
✓✓✓	審核委員會之職權範圍已涵蓋守則條文第C.3.3條要求的所有責任。
C.3.4	公開其職權範圍 審核委員會應公開其職權範圍。
✓✓✓	審核委員會之職權範圍已於本公司之網站登載及按要求供查閱。
C.3.5	與董事會持不同意見 若董事會與審核委員會就外聘核數師的事宜持有不同意見，本公司應在企業管治報告內作出陳述。
✓✓✓	董事會與審核委員會於年內概無不同意見。

C. 問責及核數^(續)

C.3. 審核委員會^(續)

守則	守則條文
C.3.6	充足資源 應向審核委員會提供充足資源以讓其履行職責。
✓✓✓	審核委員會 本公司於1999年10月13日成立審核委員會，並通過其書面職權範圍。審核委員會現有成員為陳玉樹教授（主席）、梁國輝博士、譚惠珠小姐及紀文鳳小姐，彼等均為獨立非執行董事，彼等中最少一人（即陳玉樹教授）擁有上市規則第3.10(2)條要求的適當專業資格或會計或相關財務管理專業知識。 審核委員會主要負責檢討及監察本公司與其核數師之關係、審閱本公司財務資料、審視本公司財務監控、內部監控及風險管理制度。審核委員會已與外聘核數師會面、商討審核工作一般範疇及審閱本集團審核報告、中期及全年賬目。年內，審核委員會曾單獨與外聘核數師會面，商討審核出現的事宜或事項以及外聘核數師可能提出的任何其他事宜，而本公司之執行董事並無出席有關會議。 本公司於年內曾舉行5次審核委員會會議。當有需要時，本公司主席及行政總裁、首席財務總監、其他管理團隊的成員及外聘核數師亦會獲邀出席若干審核委員會之會議，以提供資料討論、作出澄清或提供解釋。個別委員會成員的出席記錄詳載於第55頁內。下列為審核委員會於年內進行的工作摘要： (i) 審閱外聘核數師之審計及溝通計劃、核數性質與範疇及其有關申報責任； (ii) 審閱外聘核數師之應聘條款、其獨立性、其審核過程的效果及由外聘核數師提供之審核及非審核服務； (iii) 於呈呈董事會批准前，審閱本集團之財務資料（包括年度及中期財務報表）未經審核之季度營運最新數據及其他文件，特別是會計政策及實務的任何更改、重要判斷的範圍、重大調整、持續經營的假設及會計準則及監管要求的遵守；

C. 問責及核數^(續)

C.3. 審核委員會^(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>(iv) 審議本集團之外幣及財政實務；</p> <p>(v) 審議企業風險管理程序的進展及最新資料；</p> <p>(vi) 檢查內部審核功能、財務和內部監控、風險管理系統(包括本公司會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷及經驗，以及其培訓課程及有關預算)以及內部審核功能之效能；</p> <p>(vii) 審議本集團之財務及會計政策和常規；及</p> <p>(viii) 在無本公司任何執行董事參與下，與外聘核數師會面。</p> <p>由審核委員會提出的所有事宜已獲本公司管理團隊的有關成員知悉及／或處理，而審核委員會的工作、調查結果及建議亦已定期向董事會匯報。</p> <p>於截至2010年3月31日止年度內，概無須要根據上市規則於年報內披露之任何重大事項。</p> <p>截至2010年3月31日止年度，支付予本公司外聘核數師的費用約為2,913,000港元。審核及非審核服務之有關費用分別為2,046,000港元及867,000港元。非審核服務主要包括稅務及轉移價格之顧問服務，以及關於零售店舖銷售總額的報告。</p>

本公司已清晰劃分董事會及管理層的職責。管理團隊的成員不時獲邀請出席董事會會議，向董事會作出匯報及參與董事會之討論。管理團隊的意見會獲得董事會成員富建設性的查詢及審批。

D. 董事會權力的轉授

D.1. 管理功能

原則

發行人應有一個正式的預定計劃表，列載特別要董事會作決定的事項。董事會在代表發行人作出決定前，亦應明確指示管理層哪些事項須由董事會批准。

守則	守則條文
D.1.1	<p>清晰的指引</p> <p>董事會在作出轉授權力時，須就管理層之權力，特別是管理層須預先取得董事會批准之事項，給予清晰的指引。</p>
D.1.2	<p>正式規定的職能</p> <p>本公司須正式規定只限董事會執行和管理層獲授權執行的職能，並定期檢討。</p>
✓✓✓	<p>本公司已為董事會及管理層制訂清晰的職權範圍，並定期檢討確保其保持合適。再者，本公司設有行政委員會，帶領管理層處理本集團事務的日常運作。</p> <p>董事會</p> <p>董事會的主要職能是帶領和管理本公司及其業務，確保管理層作出的行為以本公司的最大利益為本。根據其職權範圍，董事會之職責及作出的決策類別包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 訂立董事會之目標； (ii) 制定本公司策略方針； (iii) 訂立管理層目標；

D. 董事會權力的轉授^(續)

D.1. 管理功能^(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>(iv) 通過本集團之年度及長期計劃，並有權將該等職責委派予一個或多個董事委員會；</p> <p>(v) 按董事會或董事委員會不時決定及通過的本集團商業計劃、部門工作計劃及有關的關鍵績效指標，以監察管理層之表現；</p> <p>(vi) 監管本公司管理層與各界人士之關係，例如客戶、社群、有利益關係團體及對本集團以負責任態度營運業務有着法理上利益的其他人士；</p> <p>(vii) 確保推行審慎及有效的監控體制，以評估及管理本集團的風險；</p> <p>(viii) 訂立公司的價值觀和標準；</p> <p>(ix) 就大股東或董事利益衝突之任何事項作出決定；</p> <p>(x) 決定重大收購及出售資產、投資、資本項目、權力水平、主要庫務政策、風險管理政策及主要人力資源事項；</p> <p>(xi) 透過本公司審核委員會設立正規及具透明度的安排，以考慮如何應用財務報告及內部監控原則，及與公司之核數師維持合適的關係；</p> <p>(xii) 確保本公司保持良好及有效的內部監控，以保障股東之投資及本公司之資產。董事應最少每年檢討本集團之內部監控系統是否有效，並於本公司企業管治報告內向股東匯報有關結果。有關檢討應涵蓋所有重要的監控，包括財務、營運及合規監控以及風險管理功能；</p> <p>(xiii) 按本公司之公司組織大綱及章程細則以及本集團受規管之不時生效的有關法例及規例屬於董事會負責任之各事項，作出考慮及決定；及</p> <p>(xiv) 在適當的情況下，向有關董事委員會轉授其有關本公司管理及營運的權力。</p>

D. 董事會權力的轉授^(續)

D.1. 管理功能^(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>由行政總裁、董事會轄下之行政委員會會同其他高層人員所組成的管理層，須負責執行董事會不時釐定之策略及方向。在執行的過程中，彼等必須秉持與董事會及本公司股東預期相符之商業原則及道德標準。</p> <p>董事會授予管理層管理和行政職能，以有效、合法及負責任的態度處理本公司日常運作，因此要求管理層意識到本公司所面對的重大風險及問題，以及審慎監督本公司的財務報告制度及程序。</p> <p>管理層</p> <p>管理層之責任包括：</p> <ul style="list-style-type: none">(i) 於委任董事後，向彼等提供全面、正式及特訂的就職指引，其後於有需要時提供有關簡報及專業發展，以確保董事對本公司的營運及業務有恰當了解；(ii) 在本公司可承受之風險下發展與本公司目標一致的業務及行政建議，並提呈行政委員會代表董事會批准；(iii) 編撰年度預算、長期計劃以及執行計劃，並提呈行政委員會審閱及審核委員會及／或董事會批准；(iv) 適時提供合適的資料，而其形式及內容應能令董事監察本公司表現及作出有根據的決定；(v) 發展及執行內部監控程序；(vi) 發展本集團僱員政策；(vii) 就股東大會或董事會將予考慮之事項編製材料及文件以及草擬決議案，並將有關資料提交予董事委員會；(viii) 根據董事會不時制定之方向管理風險；(ix) 就本集團之活動提供組織及技術支援；(x) 釐定本集團之技術、財務、經濟及定價政策；

D. 董事會權力的轉授^(續)

D.1. 管理功能^(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>(xi) 釐定政策、監察及改善會計及行政措施以及本集團及其分區辦事處採納之國際會計準則；</p> <p>(xii) 釐定本集團及其海外辦事處之規劃、預算及財務監控措施；</p> <p>(xiii) 釐定本集團及其分區辦事處之保安政策；</p> <p>(xiv) 釐定將資產分配予集團屬下公司及自集團屬下公司撤回已分配資產之有關程序；</p> <p>(xv) 決定海外辦事處行政架構之整體成員人數，委任、提早終止其授權及通過有關海外辦事處架構之規例；</p> <p>(xvi) 初步通過海外及代表辦事處主管、副主管及首席會計師之候選人及罷免其職責；</p> <p>(xvii) 批准海外辦事處之預算及修訂有關文件；</p> <p>(xviii) 分析本集團之表現業績，對比預算及採取適當行動以確保業績符合預算；</p> <p>(xix) 向行政委員會及審核委員會報告集團之業績表現；</p> <p>(xx) 批准管理層權限以內所規管的事項的有關內部文件；及</p> <p>(xxi) 處理董事會不時授權之該等其他事項。</p> <p>行政委員會</p> <p>行政委員會領導本集團業務的日常運作。作為管理團隊之一部分，行政委員會會定期舉行會議。行政委員會成員為郭少明博士(主席)、郭羅桂珍博士及陸楷先生。個別行政委員會成員出席行政委員會會議的記錄詳載於第55頁內。</p> <p>管理層會議</p> <p>行政委員會及管理團隊定期會面，以檢討、商討及就財務及營運事項作出決策。截至2010年3月31日止年度內，曾舉行10次管理層會議，以提高及鞏固集團部門間之溝通、協調及合作。</p>

董事會已向其轄下委員會轉授若干職能。
本公司現設有5個不同之委員會 — 審核委員會、
薪酬委員會、行政委員會、提名委員會及
新設立的風險管理委員會。

D. 董事會權力的轉授^(續)

D.2. 董事會轄下的委員會

原則

董事會轄下各委員會的成立應訂有書面的特定職權範圍，清楚列載委員會權力及職責。

守則	守則條文
D.2.1	<p>清晰的職權範圍</p> <p>董事委員會應清楚訂明職權範圍，以讓該等委員會適當地履行其職責。</p>
D.2.2	<p>委員會向董事會匯報</p> <p>委員會的職權範圍應要求該等委員會向董事會匯報其決定及建議。</p>
✓✓✓	<p>所有董事委員會均有清晰的職權範圍。董事委員會的主席在每一次會議後，均會將委員會的調查結果、決定及建議向董事會匯報。</p> <p>提名委員會</p> <p>除根據守則條文設立之審核及薪酬委員會外，董事會亦已按建議最佳常規於2005年3月31日成立提名委員會，其成員為譚惠珠小姐(主席)、郭羅桂珍博士及梁國輝博士，委員會大部分成員為獨立非執行董事。</p> <p>本集團網站已登載獲採納之提名委員會職權範圍，詳載該委員會角色和職能、挑選及建議合適人選加入本公司董事會之提名程序、過程及準則，其內容撮要載列如下。</p>

D. 董事會權力的轉授^(續)

D.2. 董事會轄下的委員會^(續)

守則	守則條文
	<p>(續)</p> <p>提名委員會負責，其中包括：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 釐定提名董事之政策； (ii) 定期檢討董事會之架構、人數及組成(包括技能、知識及經驗方面)，並就任何擬作出之變動向董事會作出建議； (iii) 物色具備合適資格可擔任董事會成員之人士，並挑選提名有關人士出任董事或就此向董事會作出建議； (iv) 評核獨立非執行董事之獨立性；及 (v) 就董事委任或重新委任向董事會作出建議。 <p>當挑選董事人選並作出建議供董事會考慮時，提名委員會將審議及考慮以下各項因素：</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) 技能、經驗、專業知識及個人質素以符合董事會最大效益； (ii) 候選人可就出任董事一職付出之時間及承擔，包括考慮其他董事會或行政任命；及 (iii) 潛在之利益衝突及獨立身份。 <p>截至2010年3月31日止年度，提名委員會曾考慮重選紀文鳳小姐為獨立非執行董事，並審議及考慮委任陳偉成先生為新增非執行董事，提名委員會認為陳先生擁有的技能和經驗可使現時董事會的組成更完善，故向董事會推薦其任命。於報告期後，提名委員會在2010年6月21日舉行了會議，以(i)檢討董事會之架構、人數及組成；(ii)評估各獨立非執行董事之獨立性；(iii)考慮續聘一名非執行董事及一名獨立非執行董事—分別為譚惠珠小姐及利陸雁群女士。委員會向董事會推薦彼等之續聘，董事會其後亦已通過，惟彼等須根據組織章程細則條文輪值告退並獲股東重選連任。</p> <p>風險管理委員會</p> <p>作為本集團承諾進一步改善監控環境的一部分，本公司於2009年7月13日籌組了風險管理委員會，並於2009年11月27日正式成立。委員會由所有執行董事所組成，其職權範圍經董事會批准。於報告期內，委員會共舉行了四個工作坊及一次會議，集中討論企業風險管理全面體系之發展、識別風險和確定其優先次序，以及發展風險管理及匯報機制。</p>

E. 與股東的溝通

E.1. 有效溝通

原則

董事會應盡力與股東持續保持對話，尤其是藉股東週年大會或其他全體會議與股東溝通及鼓勵他們的參與。

守則	守則條文
E.1.1	獨立事宜須個別提出決議案 股東大會主席應就每項實際獨立的事宜個別提出決議案。
E.1.2	董事會及委員會主席須出席股東週年大會 董事會主席應出席股東週年大會，並安排審核、薪酬及提名委員會主席出席以回答提問。
E.1.3	向股東發送大會通知 如召開股東週年大會，發行人應安排在大會舉行前至少足20個營業日向股東發送通知，而就所有其他股東大會而言，則須在大會舉行前至少足10個營業日發送通知。
✓✓✓	<p>董事會主席出席了於2009年8月27日舉行之股東週年大會，各董事委員會的主席或適當委任的代表均出席以回答股東週年大會上之提問。</p> <p>本公司與股東及投資者已建立不同的溝通途徑：(i)按上市規則規定寄發公司通訊(其中包括但不限於年報、中期報告、會議通告、通函及代表委任表格)，股東可選擇以電子方式收取該等文件或收取其印刷本；(ii)本公司網站載有集團之最新及重要資訊；(iii)本公司網站為股東及投資者提供與本公司溝通之途徑；(iv)股東可於股東週年大會上發表建議及與董事交換意見；(v)本公司不時召開新聞發佈會及投資分析員簡佈會，以更新本集團表現及發展計劃予有興趣之人士；(vi)本公司之股份登記及過戶分處為股東處理一切股票登記及相關事宜；及(vii)本公司企業傳訊部處理股東及投資者之一般查詢。</p>

E. 與股東的溝通^(續)

E.1. 有效溝通^(續)

投資者關係

集團致力與股東及投資者建立良好而長遠的關係，因此設立多種溝通渠道作坦誠和迅速的溝通，以增加透明度。集團網頁(www.sasa.com)載有集團之重要資訊(包括獨立的「企業管治」章節)，而且不斷更新，亦載有財務資料、業績報告及記者招待會上發佈的業績簡報。除在股東週年大會上讓股東有機會向董事提出有關集團表現的意見外，集團亦每年最少於公佈中期及年度業績後舉行兩次記者招待會及分析員研討會，由管理層講解集團的業績及未來發展方向。集團自2008/09財政年度第三季起自願發出有關季度未經審核資料的公告。此外，集團亦透過積極參與投資者會議，定期與基金經理及潛在投資者會面，接受報章訪問及發放新聞稿向投資者及公眾闡釋業務策略。年內，集團管理層除與分析員、機構投資者及基金經理會面外，亦曾參加以下巡迴推介及大型投資者會議：

日期	活動	主辦機構	地點
2010年3月	亞洲投資會議	瑞信	香港
2010年3月	巡迴推介	麥格理	台北
2010年1月	大中華研討會	瑞銀	上海
2010年1月	巡迴推介	法國巴黎銀行	倫敦、巴黎及米蘭
2009年12月	香港／中國研討會	花旗	香港
2009年11及12月	巡迴推介	大華繼顯	香港及新加坡
2009年10月	大中華投資者研討會	花旗	北京
2009年8月	巡迴推介	三菱UFJ	東京
2009年8月	香港／中國企業推介日	里昂	香港
2009年6月	巡迴推介	法國巴黎銀行	香港及新加坡
2009年5月	企業推介日	里昂	新加坡

本公司於2009年8月27日假座香港太古廣場一座舉行上屆股東週年大會，會上通過之事項，其中包括批准發行及購回股份之一般授權、重選退任董事及修訂組織章程大綱及細則。該股東週年大會上經考慮之主要事項詳情載於日期為2009年6月26日之通函內。所有於大會上提呈之普通及特別決議案，均以書面投票方式獲得通過。

E. 與股東的溝通^(續)

E.2. 以投票方式表決

原則

發行人應確保股東熟悉以投票方式進行表決的詳細程序。

守則	守則條文
E.2.1	以投票方式表決 主席應確保在會議開始時已解釋以投票方式進行表決的詳細程序，然後回答股東有關以投票方式表決的任何提問。
✓✓✓	於本公司股東大會上進行的所有投票，均按照由2009年1月1日生效之新上市規則條文以書面投票方式進行。主席在會議開始時已解釋詳細程序，並已預設時間供股東作即時之提問。本公司之組織章程細則亦已按照上市規則之要求作出相應之修訂。

守則條文以外

為不斷改善企業管治、透明度及向股東問責，本集團在下列範疇內更超越了守則條文的要求：

- 本集團就管治守則第A.1.9條，已安排適當之責任保險，並按年檢討，保障以本公司董事及主要人員身份進行活動時產生之責任。
- 董事會主席已履行載於管治守則第A.2.4至A.2.6條、第A.2.8及A.2.9條的職務與責任。彼須領導董事會及確保董事會有效地運作及履行其職責。彼亦須履行其他職務，如先行準備董事會之議程、確保良好之企業管治的常規和程序得以建立，並確保董事會與股東之間達到有效之溝通。上述所有職責已被納入主席之職權範圍之內。
- 按管治守則第A.3.2條之規定，獲委任之獨立非執行董事人數超過董事會人數之三分之一。本公司亦根據管治守則第A.3.3條，在其網站提供最新的董事會成員名單，並列明其簡介，註明其是否獨立非執行董事，及將董事委員會之職權範圍上載本公司網站，以便股東明白各獨立非執行董事出任相關董事委員會的職務及角色。
- 陳玉樹教授及梁國輝博士分別於1999年及2000年獲委任為本公司之獨立非執行董事。根據管治守則第A.4.3條，其連任獨立非執行董事已於2008年8月25日以獨立決議案形式經股東通過。本公司認為彼等仍屬獨立人士及應獲重選，並已在日期為2008年7月11日之致股東通函向股東闡述其應獲重選之原因。
- 根據管治守則條文第A.4.4至A.4.6條，本公司於2005年3月31日成立提名委員會，其中三分之二成員為獨立非執行董事。董事會於2005年3月31日採納之提名委員會職權範圍，清楚列明董事委員會權力與職責，並收納管治守則第A.4.5(a)至(d)條所列出的所有職責。提名委員會職權範圍(包括其角色及董事會轉授之權力)可於本公司網站下載及按要求獲提供。

守則條文以外^(續)

- (f) 根據管治守則第A.5.6至A.5.7條，非執行董事作為與其他董事擁有同地位的董事會成員，須定期出席及積極參與董事會會議，及其出任成員的董事委員會(如審核、薪酬或提名委員會)會議，以其技能、專業知識及不同的背景及資格作出貢獻。非執行董事通過獨立、有建設性及有根據的意見及回覆，對本集團的策略及政策發展提供有建設性及正面的貢獻。董事會及董事委員會會議之出席率令人滿意，出席記錄詳載於本年報第55頁。所有董事或其委任代表均有出席本公司上屆股東週年大會，以了解股東各方面的意見。
- (g) 根據管治守則第C.3.7條，審核委員會的職權範圍已訂明審核委員會須擔任本公司之主要代表，監督本公司與外聘核數師的關係。委員會已於年內履行其職責，包括與外聘核數師單獨會面，商討外聘核數師可能提出的任何事宜，而執行董事並無出席有關會議。為致力提高僱員在工作範疇上的行為操守及其他所有工作常規，本公司制訂了告密政策及程序，並經董事會通過，倘僱員洞悉到舞弊或不法的行為，可按該政策及程序在機密情況下向審核委員會主席作出嚴重關注之舉報。而委員會獲悉後，將作出適當的安排，對所有有關事件作出公平及獨立的調查及適當的跟進行動。
- (h) 根據管治守則第D.1.3條，董事會與管理層責任的分工已於有關的職權範圍內清楚披露。董事會與管理層已完成的工作詳載於本報告第67頁內。