

企業管治報告

董事局秉持誠信、透明及責任制訂其管治文化，務求本集團上下貫徹其管治文化。

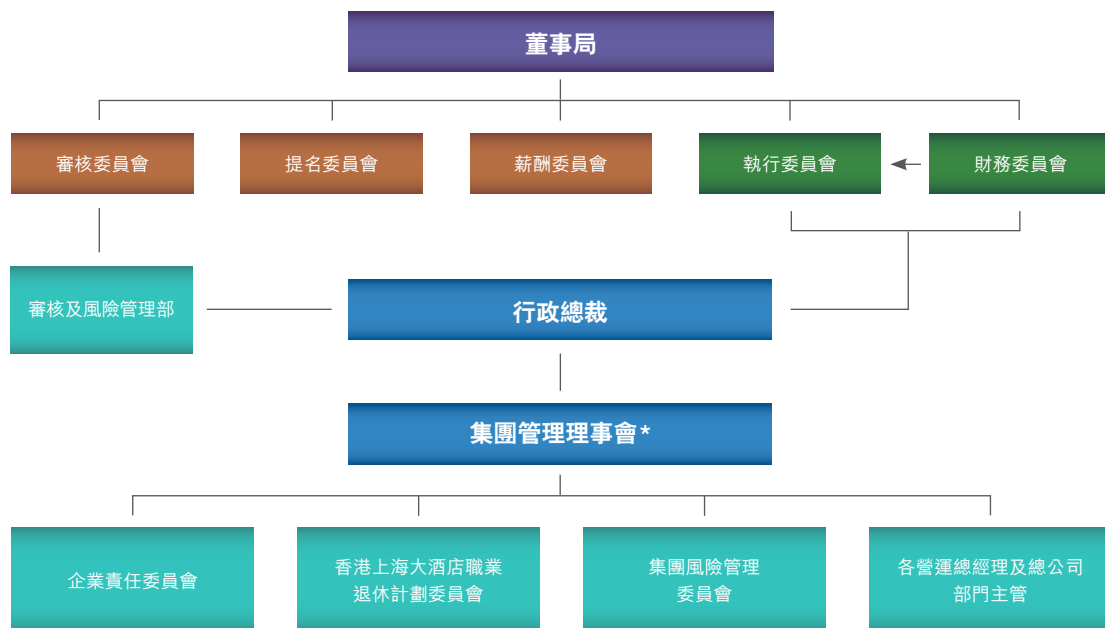


企業管治框架簡介

本公司董事局有責任向本公司股東及業務相關人士確保本公司的營運管理良好，而良好的營運管理，則只有實施正確的管治架構，並輔以適當又妥善管理的管治程序，方可實現。董事局秉持誠信、透明及責任制訂其管治文化，務求本集團上下貫徹其管

治文化。貫徹實施良好的企業管治，可讓我們從容應對審查及不斷變化的監管環境，使股東及業務相關人士對本公司建立及保持信心。

本公司的企業管治架構如下：



* 於2013年9月，集團管理委員會更名為集團管理理事會。

企業管治守則的遵守

聯交所上市規則附錄十四的企業管治守則(「管治守則」)為本公司進行自我衡量的標準。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」)已應用管治守則內的所有原則。

管治守則訂明良好企業管治架構的原則及分兩層次有關建議：

- **管治守則的守則條文**，為必須遵守條文，否則需予以解釋；或
- **管治守則的建議最佳常規**，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。

就管治守則的守則條文，我們已於2013年全年遵守所有守則條文。

就管治守則的建議最佳常規，除以下外，我們已於2013年全年遵守所有建議最佳常規：

- **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業務表現；及
- **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，惟已遵守管治守則的守則條文，並於薪酬委員會報告內披露高級管理人員所屬薪酬組別。

2013年企業管治常規的發展

我們會定期檢討並設法改善公司的企業管治常規。以下簡述我們年內所取得的成果：

- ✓ 我們已執行首次董事局內部評估，務求提高董事局的效益。
- ✓ 我們正式設定多元化常規實務，並早於2013年3月採納董事局成員多元化政策，其較2013年9月新管治守則內關於董事局成員多元化的守則條款的生效日期為早。董事局於2013年2月委任首位女性董事。
- ✓ 我們採納了內幕消息匯報政策，規範本公司已在執行的內幕消息匯報程序控制政策，確保本公司設有恰當的防範措施，以防違反有關的披露規定。於2013年3月展開針對集團管理理事會的培訓。該政策亦於2013年5月的財務研討會議上，提呈予相關的財務及營運管理主管並加以討論。
- ✓ 我們已大幅更新採購及招標程序，務求對整個過程保持內部監控之餘，亦提升營運控制及效率。整套程序已經通過本公司的內聯網，向全體員工發布。我們亦曾與亞洲業務採購團隊以互動方式討論，並於2013年5月的財務研討會議上由審核及風險管理部向相關的財務及營運管理主管作出介紹，藉此提升內部認知和合規情況。其後，亦於2013年6月，向全體員工發布內容全面的常見問題並於2013年8月作出進一步更新，以供員工參考。

2013年企業管治常規的發展(續)

- ✓ 直至2013年底，針對所有與顧客有密切接觸的相關員工的互動資料私隱電子學習平台已完成98%。
- ✓ 集團風險管理委員會已就整個集團的綜合風險報告、分析及監控需要，選定單一企業風險管理系統平台。
- ✓ 集團風險管理委員會於2013年5月發布專為總公司及所有營運單位而設的危機應變一覽表，概述管理團隊於緊急情況下的主要考慮事項及聯絡資料。此一覽表最少每半年定期更新一次，最近一次更新於2013年11月完成。
- ✓ 根據聯交所刊發的環境、社會及管治報告指引衡量本公司的表現，並於本報告第256至262頁列出。
- ✓ 我們公司秘書事務小組，閱覽新公司條例，評估對本公司章程及其他管治文件的影響。於2014年股東週年大會上將敦請股東批准變更組織章程細則，藉以反映新法例規定。

透徹報告 獲享殊榮

香港上海大酒店一直秉承為其股東及業務相關人士就本公司的業務表現作出具透明度的報告，而本公司的年報為本公司與該等人士溝通的重要渠道之一。於2013年，香港上海大酒店榮獲香港管理專業協會頒發普通組別「最佳年報獎」銀獎，並榮獲香港會計師公會「2013年度最佳企業管治資料披露大獎」白金獎。儘管我們並非為獲獎而編制報告，但外界的認同足證我們的報告方式符合股東及業務相關人士的期望。

銀獎

「最佳年報獎」

白金獎

「最佳企業管治資料披露大獎」



董事局的角色

所有董事局成員的姓名及其履歷資料(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134至137頁。該等資料亦上載於本公司網站：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance.aspx。

董事局的角色是領導本公司及為管理層提供方向。各成員共同向本公司的股東及業務相關人士承責，務求本集團達成長遠的成功。管理層獲委任營運本集團的日常事務(更具體地描述於第157頁)；而董事局則著眼於最重要事項上，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；
- 批准財務報告、年報及中期報告，並於編制本公司任何披露聲明時作出適當的判斷；

- 批准本集團的年度預算及預測；
- 批准會計政策的重大變動；
- 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；
- 根據管治守則檢討及確保企業管治職能，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理事會的報告，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2013年12月31日止年度的財務報告中所承擔之責任，請參考第186頁的董事局報告。

非執行主席及行政總裁的角色及職責分工

米高嘉道理爵士自1985年5月起擔任非執行主席，郭敬文先生則自2002年2月起出任行政總裁。

本公司董事局運作與管理成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，並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。主席至少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。在公司秘書的協助下，主席亦會確保整個集團建立及實施良好的企業常規及程序，包括促成2013年的首次董事局內部評估。
- **行政總裁** — 行政總裁領導本集團日常管理。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。集團管理理事會(輔助行政總裁)提供高質素的資訊及建議予董事局，令其能在所有公司的策略上作出明智的決策。

本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本集團在實現既定的企業目標和目的上之表現，及監察表現匯報。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、決策客觀性的關鍵，並且為執行董事及高級管理人員釐定適當的薪酬水平。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

本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。他們的角色不只限於與他們行政功能相關之業務範疇；亦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

本集團的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。就該等事宜所有董事均可直接以取得公司秘書的意見及支援。

本集團的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。2013年董事局會議的舉行日期已於2012年第四季釐定及通知各董事。舉行日期如有任何變動，所有董事均在相關會議舉行前至少14天獲發通知。

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七天，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2013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
- 提名委員會
- 薪酬委員會
- 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保留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2013年3月更新其職權範圍，務求與董事局成員多元化的管治守則條文保持一致。

該等職權範圍於本公司網站刊登，網址為 www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Board-Committees.aspx。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	<ul style="list-style-type: none"> • 與管理層及內部和外聘核數師一同監督本集團財務匯報及審核程序 • 持續檢討本集團的內部監控及管理風險，進一步詳情載於「內部監控及風險管理」一節及「集團風險管理委員會及風險管理報告」一節 • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 最少三名成員，而大部分為獨立非執行董事 • 最少一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	<ul style="list-style-type: none"> • 行政總裁 • 財務總裁 • 公司秘書(作為會議秘書) • 審核及風險管理集團總經理 • 本公司外聘之核數師
會議法定人數	<ul style="list-style-type: none"> • 兩名委員會成員
每年會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每年四次，及在需要履行其職務時
委員會報告	<ul style="list-style-type: none"> • 刊載於第172及173頁

提名委員會

主要職責	<ul style="list-style-type: none">• 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• 檢討董事局成員多元化政策• 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	<ul style="list-style-type: none">• 最少三名成員，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
獲邀的出席者	<ul style="list-style-type: none">• 公司秘書(作為會議秘書)
會議法定人數	<ul style="list-style-type: none">• 兩名委員會成員，其中一名須為董事局主席
每年會議次數	<ul style="list-style-type: none">• 最少每年一次，及在需要履行其職務時
委員會報告	<ul style="list-style-type: none">• 刊載於第174及175頁

薪酬委員會

主要職責	<ul style="list-style-type: none">• 批准本集團的薪酬理念及政策以及高級員工的花紅計劃• 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出任董事委員會的袍金• 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	<ul style="list-style-type: none">• 最少三名成員，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	<ul style="list-style-type: none">• 行政總裁• 公司秘書(作為會議秘書)• 人力資源集團總監
會議法定人數	<ul style="list-style-type: none">• 兩名委員會成員
每年會議次數	<ul style="list-style-type: none">• 最少每年兩次，及在需要履行其職務時
委員會報告	<ul style="list-style-type: none">• 刊載於第176至180頁

執行委員會

主要職責	<ul style="list-style-type: none"> • 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
成員及主席	<ul style="list-style-type: none"> • 最少三名成員，當中包括非執行董事及行政總裁 • 現時委員會成員有四名，包括： <ul style="list-style-type: none"> – 米高嘉道理爵士(主席，非執行主席) – 貝思賢先生(成員，非執行副主席) – 利約翰先生(成員，非執行董事) – 郭敬文先生(成員，行政總裁)
定期獲邀的出席者	<ul style="list-style-type: none"> • 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總公司部門主管
會議法定人數	<ul style="list-style-type: none"> • 兩名委員會成員
每年會議次數	<ul style="list-style-type: none"> • 每兩個月一次，及在需要履行其職務時

財務委員會

主要職責	<ul style="list-style-type: none">• 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	<ul style="list-style-type: none">• 最少三名成員，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：<ul style="list-style-type: none">– 貝思賢先生(主席，非執行副主席)– 利約翰先生(成員，非執行董事)– 郭敬文先生(成員，行政總裁)– 郭禮賢先生(成員，財務總裁，2013年1月1日至2013年9月12日)
定期獲邀的出席者	<ul style="list-style-type: none">• 相關的非執行董事• 公司秘書• 集團財務總經理• 集團司庫• 與商討事宜相關的營運總經理或總公司部門主管
會議法定人數	<ul style="list-style-type: none">• 兩名委員會成員，當中必須包括一名非執行董事
每年會議次數	<ul style="list-style-type: none">• 每個月最少一次，及在需要履行其職務時

2013年董事局及委員會出席率

2013年各董事於股東週年大會、董事局及各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
非執行董事					
米高嘉道理爵士，非執行主席	●●●●○		●●		●
貝思賢先生，非執行副主席	●●●●●	●●●●●		●●	●
麥高利先生	●●●○○				●
毛嘉達先生	●●●●●				●
利約翰先生	●●●●●				●
高富華先生	●●●●○				○
獨立非執行董事					
李國寶爵士	●●●●○		●●		●
麥禮賢先生 ⁽¹⁾	●●●○○			●●	●
包立德先生	●●●●●	●●●●●		●●	●
卜佩仁先生	●●●●○				●
馮國綸博士	●●●●●	●●○○○	●○		○
王葛鳴博士	●●●●●				●
執行董事					
郭敬文先生，行政總裁	●●●●●				●
郭禮賢先生 ⁽²⁾ ，財務總裁	●●●				●
包華先生，營運總裁	●●●●●				●

附註：

(1) 麥禮賢先生已辭任董事之職，自2014年1月1日生效。

(2) 郭禮賢先生已辭任董事之職，自2013年9月13日生效。

2013年董事局會議

董事局於2013年舉行五次例行會議，當中兩次於香港半島酒店進行。董事局亦於10月在位於美國加州喀麥爾谷的鵝園高爾夫球會召開董事局會議。

董事局年內的主要工作包括：



董事局的組成

截至本報告當日，董事局由13名成員組成。該13名成員中之11名為非執行董事，其中五名為獨立非執行董事，佔董事局總人數之38%，彼等並無參與管理工作。另外6名非執行董事並無參與本公司的日常運作，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。年內，我們公告郭禮賢先生於2013年9月13日辭任執行董事及財務總裁以及麥禮賢先生於2014年1月1日辭任獨立非執行董事。郭艾朗先生將於2014年3月30日出任執行董事及財務總裁。貝思賢先生將自2014年5月12日股東週年大會結束始辭任本公司非執行董事及副主席之職。包立賢先生將於股東大會上被提呈選舉為本公司非執行董事。如獲選彼將為本公司的執行董事，並被委任為本公司副主席。

經提名委員會檢討，董事局確認董事局截至2013年年底的架構、人數及組成仍然適合董事局履行其職責。提名委員會正在物色麥禮賢先生的替任人選。

董事局成員的多元化

董事局認為多元化對董事局的成效相當重要，因此已制定董事局成員多元化的方針，並於2013年3月採納成員多元化政策。政策可於本公司網站：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance.aspx查閱。多元化理念並非僅限於董事局層面，而是於整個集團全面推行。

截至本報告當日，管理層的性別多元化如下：

	人數	比例
董事局	1位女性 12位男性	8%女性 92%男性
高級管理人員*	4位女性 3位男性	57%女性 43%男性
營運總經理及總公司部門主管**	9位女性 23位男性	28%女性 72%男性

* 包括兩位執行董事

** 營運總經理及總公司部門主管並不包括在營運部門或總公司部門擔任職務的高級管理人員

本公司已採取措施促使管理層及董事局成員變得多元化(包括性別多元化)，並將繼續執行有關措施。本公司設有平等機會政策，並就招聘、晉升以及推行家庭友善僱傭措施制定反對性別歧視的政策。本公司亦在招聘過程中，積極採取措施促進多元化。

董事局承認董事局在性別方面有欠多元化。王葛鳴博士於2013年2月1日獲委任為獨立非執行董事後亦成為本公司的首位女性董事。此外，於郭禮賢先生辭任財務總裁後，本公司要求外聘顧問在招聘過程中在技能組合、經驗、知識、專長、文化、獨立於本公司的程度、年齡、種族及性別等方面均遵循本公司的多元化政策。儘管如此，確定合適人選後，在考慮時還應按照客觀標準與應聘者的技能及經驗擇優錄用。

董事局經過考慮後決定不會就執行多元化政策而設定明確的多元化配額或可計量的目標。然而，董事局將繼續確保時刻將多元化視作其中一項主要的委任考慮因素，而本公司的用人理念仍將秉持適才適所的原則。

董事局評估

非執行主席及非執行董事(包括獨立非執行董事)已舉行週年會議(執行董事並未出席會議)，以評估管理層成效。此外，董事局亦於2013年採納更有條理的董事局評估方法。於2013年期間，董事局對本身表現展開首次自我評估。評估程序包括公司秘書與集團管理理事會協商編制預設的網上定性問卷調查，並於2013年8月分發問卷予全體董事作答。問卷調查以匿名形式進行，確保調查結果盡可能公開坦率、真實詳盡。於2013年10月，董事局討論評估報告的內容，並協定行動計劃(如右圖表所示)。董事局肯定進行是次評估的價值，並同意每兩年進行一次類似評估。

2013年7月：公司秘書與集團管理理事會協商編制預設的定性問卷調查(內含30餘個問題)，並要求各董事就以下方面對董事局及其本身作出評價：

- 本集團的目標、策略及表現評估
- 內部監控及風險管理成效
- 繼任規劃
- 管理表現
- 董事局的組成及成效
- 輔助董事局的程序
- 個別成員的表現。

2013年8月：全體董事以匿名形式填妥網上問卷調查。

2013年10月：公司秘書整理及編制調查分數及問卷答覆摘要，並提呈摘要予董事局會議討論，識別公司管理的優劣之處。

於**10月舉行的董事局會議**上，董事局協定採取若干行動：

- 行政總裁與管理層須更頻密地與非執行董事會面，及早討論本公司有關新項目的業務策略
- 管理層將制定本公司的中期策略，並每年於董事局會議上予以更新
- 管理層將制定5-10年的繼任計劃
- 營運總經理及總公司部門主管於董事局會議上作述職報告，以便董事局成員評估述職者的角色及職責。

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的全面介紹。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。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。王葛鳴博士於2013年2月獲委任為董事局成員後，已完成公司秘書為彼制定的一套就任須知計劃。就任須知計劃包括與執行董事及高級管理人員及物業及營運總經理的單獨會面，以及實地視察所有香港業務。

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全體董事持續更新知識及技能，以及透過與營運單位及僱員的接觸，了解公司的情况。

董事局亦定下目標，每年到集團海外物業舉行一次董事局會議，並藉此機會與當地的管理層討論業務事宜、風險及策略。於2013年10月，董事局會議於鵝園高爾夫球會舉行。董事局成員在參觀鵝園設施之餘，還與當地的管理層會面。這些海外視察有助非執行董事更瞭解自己在董事局中的角色及對本集團業務有更深入的理解。

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們及時瞭解本集團各方面的業務範圍，以履行他們作為董事的職責。董事向本公司匯報彼等每年參與培訓的詳情，有關記錄交由公司秘書備存。於2013年期間，董事接受培訓合共約261小時，培訓包括出席由本公司統籌及由外方服務供應商提供的訓練課程、會議或專題討論及閱讀有關資料。培訓涵蓋廣泛主題，包括：新法例及法規、企業管治常規與可持續發展及本集團的業務相關主題。

2013年各董事及公司秘書的培訓記錄如下：

董事	培訓類別		
	出席內部/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
非執行董事			
米高嘉道理爵士，非執行主席	✓	✓	✓
貝思賢先生，非執行副主席	✓	✓	✓
麥高利先生	✓	✓	✓
毛嘉達先生	✓	✓	✓
利約翰先生	✓	✓	✓
高富華先生	✓	✓	✓
獨立非執行董事			
李國寶爵士	✓	✓	✓
麥禮賢先生 ⁽¹⁾	✓	✓	✓
包立德先生	✓	✓	✓
卜佩仁先生	✓	✓	✓
馮國綸博士	✓		✓
王葛鳴博士	✓	✓	✓
執行董事			
郭敬文先生，行政總裁	✓	✓	✓
郭禮賢先生 ⁽²⁾ ，財務總裁	✓	✓	✓
包華先生，營運總監	✓	✓	✓
公司秘書			
廖宜菁女士	✓	✓	✓

附註：

(1) 麥禮賢先生已辭任董事職務，自2014年1月1日起生效。

(2) 郭禮賢先生已辭任董事職務，自2013年9月13日起生效。

董事的委任及重選

本公司確認，2013年全體董事的委任及重選均遵行企業管治守則。有關2013年董事局成員的委任及辭任以及於2014年股東週年大會上將會退任並同意重選連任的董事的詳情載於董事局報告第183頁。

董事參加集團事務的時間承諾

董事局認為，所有董事須投入足夠的時間以履行彼等對本公司的職責。集團的非執行董事及獨立非執行董事委任書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的時間要求。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的時間。此外，董事局每年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。

所有董事均向本公司確認彼等已於2013年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。

獨立非執行董事的獨立性

非執行董事的獨立性關乎董事局的架構平衡。本公司已接獲於2013年在任的6名獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的年度書面確認。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於2013年在任的所有獨立非執行董事均為、以及目前在任的5名獨立非執行董事將繼續為獨立人士，且並無任何業務或其他關係或情況可能影響到任何獨立非執行董事的判斷。

獨立非執行董事除以上所指正式書面確認獨立性外，最重要的是每位獨立非執行董事都思想獨立，積極善用其智慧，主動迎接挑戰。董事局認為，簡單隨意地以服務期推定一名董事失去其獨立性的做法並不恰當。

董事買賣本公司證券

所有董事在進行本公司證券交易時，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遜於聯交所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2013年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2013年12月31日本公司董事的持股詳情載於第184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139及184頁。

董事披露利益衝突

我們已制定相關程序，以確保遵守有關潛在利益衝突的披露要求。所有董事在委任時及每年均須向董事局披露與彼等利益相關的以下資料：

- 彼等在上市公司或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；
- 彼等在其他公司或組織機構擔任董事或股東所持的權益；及
- 彼等(獨立非執行董事除外)及彼等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2013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。集團管理理事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。而集團管理理事會下設三個分委員會，由總經理及各營運單位及業務部門主管組成。集團管理理事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。

集團管理理事會

主席及成員

- 主席：郭敬文先生，行政總裁
- 成員：
 - 執行董事：包華先生，營運總裁
財務總裁
 - 集團核心成員：廖宜菁女士，法律及企業集團總監
孫漫天先生，物業管理集團總監
 - 其他成員：陳娜嘉女士，區域副總裁及
香港半島酒店總經理
Maria Razumich-Zec女士，區域副總裁
及芝加哥半島酒店總經理
徐潔樺女士，人力資源集團總監

主要職責

集團管理理事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。集團管理理事會負責就策略及營運事宜向董事局及董事委員提供建議，以及就董事局保留決定權的相關事務提供建議。其主要職責如下：

- 檢討及監察本集團日常營運及業務
- 開展業務發展
- 制訂策略目標及行動計劃，包括企業及財務架構、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

集團管理理事會下設三個分委員會，包括：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的相關事宜。

企業責任委員會

主席及成員

- 主席：郭敬文先生，行政總裁
- 成員：企業責任及可持續發展總監，及部分高級管理人員、營運總經理及總公司部門主管。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
- 監察及向集團管理理事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：鄧榮光先生，集團財務總經理
(自2013年9月13日起為署理主席)
- 成員：部分高級管理人員、總公司部門主管及部分營運單位代表

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：廖宜菁女士，法律及企業集團總監(自2013年9月13日起為署理主席)
- 成員：部分高級管理人員及總公司集團總經理

主要職責

- 確保各營運單位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
- 應集團風險管理登記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；並定時向集團管理理事會匯報

內部監控及風險管理

董事局認為內部監控及風險管理系統乃實現本公司目標之基本，並認同維持完善的內部監控系統及定時評估其成效為董事局最終責任。

此外，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消除。監控系統不能絕對剔除不可預知的事件、欺詐個案及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會定期檢討上述體系及過程，並確認上述過程於2013年度，截至本年報出版日期間確實執行。

監控範圍

本集團的內部監控制度由一系列的集團政策、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。

守則及政策

本集團各營運單位均應用的**公司管理權責守則**清楚訂明董事局、董事委員會、管理層、各營運單位的責任及權限，而基於上市規則企業管治守則制訂的**香港上海大酒店企業管治守則**及規管集團僱員行為的**香港上海大酒店行為守則及平等機會守則**亦就上述範疇提供補充。以上文件為本集團內部監控系統的骨幹。本集團定期檢討以上文件，並以其他政策及程序守則作出輔助。

本集團已實施**舉報政策**，讓僱員及其他業務相關人士匿名舉報本集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件，以免遭受報復或迫害。該政策已上載於本公司網頁內：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Whistleblowing-Policy.aspx。在2013年，特設的保密舉報電郵賬戶共接獲五宗舉報個案。審核及風險管理部已按照政策妥善跟進所有個案，並將調查結果知會各執行董事，而有關人士亦履行的一切行動及建議。

本集團**資料私隱守則**統一日常運作中收集個人私隱資料時的處理措施，亦列明可行程序以協助僱員於有關法律管轄權下合法合規地處理有關資料，亦列出處理資料的行為標準。可持續發展議題研究已確

認本集團業務相關人士對資料私隱相當關注。2013年9月半島商品有限公司資料泄露事件發生後，本公司已向香港個人資料私隱專員公署匯報並立即收緊對資料私隱之監控規定，有關營運單位的指定獲授權員工方可查閱內部資料，並加強對軟件的限制，而相關營運單位的全體員工也必須完成有關資料私隱之網上課程，而培訓亦於2013年9月完成。

為加強本集團的內部監控，我們於2013年執行以下各項：

- 於5月之財務研討會議中為各營運單位的財務及營運管理主管闡釋在2012年更新之公司管理權責守則；
- 制訂**內幕消息匯報政策**，確保在絕對保密的情況下存取潛在內幕資料，直至公司作出貫徹和及時的披露為止；及

- 大幅更新本集團的**採購及招標程序**，以提升營運監控及效益，並同時在過程中維持內部監控。經修訂程序全文已透過本集團的內聯網向全體員工公布。至於相關之特別培訓及問答環節亦在5月的財務研討會議中舉行。另一方面，公司在6月公布全面的常見問題供全體員工參考，並於8月作進一步修訂。

內幕消息匯報政策

本集團的內幕消息匯報政策規管處理及發放本公司內幕消息的方式，為香港上市公司內部監控的關鍵。該政策包括以下各項：

- 特設匯報渠道，讓不同營運單位向集團管理理事會匯報可能屬內幕消息的資料
- 集團管理理事會按需要決定匯報及披露方式
- 指定獲授權人士為發言人，回應外界查詢

集團管理理事會已完成培訓，而各營運單位的財務及營運管理主管則已在2013年5月之財務研討會議中互動討論。

財務管理及匯報

由營運財務部與各營運單位團隊組成的專責小組，為擔當監控重要角色。各方面的營運財務活動均受其監控，而部門總經理則直接向財務總裁及營運總裁匯報有關事宜。

營運財務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。部門會定期檢討及在有需要時或會質詢財務營運表現，務求設法改善營業效率及盈利。此部門亦可策動並批准

營運財務部

於2013年履行了以下主要職責：

- 每兩年為各營運部門財務總監及總公司財務團隊舉行財務研討會議
- 制訂及更新有關財務及會計的集團標準營運程序
- 協助甄選及招募財務人員
- 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
- 日常事務，包括：參與及統籌整個預算過程、定期匯報財務狀況、與各部門借鏡優越程序、革新計劃、表現數據，以及為財務員工提供內外培訓

營運會計常規、監察及匯報系統。倘若有需要，營運財務部可向各財務總監提供指引與支援。此外，此部門亦負責確保各營運單位所提交的財務報告提出所有對營運單位構成影響的重要資料和事項，及正確反映營運單位的表現、市況及管理能力。

核證

董事局專責檢討、評審及確定本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、內部審核師與外聘核數師所提交的例行報告及表述，在遇上重大問題時更會加以探討。就評審監控系統之成效時，審核委員會會研究任何不完善之措施及所帶來的影響、觀察應變措施是否及時並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外聘核數師之表現，並研究外聘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，由集團總經理帶領五名擁有專業資格人士處理評審事宜。審核及風險管理集團總經理須向行政總裁匯報及可以直接與審核委員會主席接觸。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。於年內，審核委員會負責批閱年度審核計劃及審核及檢閱風險管理部報告。

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數據及結果。於2013年內，審核及風險管理部在集團內共進行了12次審核項目。

除內部審核外，各營運單位總經理及財務總監均須每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，並強調個人在營運層面上履行良好企業管治及監控的責任。所有聲明書及保留事項會呈予審核委員會及財務委員會評審。

審核委員會每半年代表董事局就內部監控及風險管理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172及173頁。

根據審核委員會之報告，董事局確認在2013年度期間並無發現任何可能嚴重影響本公司營運、財務申報及規章遵守之事宜。因此，董事局確認現有內部監控系統仍為有效及足夠。

集團的股東

於2013年12月31日，香港上海大酒店有1,808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	佔已發行股份總數 (%)
500股或以下	344	19.027	68,418	0.005
501股 – 1,000股	193	10.675	155,322	0.010
1,001股 – 10,000股	709	39.215	3,044,095	0.203
10,001股 – 100,000股	431	23.838	13,527,410	0.901
100,001股 – 500,000股	96	5.310	20,105,953	1.338
500,000股以上	35	1.935	1,465,293,193	97.543
總計	1,808	100.000	1,502,194,391	100.000

附註：於2013年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的37.05%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2013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2014年3月17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。我們的執行董事亦於整個年度與機構性投資者及經濟分析員舉行會議。

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：www.hshgroup.com/tc/Investor-Relations.aspx。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。本集團的股東通訊政策(已上載於本公司網站：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance.aspx)，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

持有本公司總投票權不少於5%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，並將已簽署的申請書送達本公司。

有關股東召開股東大會及於會上提呈動議程序包括提名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：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Shareholders-Rights.aspx。

2013年股東週年大會

本公司已於2013年5月3日在香港半島酒店舉行2013年股東週年大會。會上共有256人出席 — 其中138人為登記股東，另118人由受委代表或公司代表代其出席。

本公司在2013股東週年大會舉行前超過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(除高富華先生及馮國倫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2013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。

* GRI G4重要性議題披露：G4-26

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2013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2012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2012年12月31日止年度的末期股息每股10港仙	100%
重選五名退任董事 — 米高嘉道理爵士、貝思賢先生、包華先生、包立德先生及王芻鳴博士為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎98.01%至100%
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	100%
向董事授出配發、發行及買賣本公司股份的一般授權	83.08%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	100%
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	83.15%

其他資料


向投資者提供的其他資料(包括集團股東行事曆)載於第267頁。

本公司股價的資料於第55頁披露。

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、僱員、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(包括可持續發展概論)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。業務相關人士可將意見及查詢電郵至本公司的電郵地址：cr@hshgroup.com。



承董事局命
廖宜菁
公司秘書

* GRI G4重要性議題披露：G4-26