

# 企業管治報告

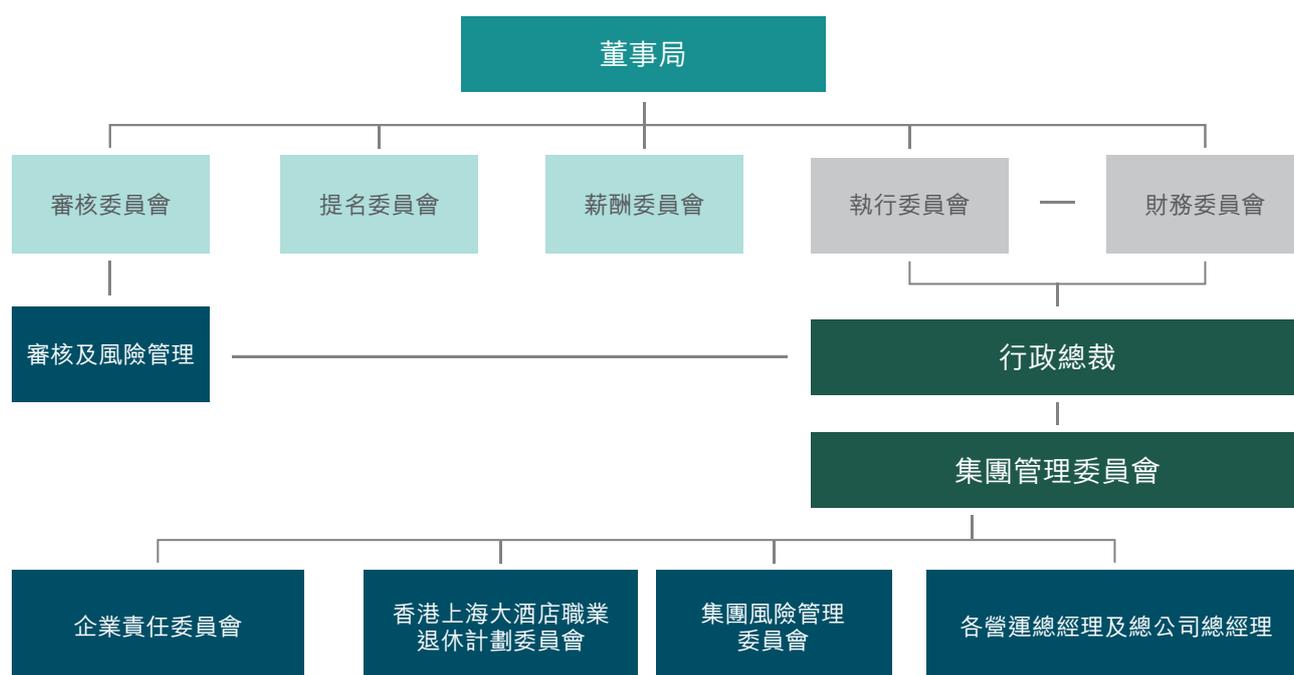
集團的企業管治為一個過程，本公司透過企業管治，堅守及確保集團各方面的業務運作均在廉正、透明及問責下進行，以保障股東及業務相關人士的利益。



## 企業管治框架簡介

集團的企業管治為一個過程，本公司透過企業管治，堅守及確保集團各方面的業務運作均在廉正、透明及問責的原則下進行，以保障股東及業務相關人士的利益。董事局帶領並承擔企業管治的最終責任，而企業管治常規均應用於集團所有業務之中。集團的企業管治框架如下：

## 企業管治架構



## 符合及超越合規要求

聯交所上市規則附錄十四的企業管治守則(「管治守則」，前稱「企業管治常規守則」)於2012年4月1日生效，本公司以該守則為自我衡量的標準。董事局認同管治守則的相關原則，而香港上海大酒店企業管治守則(「香港上海大酒店守則」)已應用所有相關的原則。

管治守則載有良好企業管治架構的原則，以及兩個層面的建議：

- **守則條文**，為必須遵守條文，否則需予以解釋；或
- **建議最佳常規**，僅屬指引，惟鼓勵發行人遵守或就任何偏離提供經審慎考慮的解釋。

就**守則條文**，我們已於2012年全年遵守前管治守則(2012年4月1日前的期間)及管治守則(自2012年4月1日起的期間)所載全部條文。一如本報告之描述，我們在多個範疇已超越管治守則所載列的要求。

就**建議最佳常規**，除以下各項外，我們已遵守管治守則內所有建議最佳常規：

- **刊發季度財務業績報告** — 董事局深信本集團的業務屬長期及具週期性，而季度財務業績則鼓吹以短期視野來審視業務表現。儘管而言，本公司發表季度營運數據，其中載有主要營運資料以使股東定期獲悉本集團的最新業務表現。
- **披露個別高級管理人員薪酬** — 本公司未有披露個別高級管理人員的薪酬，惟已採納守則條文，於薪酬委員會報告內披露高級管理人員所屬薪酬組別。
- **董事局評估** — 董事局並無進行正式董事局評估。然而，非執行主席以及非執行董事(包括獨立非執行董事)已舉行週年會議，評估管理層的成效，並商討如何更好地向管理層提供集體意見以及指引公司之策略方向。會議所提出的建議已向管理層傳達以便加以回應落實。

## 2012年企業管治常規的發展

我們定期檢討企業管治常規，並非保持不變。2012年我們的企業管治常規改進之處如下：

- ☑ 我們根據管治守則檢討及更新香港上海大酒店守則及所有董事委員會的職權範圍。
- ☑ 我們已成立集團風險管理委員會負責監察整個集團風險，並統籌各部門去處理已識別的風險、跟進減低風險之措施及匯報就個別有需要的風險所進行之測試。
- ☑ 集團風險管理委員會已制定集團風險管理記錄冊，以有序手法識別集團所面對的風險及制定減低風險的行動計劃。
- ☑ 董事局決議於2013年採納一個更具結構性的董事局評核途徑。
- ☑ 集團資料私隱守則發展成為內部監控系統中的重要部分；並透過廣泛的培訓實施於各營運部門。
- ☑ 集團舉報政策原只限適用於集團員工，現已推行至覆蓋其他業務相關人士。該政策已上載於本公司網頁內。
- ☑ 股東通訊政策已被採納，以奠定一個更有效的通訊機制，讓股東及業務相關人士可與本公司溝通。該政策已上載於本公司網頁內。
- ☑ 我們促成並透過多種方式為董事進行內部培訓，而董事的培訓記錄則由公司秘書保管。
- ☑ 提名委員會成立，為求確保集團達致長遠的成功，檢討董事局之組成及合適性，以及檢討本公司的領導層繼任之需要。
- ☑ 提名委員會曾討論董事局成員之多元化並訂定目標改善董事局成員之性別多元化。本公司委任首位女性獨立非執行董事，於2013年2月1日起生效。
- ☑ 我們已檢討及更新組成我們監控及批准進程骨幹的公司管理權責守則。

## 董事局的職責

所有董事局成員及其履歷資料(包括相關經驗、財務、業務、家屬及與其他董事之間重大及相關的關係)均刊載於本年報的第100及101頁。該等資料亦上載於本公司之網頁中。

董事局的角色是領導本公司及為管理層提供方向。成員共同向公司的股東及業務相關人士承責，務求集團

達致長遠的成功。管理層獲委任營運集團的日常事務(更具體地描述於第119頁)；而董事局則著眼於大部分重要事項上，並保留該等事項之權力，包括：

- 制訂本集團的長期及短期策略方向，包括發展策略、重大投資、收購及出售重大資產；
- 編制及批准財務報告、年度及中期報告，並就本公司的披露聲明的編制作出公平而合理的判斷；

- 批准本集團的年度預算及預測；
- 批准會計政策的變動；
- 批准本公司資本結構的變動；
- 制訂股息政策；
- 授權重大借貸及開支；
- 批准委任於股東大會上選舉及/或重選的董事；
- 根據管治守則履行企業管治職能，包括釐定本集團企業管治政策以及檢討及監察本集團的企業管治常規；及
- 通過審閱審核委員會及集團管理委員會的報告，監管及檢討本集團風險管理及內部監控系統的效能。

有關董事局就編制截至2012年12月31日止年度的財務報告中所承擔之責任，請參考第142頁的董事局報告。

在2012年，董事局採納其本身的職權範圍，將過去的實踐常規正式訂立為企業管治職能。

## 非執行主席及行政總裁的角色及職責分工

米高嘉道理爵士和郭敬文先生分別執掌非執行主席及行政總裁之職。董事局運作與管理人員負責公司業務營運存在清晰的責任分工。主席及行政總裁之角色及責任分工於香港上海大酒店守則中列明。

**非執行主席** — 主席領導董事局及負責確保董事局及各成員有效及主動地履行職責就董事局事務作出貢獻。就履行該責任，主席透過促進及鼓勵所有董事，尤其是獨立非執行董事及其他非執行董事公開表達其意見及所關注之事宜。主席亦確保執行及非執行董事之間具有建設性的關係，務求董事局作出決定時有相當的共識。主席幾乎每周皆透過面談及電話談話與行政總裁緊密聯繫。年內，主席在執行董事避席下與非執行董事會面，以檢討管理層的表現。

**行政總裁** — 行政總裁領導集團日常管理。行政總裁負責確保董事局所同意之策略及政策有效實施，並領導管理層達成董事局所定下的目標。董事局賦予行政總裁廣泛的權力運作業務；行政總裁向董事局問責及匯報集團業務之表現。集團管理委員會提供高質素的資訊及建議，以助行政總裁在所有公司的策略上作出明智的決策。

集團的主席及行政總裁之間並無任何財務、業務、家屬或其他重大或相關的關係。

### 非執行董事及獨立非執行董事的角色

本公司非執行董事密切監察管理層在實現既定的企業目標和目的上之表現，及監察本集團表現匯報。他們亦須確保財務資料得到清晰及準確的匯報，以及確保風險管理之監控及系統有效實施。他們在所有範疇有建設性地質詢管理層，這是董事局審議及決策客觀性的關鍵。在獨立非執行董事包立德先生領導下的審核委員會及薪酬委員會獲非執行董事的積極參與。該等委員會連同行政委員會及財務委員會的各非執行董事基於其各自的技能、專長及不同背景及資格讓董事局及董事委員會獲益良多。

獨立非執行董事，除具其作為非執行董事的角色外，亦有助董事局在所有類型的事宜有獨立判斷的參與及當潛在利益衝突出現時作出判斷。

### 執行董事的角色

集團執行董事包括本公司的行政總裁、財務總裁及營運總裁。他們處理日常業務，並各自有個別的行政職責。然而他們的角色不只限於與他們行政功能相關之業務範疇；他們的角色擴展至整個集團的營運上。他們主動與非執行董事溝通，並對非執行董事提出的任何行政建議及質詢持開放及負責的態度。

### 公司秘書的角色

集團公司秘書為董事局及企業管治委員會會議，包括審計委員會、提名委員會及薪酬委員會的秘書。公司秘書就管治事宜上向主席及行政總裁匯報。她持續確保本公司及董事局的管治過程之效能得到檢討及提出改善方案。她就董事局程序的合規範疇上向董事局負責。所有董事均可直接聯繫公司秘書以取得公司秘書就該等事宜所持之意見及支援。

集團公司秘書亦負責向董事局及董事委員會就最新的法律、法規及管治事宜上提供意見及確保他們得悉該等事宜。另外，她促進董事就任須知計劃及專業發展。

### 清晰連貫的董事局程序

董事局定期舉行會議以履行其職責。2012年董事局總共舉行5次會議，各會議的舉行日期於2011年第4季釐定及通知各董事。董事局會議日子有改動時，各董事均於相關會議最少14天前收到通知。

公司秘書獲主席的委托，在每次舉行董事局會議前制定議程，並邀請所有董事在議程中加入討論事項。每次董事局會議前最少7天，全體董事均會獲發有關的詳細董事局會議文件，以確保董事有足夠時間瞭解將會討論的事項。

董事可適時於會議上及定期獲得準確、清晰、全面及可靠的資料，使彼等在本公司策略、財務、營運、規章遵守及企業管治等事項上維持有效的監控。全體董事亦可不受限制地獲得獨立專業意見、會見高級管理人員，以及獲取公司秘書的意見及服務，而公司秘書須負責確保符合董事局議事程序，以及就所有法律及公司事務向董事局提供意見。

董事局決議於董事局會議上投票決定。公司秘書亦負責保存每次會議的詳細記錄，記載董事局審議的所有事項、達成的決定以及董事提出的任何顧慮或表達的不同觀點。會議記錄初稿及定稿會適時分派予所有董事以徵求彼等意見及存檔。

倘董事出現涉及交易或建議的利益衝突，包括潛在的關連交易，董事局將根據香港上海大酒店守則及管治守則處理。在2012年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突。

類似程序適用於我們的董事委員會會議。

## 董事委員會

董事局現時已設立5個委員會：

- 審核委員會 — 委員會報告刊載於第131及132頁
- 提名委員會 — 委員會報告刊載於第133頁
- 薪酬委員會 — 委員會報告刊載於第134至137頁
- 執行委員會
- 財務委員會

審核、提名及薪酬委員會為管治委員會，而執行及財務委員會則負責策略及財務事務。各個委員會的決定及建議均須提交董事局，應由董事局決定的該等事務執行前須取得董事局的批准。

## 董事委員會的職權範圍

各委員會獲董事局授予職權範圍，集團定時審視該等職權範圍，以確保該等職權範圍符合最新的法律法規要求及最佳常規的最新狀況。提名委員會於2012年3月成立，其職權範圍於年內曾經詳細檢討。

該等職權範圍於本公司網站刊登。以下為各董事委員會職權範圍的概覽：

### 審核委員會

#### 主要職責

- 與管理層及內部和外聘核數師一同監督本集團財務申報及審核程序。
- 持續檢討本集團的內部監控及管理風險，進一步詳情載於緊隨本部分的「內部監控」及「風險管理報告」。
- 檢討僱員及業務相關人士可能在保密情況下就財務報告及其他事宜不恰當處理方法提出關注的安排。
- 監察及檢討本集團審核及風險管理職能的效率，並審閱年度審核計劃及報告。
- 監察外聘核數師的工作範疇及審批非核數項目的費用。

#### 成員及主席

- 最少3名成員，而大部分為獨立非執行董事。
- 最少1名成員在財務報告上具適當的專業資格或經驗。
- 委員會主席須由獨立非執行董事擔任。

#### 定期獲邀的出席者

- 行政總裁
- 財務總裁
- 公司秘書(作為會議秘書)
- 審核及風險管理總經理
- 本公司外聘之核數師

#### 會議法定人數

- 兩名委員會成員。

#### 每年會議次數

- 每年4次，及在需要履行其職務時。

#### 委員會報告

- 刊載於第131及132頁

## 提名委員會

### 主要職責

- 檢討董事局的架構、人數及組成。
- 評估董事局成員技能、知識、經驗及多元化的平衡。
- 持續檢討本集團的領導及繼任需要。
- 檢討及對所有董事之委任或重新委任向董事局提出建議。
- 評核獨立非執行董事的獨立性。

### 成員及主席

- 最少3名成員，而大部分為獨立非執行董事。
- 委員會主席必須為董事局主席。

### 定期獲邀的出席者

- 公司秘書(作為會議秘書)

### 會議法定人數

- 兩名委員會成員，其中1名須為董事局主席。

### 每年會議次數

- 最少每年1次，及在需要履行其職務時。

### 委員會報告

- 刊載於第133頁

## 薪酬委員會

### 主要職責

- 批准本集團的薪酬理念及政策以及高級僱員的花紅計劃。
- 檢討及批准執行董事及高級管理人員的薪酬組合。
- 檢討及向董事局建議非執行董事的袍金及董事委員會袍金。
- 確保概無董事批准其本身的薪酬。
- 根據董事局制定的企業目的及目標去檢討及批准管理層的薪酬建議。

### 成員及主席

- 最少3名成員，而大部分為獨立非執行董事。
- 委員會主席須由獨立非執行董事擔任。

### 定期獲邀的出席者

- 行政總裁
- 公司秘書(作為會議秘書)
- 人力資源總經理

### 會議法定人數

- 最少2名成員

### 每年會議次數

- 最少每年2次，及在需要履行其職務時。

### 委員會報告

- 刊載於第134至137頁

## 執行委員會

### 主要職責

- 發展及檢討策略性機會及重大投資方案。
- 評估本集團的競爭狀況，以及制定策略保護本集團品牌、價值及業務原則。
- 監察策略計劃及投資方案的推行。
- 監察本集團的財務及營運計劃及預測，並執行此等計劃並監督表現。
- 與財務委員會及其他相關董事委員會就其提交的建議作出溝通。
- 於提名委員會2012年3月成立前，履行提名委員會的有關職能。

### 成員及主席

- 最少3名成員，當中包括非執行董事及行政總裁。
- 現時委員會成員有4名，包括：
  - 米高嘉道理爵士(主席，非執行主席)
  - 貝思賢(成員，非執行副主席)
  - 利約翰(成員，非執行董事)
  - 郭敬文(成員，行政總裁)

### 定期獲邀的出席者

- 相關的非執行董事
- 財務總裁
- 營運總裁
- 與商討事宜相關的營運總經理或業務部門總經理

### 會議法定人數

- 兩名委員會成員。

### 每年會議次數

- 每兩個月1次，及在需要履行其職務時。

## 財務委員會

### 主要職責

- 檢討本集團重大收購、投資、資產出售及新項目之所有財務方面事宜及預算落實。
- 檢討及批准制訂本集團財務及年度營運計劃、預算、預測及其任何修訂。
- 檢討本集團的財務表現。
- 檢討所確立的企業資本及營運應急費用，以及批准提取在已批准預算內的應急費用的要求。
- 認可股份發行和配發及股份購回。
- 檢討及批准庫務政策。
- 檢討及批准授出擔保及彌償保證。

### 成員及主席

- 最少3名成員，當中須包括非執行董事、行政總裁及財務總裁。
- 現時委員會成員有四名，包括：
  - 貝思賢(主席，非執行副主席)
  - 利約翰(成員，非執行董事)
  - 郭敬文(成員，行政總裁)
  - 郭禮賢(成員，財務總裁)

### 定期獲邀的出席者

- 相關的非執行董事
- 公司秘書
- 財務助理總經理
- 集團司庫
- 與商討事宜相關的營運總經理或業務部門總經理

### 會議法定人數

- 兩名委員會成員，當中必須包括1名非執行董事。

### 每年會議次數

- 每個月最少1次，及在需要履行其職務時。

# 管治 企業管治報告

## 2012年董事局及委員會出席率

2012年各董事於股東週年大會、董事局及管治委員會會議的出席率如下：

	董事局	審核委員會	提名委員會	薪酬委員會	股東週年大會
<b>非執行董事</b>					
米高嘉道理爵士，非執行主席	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
貝思賢先生，非執行副主席	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
麥高利先生	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
毛嘉達先生	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
利約翰先生	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
高富華先生	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
<b>獨立非執行董事</b>					
李國寶爵士	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
黃志祥先生	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> *				<input type="checkbox"/>
麥禮賢先生	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
包立德先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
卜佩仁先生	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
馮國綸博士	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>執行董事</b>					
郭敬文先生，行政總裁	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
郭禮賢先生，財務總裁	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>
包華先生，營運總監	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>

\* 黃志祥先生於2012年6月19日辭任董事。

## 董事局的組成

截至本報告當日，董事局由15名成員組成。該15名成員中之12名為非執行董事，其中6名為獨立非執行董事，彼等並無參與管理工作。另外6名非執行董事並無參與集團的日常運作，由於彼等與若干主要股東有聯繫，故彼等並不視為獨立董事。集團於2012年6月19日公告，黃志祥先生辭任董事，並即時生效。於2013年2月1日，本公司委任首位女性獨立非執行董事；現時獨立非執行董事人數維持6名，佔董事局人數的40%。

經提名委員會檢討，董事局確認董事局現時的架構、人數及組成仍然適合董事局履行其職責。

## 董事局成員的多元化

董事局認為多元化對成效相當重要，並一直關注聯交所就有關董事局多元化政策包括性別、年齡、文化

背景、教育背景及專業經驗的諮詢文件中之討論內容。雖然董事局並不認為應在多元化元素如性別參與上加上特別限額，而相信董事局參與應按能力而作決定，董事局確認多元化的技能、經驗及知識背景的重要性，其中以性別多元化為具重大意義元素。

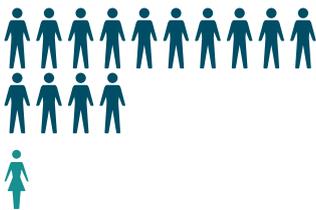
自2013年2月1日起，董事局15名成員中有一位女性。董事局未來在委任董事時將考慮促進多元化。

董事局以外，本公司亦認同多元化(包括性別多元化)之重要性及其為集團可帶來之益處。本公司有針對歧視(尤其性別歧視)的政策，當中明確提及女性和男性在本集團事業發展上均享有平等機會。

管理層的性別多元化如下(管理範疇之劃分刊載在第100至103頁)：

## 性別多元化

### 董事局



截至本報告當日，  
15名成員中有1位女性

7%

董事局

### 高級管理人員

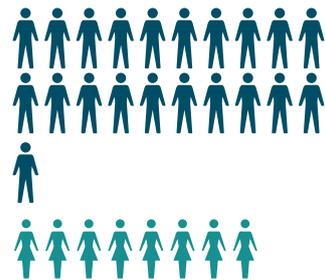


截至本報告當日，  
8名成員中有4位女性

50%

高級管理人員

### 主要業務單位



截至本報告當日，  
29名成員中有8位女性

28%

主要業務單位

\* 包括3名執行董事

### 董事之就任須知、熟習及培訓

#### 就任須知

各董事獲委任時均獲提供為其而設的就任須知計劃。計劃內容包括就有關本集團所有業務及運作全面介紹。新任董事應會見執行董事及某些高級管理人員，並先視察本集團在香港的主要業務及董事局在海外召開董事局會議時視察海外業務。王葛鳴博士已在其就任起進行公司秘書為彼制定的一套就任須知計劃。

#### 熟習及培訓

為確保董事履行其在董事局角色上之成效，本集團施行不同的措施以確保董事持續得到知識及技能上的增進及透過與營運及員工的接觸，了解公司的情況。

董事局亦定下目標，每年到集團海外物業內進行一次董事局會議，並藉此機會與當地的管理層討論業務事宜、風險及策略。2012年10月，董事局到訪王府半島酒店，巡視酒店之設施及後勤部門環境，並與當地的管理層進行討論。此等海外視察協助非執行董事更瞭解自己在董事局中角色及對集團業務有更深入的理解。

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們及時了解本集團各方面的業務範圍以履行他們作為董事之職責。本公司定期在董事局會議後為董事提供培訓及專業發展活動，主題包括任何新法例及守則、企業管治常規之發展及集團業務相關之事項。

2012年間，董事接受培訓合共約240小時，培訓包括出席由本集團統籌並由外方服務供應商提供的訓練課程、會議或專題討論及提供閱讀有關資料。培訓涵蓋廣泛主題，包括：

- 法例的最新發展
- 董事職務及責任之法則
- 企業責任及可持續發展
- 董事及行政人員的責任
- 酒店業內最新的科技趨勢
- 董事局評估的好處及其方法

公司秘書記錄各董事培訓的情況。2012年各董事及公司秘書培訓的記錄如下：

董事	培訓類別		
	內部/外方研討會、 會議、專題討論及/或論壇	視察業務及與 相關人員會面	閱讀外方或本公司 提供的資料
<b>非執行董事</b>			
米高嘉道理爵士 — 非執行主席	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
貝思賢先生 — 非執行副主席	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
麥高利先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
毛嘉達先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
利約翰先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
高富華先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>獨立非執行董事</b>			
李國寶爵士	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
麥禮賢先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
包立德先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
卜佩仁先生	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
馮國綸博士	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>執行董事</b>			
郭敬文先生 行政總裁	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
郭禮賢先生 財務總裁	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
包華先生 營運總裁	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>公司秘書</b>			
廖宜菁女士	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

## 董事的委任及重選

所有董事包括非執行董事每3年均須經過重選方可連任。於2012年5月，郭禮賢先生、麥高利先生、利約翰先生、高富華先生及李國寶爵士退任並均於2012年股東週年大會獲重選連任。2012年並無新獲委任的董事。於2013年2月1日，王葛鳴博士獲委任為董事。

於2013年股東週年大會上將會退任並同意重選連任的董事詳情載於董事局報告。所有該等退任董事均合資格，並獲提名委員會確認及董事局建議於2013年股東週年大會上重選連任。各董事的選舉均須由股東以獨立決議案投票決定。

### 董事參加集團事務的時間承諾

所有董事均向本公司確認彼已等於2012年全年對公司事務已投入足夠的時間及關注。

集團的非執行董事及獨立非執行董事聘任信及執行董事的僱用合約均有指引列出處理本公司事務期望投放之時間要求。每位董事均在接受委任時確認理解該處理本公司事務應投放之時間。此外，董事局定期檢討公司董事就本公司付出的貢獻及彼等在履行其責任時是否已投放足夠的時間。

### 獨立非執行董事的獨立性

本公司已接獲6名獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的書面確認。根據上市規則第3.13條所載的獨立性指引，提名委員會及董事局認為該等董事將繼續為獨立人士。

3名獨立非執行董事李國寶爵士、麥禮賢先生及包立德先生均已擔任該職務超過9年。而儘管經過長期服務，鑒於其廣泛的商業與財務經驗，提名委員會及董事局認為該3名董事持續對本公司事務持有獨立而客觀的意見並向管理層提出具價值的見解及異議。

### 董事買賣本公司證券

所有董事在進行本公司證券交易均遵行本公司董事進行證券交易的守則(「證券守則」)，其條款的嚴格程度不下於聯交所的上市規則附錄十的上市發行人董事進行證券交易的標準守則(「標準守則」)所載的規定準則。所有董事在進行相關交易前均須獲得批准。

所有董事確認於2012年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2012年12月31日本公司董事的持股詳情載於第140頁。

由於指定僱員(包括高級管理人員)可能會不時知悉內幕消息，故本公司已將證券守則的涵蓋範圍進一步擴展至該等僱員。所有指定僱員亦已確認完全遵守本公司所採納有關指定僱員在進行本公司證券交易時規定的守則。高級管理人員的資料概要及其股權載於第103及140頁。

### 董事披露利益衝突

所有董事在委任時均須就以下列明與彼等利益相關之資料向董事局披露，並每年作相應的更新。

- 彼等在公眾公司、組織機構所任職務的數目及性質，以及其他重大承擔(如有)，及擔任有關職務所涉及的時間；
- 彼等在擔任董事或股東的其他公司或組織機構所持之權益；及
- 彼等(獨立非執行董事除外)及彼之聯繫人士是否在其他與本公司有業務競爭的公司持有任何權益。

於2012年，所有董事均已履行該等披露要求。

## 集團管理

本集團日常業務管理工作是行政總裁的責任。集團管理委員會由涵蓋主要營運範疇及業務部門的高級管理人員組成，協助行政總裁履行其責任。而集團管理委

員會下分3個分委員會，總經理及各營運範疇及業務部門主管支援。集團管理委員會及各分委員會均有其職權範圍或憲章以釐定其權力及責任。

### 集團管理委員會

#### 主席及成員

- 委員會主席：行政總裁 — 郭敬文先生
- 成員：財務總裁 — 郭禮賢先生、營運總裁 — 包華先生、香港及泰國地區副總裁 — 陳娜嘉女士、公司秘書及法律顧問 — 廖宜菁女士、美國東岸地區副總裁 — Maria Razumich-Zec女士、物業及會所管理事務集團總經理 — 孫漫天先生及人力資源總經理 — 徐潔樺女士。

#### 主要職責

集團管理委員會為本集團所有日常業務的主要管理決策團隊，並根據董事局釐定的清晰指引及批准授予的職權運作。集團管理委員會負責為董事局及董事委員會制定策略

及營運上的建議，及制定與董事局保留決定權之相關事務上的建議。其主要職責如下：

- 檢討及監察本集團日常營運及業務；
- 業務發展；及
- 制訂策略目標及執行方法，包括整體企業及財務架構、策略投資計劃、重大投資及撤資、營運效率、市場推廣及品牌發展方向、人力資源及減低風險。

集團風險管理委員會以下有三個分委員會，包括：本公司之企業責任委員會、香港上海大酒店職業退休計劃委員會及集團風險管理委員會，分別負責有關可持續發展、香港上海大酒店職業退休計劃的運作及集團風險管理相關之範疇。

#### 企業責任委員會

##### 主席及成員

- 委員會主席：行政總裁 — 郭敬文先生
- 成員：企業責任及可持續發展高級經理，及部分高級管理人員及營運總經理及總公司總經理。彼等所涵蓋之職能包括工程、項目、營運風險及安全、營運規劃、人力資源、及法律及企業事務。

##### 主要職責

- 就有關環境、勞工常規、供應鏈常規、社會/社區責任及道德事宜的政策、常規及準則提出建議。
- 監察及向集團管理委員會匯報企業責任政策及常規的成效及就此尋求改善方法。
- 檢討及建議有關社區(包括慈善及環保的捐獻及贊助)的年度計劃。

#### 香港上海大酒店職業退休計劃委員會

##### 主席及成員

- 主席：財務總裁 — 郭禮賢先生
- 成員：部分高級管理人員及總公司總經理及業務單位代表

##### 主要職責

- 定期檢討及監察香港上海大酒店職業退休計劃所投資的基金表現。
- 審閱及批准香港上海大酒店職業退休計劃的經審核賬目。
- 討論及批准香港上海大酒店職業退休計劃的運作及行政上之事宜。

#### 集團風險管理委員會

##### 主席及成員

- 主席：財務總裁 — 郭禮賢先生
- 成員：部分高級管理人員及總公司總經理

##### 主要職責

- 確保各營運部門確認和妥善處理已識別的風險，監控主要業務風險的動向及跟進為減低主要業務風險而釐定的方案，並在有需要時就個別風險進行測試。
- 應集團風險管理記錄冊的宗旨及應用模式去制定監管政策、程序及指引。
- 為審核委員會定期檢討、評估及更新集團風險及相關應變計劃，以供董事局傳閱；並定時向集團管理委員會進行匯報。

## 內部監控系統及成效

### 內部監控

董事局確認維持完善的內部監控系統，並定時評估其成效之最終責任落於董事局。

我們的風險管理及內部監控系統是根據集團的需要而設計，以管理集團面對之風險，包括未能達到業務目標之風險。由於監控系統只能提供合理而非絕對的成效，業務風險並未因而完全解除。監控系統不能絕對剔除不可預知的事件、欺詐個案及在經過審慎考慮後作出的錯誤判斷等因素所帶來之風險。

董事局確認本公司已建立了一套體系持續地識別、評估及管理集團所面對的重大風險。董事局及審核委員會將定期檢討上述過程，並確認上述過程均在2012年度，截至本年報出版日期間確實執行。

有關董事局對本集團主要策略及運作之風險及公司如何管理該等風險的見解刊載於第125至130頁的風險管理報告內。

### 內部監控系統

集團的內部監控制度由一系列的政策、程序及常規組成，覆蓋範圍包括交易批准與授權、財務報告準則的應用、業績及重大判斷之檢討流程。

公司管理權責守則清楚訂明董事局、董事委員會、管理層、各營運部門的責任及權限，而香港上海大酒店守則亦就上述範疇提供補充，兩份文件組成集團內部監控系統的骨幹。集團定期檢討該兩份文件，並以其他政策及程序手冊作出輔助。集團已於2012年徹底檢討及更新公司管理權責守則。

此外，集團繼2011年實施資料私穩政策後，再推出集團資料私隱手冊。手冊統一日常運作中收集私穩資料時的處理措施，亦列明可行政程序以協助員工於有關法律地域下合法合規地處理有關資料，亦列出處理資料的行為標準。除一項小型商用物業外，所有營運部門均已接受培訓，包括超過380名營運部門經理。由2012年底起，所有前線員工亦可透過網上互動學習平台接受培訓。

我們於2012年第4季更新集團的採購及招標程序，以進一步收緊內部監控。新措施已於2013年第1季完成更新並將於所有營運部門推行。

處理內幕資料是香港上市公司內部監控的關鍵。我們就該等會處理內幕資料的員工作出監管，包括就發放有關資料及彼等就公司股份的買賣作出監管。我們定期檢討相關政策，務求本公司符合此方面的持續責任，包括作出貫徹和及時的披露。

## 營運財務監控

由營運財務監控部與營運團隊組成的專責小組，為監控中的重要一環。各方面的營運財務活動均受其監控。營運財務監控部主管直接向財務總裁及營運總監匯報。

營運財務監控部統籌全集團的營運財務報告，確保報告內的所有資料準確、一致、有效及完整。部門檢討及在必有需要時質詢財務營運表現，務求改善營業效率及盈利能力。部門亦就營運會計常規、監察及匯報系統發起改動，並予以批准。倘若有需要，營運財務監控部可向財務總監提供指引與支持。

於2012年內，營運財務監控部履行了以下主要職責：

- 就各營運部門的財務表現及預測及預算向集團管理委員會提供每月報告，提出需關注的範圍及採取改進行動；
- 持續在財務管理及監控各方面指導營運財務團隊，及按要求進行實地訪查；
- 每季為全體營運財務總監及總公司團隊內的相關成員組織電話會議，以商討本集團所關注及有關本集團的事宜，包括更新及修訂本公司政策、程序及各項合規事宜；
- 與本集團各部門間分享最佳常規、革新計劃及分享表現數據，以及任何監控關注事項；

- 制訂有關財務及會計的集團標準營運程序；
- 按要求協助甄選及招募財務總監，及受聘者的入職工作；及
- 參與新開業酒店策略的制訂及管理，並審閱開業前的開支預算。

## 內部監控成效之檢討

董事局專責檢討、評審及確立集團內部監控系統的準確性及成效。與此同時，審核委員會受董事局委託，履行部分責任。

審核委員會根據匯報準則，專責收集及研究管理層、各財務部門、內部審核師與核數師所提交的例行報告及表述，在遇上重大問題時更會提出加以探討。就評審監控系統之成效時，審核委員會會研究任何不完善所帶來的影響、觀察應變措施是否迅速及決定是否需要採取更廣泛的監察。此外，審核委員會將評核內部審核師與核數師之表現，及研究核數師對各財務部的觀察。

審核及風險管理部專責進行集團的內部審核，其在評審集團內部監控系統的成效及識別集團所面對的風險擔當重要角色。此部門的審核職務覆蓋全集團，由部門總經理帶領5名合資格專業人士處理評審事宜。審核及風險管理總經理須同時向行政總裁及審核委員會主席匯報，並定期遞交根據既定審核計劃所制訂之有關監控成效的內部審核報告予審核委員會。審核委員會負責審批年度審核計劃而審核及風險管理部須每年向其匯報4次。

## 管治 企業管治報告

審核及風險管理部專責評審營運及企業層面上的制度、政策及程序，利用適當的制衡機制進行審核。審核及風險管理部與營運部門就問題、違反規例的事項及不足之處釐定糾正及改善監控的方案。審核及風險管理部會跟進其建議的實踐進度及向審核委員會匯報相關統計數據及結果。年內，審核及風險管理部在集團內共進行了15次審核活動，較2011年增多15%。

除內部審核外，各營運部門總經理及財務總監每月均需檢討其內部監控流程及向營運財務監控部確認其部門沒有違規。他們均須每6個月向行政總裁及財務總裁提交聲明書，確認遵行內部監控制度及程序，並強調個人在業務運作層面上履行良好企業管治及監控的責任。聲明書及保留事項會呈予審核委員會評審。

審核委員會每半年代表董事局就風險管理及內部監控的運作及成效進行評估。委員會隨後會向董事局匯報，以便董事局提出對相關成效之看法。審核委員會的工作報告刊載於第131及132頁。

根據審核委員會之報告，董事局確認在2012年度其間並無發現任何可能影響本公司營運、財務申報及規章遵守之重大事宜。因此，董事局確認現有內部監控系統仍為有成效及足夠。

### 集團的股東

於2012年12月31日，香港上海大酒店有1,862名登記股東。由於股份擁有權乃透過代名人、投資基金及香港中央結算及交收系統(「中央結算系統」)持有，故於香港上海大酒店股份中擁有權益的投資者數目實際上可能更為龐大。

登記持股量	股東數目	佔股東數目(%)	所持股份數目	佔已發行股本(%)
500股或以下	333	17.884	67,461	0.004
501股 - 1,000股	188	10.097	150,970	0.010
1,001股 - 10,000股	751	40.333	3,242,031	0.216
10,001股 - 100,000股	453	24.328	14,385,610	0.958
100,001股 - 500,000股	100	5.371	21,220,476	1.413
500,000股以上	37	1.987	1,463,127,843	97.399
<b>總計</b>	<b>1,862</b>	<b>100.000</b>	<b>1,502,194,391</b>	<b>100.000</b>

附註：於2012年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份中的36.62%乃透過中央結算系統持有。

嘉道理家族(包括與該家族相關的權益，但不包括由與該家族相關的慈善機構所持有的權益)合共持有57.88%股權。香港上海大酒店股份的餘下權益主要乃由機構及私人投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店的股本已於截至2012年12月31日止整個財政年度在香港股市維持足夠的公眾持股量，且於2013年3月13日仍繼續維持該持股量。

## 股東的參與

本公司致力促進與其個人及機構股東的雙向溝通。我們相信，持續溝通可讓雙方更瞭解對方的意見、觀點及所關注的事宜。

我們鼓勵股東參與股東週年大會，並直接與董事及高級管理人員對話。我們的執行董事於整個年度主持不同會議，並與機構性投資者及經濟分析員一同出席投資者會議。

為促進股東更有效的參與，我們將本公司最新的財務業績發布會的網絡廣播上載於本公司網站內。另外，該等會議的呈列資料，包括年報及中期報告的呈列資料均有上載在網站內。2012年3月，董事局更採納股東通訊政策(已上載於本公司網站)，列明各種股東及業務相關人士可與公司接觸的通訊渠道。

如欲瞭解更多詳情，股東及投資者可將查詢電郵至本公司的電郵地址：ir@hshgroup.com。

## 股東於股東大會的權利

持有本公司已繳足股本不少於1/20的股東可以書面形式要求申請召開股東特別大會，申請書內需列明召開會議的目的，並將經簽署的申請書送交本公司的註冊辦事處。

有關召開股東大會及於會上提呈候選人參選董事的建議，以及於股東大會上以投票方式表決的程序登載於本公司網站。

## 2012年股東週年大會

本公司於2012年5月21日在香港半島酒店舉行2012年股東週年大會。會上共有232人出席 — 其中120人為登記股東，另112人為受委代表或公司代表。

本公司在股東週年大會舉行前多過20個營業日向全體股東發出股東週年大會通函及股東週年大會通告，其中載列每項提呈決議案的詳情及其他有關資料。全體董事(除黃志祥先生及馮國綸博士因其他事務缺席外)，包括審核及薪酬委員會主席均已出席2012年股東週年大會。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦已出席，回答任何股東就本公司財務報告審核作出的問題。

主席於股東週年大會開始時解釋進行投票表決的程序，而本公司的股份登記處香港中央證券登記有限公司獲委任於2012年股東週年大會上擔任投票表決的監票人，確保妥善進行點票。投票表決的結果在本公司及香港聯交所的網站登載。本公司亦邀請傳媒出席及報導股東週年大會。

## 管治 企業管治報告

會上分別提呈了有關各事項(包括重選個別董事)的決議案，且該等於2012年股東週年大會上提呈的所有決議案均獲通過。決議事項及投票贊成有關決議案的情況如下：

投票通過之議案	贊成票數百分比(%)
接納本公司截至2011年12月31日止年度的經審核財務報告及董事局與獨立核數師報告	100%
派發截至2011年12月31日止年度的末期股息每股10港仙	100%
重選5名退任董事 — 郭禮賢先生、麥高利先生、利約翰先生、高富華先生及李國寶爵士為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎91.23%至99.98%
重新委任畢馬威會計師事務所為本公司獨立核數師，並授權董事局釐定其酬金	99.98%
向董事授出配發、發行及買賣本公司股份的一般授權	84.56%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.99%
批准授權董事透過加入購回的股份數目擴大發行新股份的一般授權	84.66%

### 向股東提供的其他資料

公司業績及會議時間表內的重要日期亦會預先在本公司網站內列示。2013年的重要日期為：

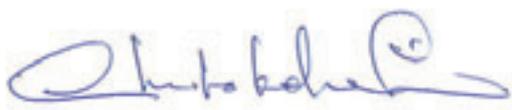
- 股東週年大會：2013年5月3日(星期五)
- 中期業績公告：2013年8月

### 業務相關人士的參與

我們承認集團的業務為環境及社會帶來影響。我們相信良好的管治包括聆聽業務相關人士、員工、顧客、貸款人、股東、投資者、非政府機構及其他方的意

見。本年報(包括可持續發展報告)解釋我們如何履行責任，處理該等影響。我們鼓勵業務相關人士就我們的處理方法提出意見。業務相關人士可將查詢電郵至本公司的電郵地址：[cr@hshgroup.com](mailto:cr@hshgroup.com)。

承董事局命



廖宜菁  
公司秘書