

集團風險管理委員會及風險管理報告

風險蘊藏在業務中，故此一個完善及有效的風險管理系統對集團長遠發展有極其重要的影響。



今年是我們自2012年成立集團風險管理委員會加強監控現有及潛在風險以來，連續第二年提交報告。風險蘊藏在業務中，故此一個完善及有效的風險管理系統對集團長遠發展有極其重要的影響。

我們的集團風險管理委員會由以下成員組成：

主席：廖宜菁女士(法律及企業集團總監) — 自2013年9月13日起擔任署理主席

成員：部分高級管理人員及總公司集團總經理

集團風險管理委員會於2013年召開了三次會議，分析本集團所面對的主要業務風險。集團風險管理委員會亦於2013年向集團管理理事會提交兩份最新報告，闡釋主要風險、事故及減低風險之方案、整體計劃、趨勢及分析，並與負責的管理層交流最新資訊。

集團風險管理委員會憲章

集團風險管理委員會制定了集團風險管理委員會憲章(「憲章」)作為管理工具。此文件概述了會籍、會議方式及次數、管理風險的責任及報告、集團風險管理登記冊(「登記冊」)的實施，以及委員會的匯報機制。

根據憲章，集團風險管理委員會的主要職責如下：

- 審核所得資料，並在適當時提出質疑，以評估及監控集團的主要風險；以準確的方式及時監控本集團所面對的各類風險及採取減低風險的措施。
- 評估本集團的風險狀況及風險承受能力，並向集團管理理事會作出建議。
- 制定及更新風險管理程序，包括監督、落實及維持積極的風險管理文化，並向集團管理理事會提供意見，確保有效地履行風險管理的職責、識別主要風險，確保實施改革計劃及補救措施。

- 一 統籌編製及保存登記冊，並釐定主要風險及相關應變措施，遞交予審核委員會及董事局。
- 一 推行登記冊，包括訂明風險監控的角色及職責、風險匯報及層級、風險分配及集團溝通。
- 一 審批關於登記冊的政策、程序及指引。

集團風險管理方式

經營業務自然蘊藏風險。而本集團的風險管理措施貫穿整個集團：上至董事局及高級管理層，下至營運層面之員工，均須各司其職，詳列如下：

- **董事局**：承擔本集團風險管理的整體責任。
- **審核委員會**：確認風險管理程序的可靠性以及監察本集團的主要風險。
- **審核及風險管理部**：協助審核委員會評審本集團各營運單位，並須特別審核登記冊所識別的主要監控範圍。
- **集團管理理事會**：監察集團風險管理委員會未來的工作，以及集團物業及各營運單位監控及減低風險的方式以及登記冊的成效。
- **集團風險管理委員會**：確保每個營運單位妥善處理已識別之風險，並跟進減低風險計劃的進度、主要業務風險之動向及就個別風險管理進行的測試報告。

- **營運單位**：確保營運單位遵從本集團的風險管理政策及程序，並持續監察及匯報風險狀況及為減低風險而採取之有關措施。

我們的風險管理方式遵循明確的程序，涵蓋識別、評估、減低、匯報及監控風險等環節。

集團風險管理委員會綜合及核准主要業務風險後，將其呈予審核委員會評審，並在董事局通過後，實踐減低風險之方案。



減低風險框架

為減低風險，本集團已設定以下元素之框架：

- **計劃**：各營運單位及風險歸屬者實踐其減低風險之計劃。
- **流程**：制定新監控及減低風險之方法，並持續監察與覆核。
- **人員**：風險歸屬者、管理層及審核及風險管理部各有清晰的職務及責任。



我們透過**集團風險管理登記冊**(「登記冊」)管理風險，讓審核委員會及集團管理理事會有效地監察本集團的主要業務風險以及協助管理層應付及減低該等風險。

登記冊收錄了經集團風險管理委員會識別、處理及核准的風險，以及經審核委員會審批的詳細風險應變措施。登記冊將風險分成四個不同的類別來作出評估，包括財務、營運、策略及合規。

香港上海大酒店已就上述類別指出有可能對集團層面構成重大影響的主要風險，並會定期評估每項主要風險對財務的潛在影響及發生的機會。現時的監控措施能夠識別及處理所有主要風險和有助改善該等風險的技能、利益及成本。

我們在整編登記冊時採用「交通燈」方法進行風險評估，以綠燈(低)、黃燈(中)及紅燈(高)標示風險水平，以便理解集團風險狀況(見右圖)。

有關本公司主要業務風險的資料刊載於第 168 至 171 頁。

本集團的**事故匯報政策**有助我們有系統地、及時和詳盡地匯報本集團的各類事故。集團風險管理委員會持續監察事故匯報政策以提升業務運作風險的透明度及改善對相關風險的管理，並在趨勢及較弱範圍作出更佳評估。這管理方式統一了匯報渠道及方法。事故處理及跟進亦由集團風險管理委員會監察。於 2013 年，並沒有重大事件需得到股東的關注。

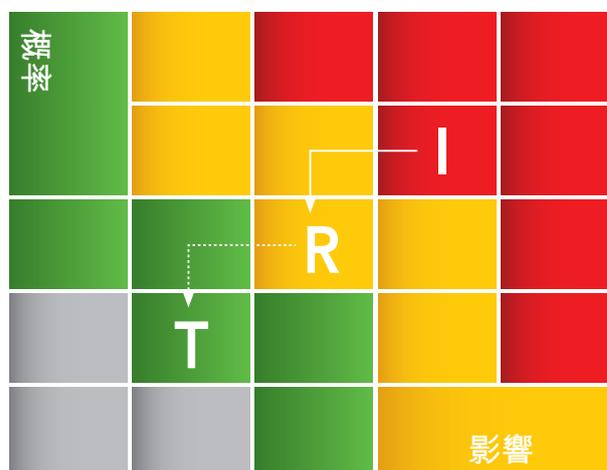
風險管理框架有助集團持續評估及處理集團業務所面對的風險。

2013 年主要工作內容

集團風險管理委員會於 2013 年完成了以下工作：

- 擴大登記冊，並將其他八個營運單位列入其中；
- 選取單一企業風險管理系統平台，以進行全面的風險匯報分析，並在集團各層面監控風險；

採用「交通燈」方法進行風險評估



- I** — 固有風險
(風險水平並沒設有監控措施或監控措施行之無效)
- R** — 剩餘風險
(目前風險水平設有現行監控措施)
- T** — 目標回報
(根據需要，為達致最佳投資回報而設定風險水平)

- 審閱及實施新的本集團危機應變一覽表，計劃於所有營運單位實施，並至少每半年更新一次；
- 確定本公司內聯網「Sphere」的保安及查閱機密資料權限事宜，並制定計劃去審視於該互聯網刊載的資料。資訊科技部亦確認該平台有充足的保安措施；
- 審視第三方就本集團於亞洲區營運單位(包括東京半島酒店、曼谷半島酒店、泰國鄉村俱樂部及馬尼拉半島酒店)之物業、保安及安全狀況詳細調查後所編製的風險評估報告，並審視有關應對方案，以減低已識別的風險範疇；
- 商討對全集團造成影響的事故，並制定政策及程序，防止日後再次出現同類風險；

- 公布改善管理客房門匙及客房保安的首套集團政策及程序；
- 檢討有關半島商品有限公司的資料私隱事故，評估對資料私隱的監控，並確認有關政府部門對有關事宜已結案；
- 檢討本集團資訊科技系統的保安，包括由獨立第三方進行的每季保安測試結果；及
- 檢討投資方案中的可持續發展風險評估程序。

選定的主要風險

下文載述香港上海大酒店主要風險概要。我們把本集團所面對之風險加以整理、篩選及排定優先次序，並參考本集團各營運單位的風險登記冊內的詳細資料，編製主要風險概要。在編製各營運單位所面對主要風險的過程中，涉及與有關營運單位風險歸屬者多次面談及核證。檢討風險程序有助顯示風險及/或將新風險納入風險登記冊。登記冊記錄本集團的風險動向及具體評級，有助積極管理風險。

災難事件、持續經營及危機管理

風險性質	主要監控措施及緩解因素
重大災難事件，例如事故、天災、自然災難、恐怖襲擊、戰爭或傳染病(如：禽流感及嚴重急性呼吸系統綜合症)，會影響集團資產、商業活動或旅遊量，進而影響集團的經營能力及降低盈利	<ul style="list-style-type: none"> • 外聘風險顧問對選定的物業進行多重風險檢視，並重點針對工程、安全及保安等可保風險 • 所有營運單位推行危機應變一覽表，並成立專業危機處理小組，處理危機管理及持續經營事宜 • 全面的物業及業務保險保障

收購、投資及發展

風險性質	主要監控措施及緩解因素
物業收購、投資及發展均潛在固有風險。這些項目通常與第三方合作夥伴進行，因此需要管理如符合預算、所涉債務、未能達標、合作關係及資源競爭等相關的風險。此外，取得規劃審批或其他方面的協議及不同司法管轄區的設計及建造標準的風險亦是本集團或會面對的挑戰	<ul style="list-style-type: none"> • 與經驗豐富及可信賴的當地夥伴合作 • 認識及瞭解當地政府部門 • 對各項目進行充份的盡職調查，包括但不限於： <ul style="list-style-type: none"> — 聘請專業及富經驗人士(內部及外聘) — 撰寫詳盡的組合計劃及業務策略 • 持續監察及檢討發展、規劃及建造進度的所有範疇，並定期向董事局及其委員會匯報重要事項 • 聘請專業人士協助法律部與審核及風險管理部監察本集團的項目與發展皆遵從法律法規及內部政策 • 密切監察成本、市場趨勢及發展

資本需求

風險性質

若未能確保本集團獲得足夠資金應付發展、保養及翻新物業的資本開支需要，或會減低我們的競爭力

主要監控措施及緩解因素

- 持續定期審視物業質素的水平
- 持續監察營運單位所購買及使用的傢俱、固定裝置及設備
- 定期管理現金及庫務，並監察資金及資源分配

品牌及聲譽

風險性質

假如我們未能防止本集團的品牌及聲譽受到傳媒、網絡社交媒體或其他媒介的負面消息影響，或會令客戶對我們的品牌失去信心、流失賓客、租戶及/或顧客，並對我們的業務、招聘與挽留人才造成影響

主要監控措施及緩解因素

- 重視員工招聘及培訓，以體現符合我們品牌水平的服務
- 以我們的行為守則及行為標準規管員工行為，其中包括禁止員工違反法律法規以收取利益
- 實施供應商行為守則，減低勞工標準及產品信譽的相關風險
- 危機處理小組訂明事故通報及危機處理程序的指引
- 推行網絡社交媒體使用指引
- 由外聘專員監察網絡社交媒體
- 聘用具備網絡社交媒體專業知識的員工
- 定期及時向集團風險管理委員會報告最新事故

人力資源

風險性質

假如我們未能吸引、挽留、培養及鼓勵具備合適才能的各級優秀員工(特別是高級行政人員)，則會影響我們適當管理業務及服務的能力。若遇到人手短缺的情況，本集團須花費更多以填補空缺，從而導致營運成本上漲

主要監控措施及緩解因素

- 對主要管理職位制定清晰的繼任方案
- 定期調查員工的投入度及跟進其計劃
- 提供培訓、晉升機會及營運層面的繼任方案
- 定期評審員工之薪酬及福利的競爭力
- 持續推行酒店學校招聘計劃
- 持續監察就業模式改革的風險及機會

健康與安全

風險性質

如未能及時處理各健康及安全問題或符合規控本集團擁有及管理的營運單位、商品及物業的法律法規，可能導致本集團的成本及法律責任增加，以致帶來對我們業務的不信任

食物安全及衛生以及員工和賓客的健康與安全，都是本公司外部及內部業務相關人士重視的重大可持續發展議題，見「可持續發展重要性基準」一節所述的內容(詳情請參閱第100頁)

主要監控措施及緩解因素

- 管理層在每月安全會議上檢討風險，並制定行動計劃以處理任何需關注的範圍
- 根據相關標準認證本集團物業的健康及安全，並僱用或培訓獲得/準備獲取健康及安全認證的員工
- 編制食物、廢物及任何有害物質的處理政策及程序
- 持續的風險評審，如定期的健康諮詢
- 制定供應商行為守則，以減低產品信譽的相關風險
- 不斷改進職安健計劃

資料私隱

風險性質

由於我們的顧客及業務遍布全球各地，因此本集團受多個司法管轄區的私隱條例所監管。遵行私隱條例會增加營運成本及影響作直接作推銷的能力。如未能遵守私隱條例或會被罰款及對本集團品牌及業務造成不利影響

數據私隱與保安亦是本公司外部及內部業務相關人士重視的重大可持續發展議題，見「可持續發展重要性基準」一節所述的內容(詳情請參閱第100頁)

主要監控措施及緩解因素

- 推行資料私隱守則及培訓(課堂及網絡形式)
- 資料私隱小組在各營運部門進行評審
- 實施數據泄露報告和匯報流程
- 投資於資訊科技基建、應用及培訓，以保護個人資料
- 透過營運部門的電子商貿職能管理風險

零售和商業租戶

風險性質

本集團致力投放資金及資源拓展物業的零售及商用空間，但該等投資未必能達到租戶及其顧客之要求

倘若奢侈品行業消費降低、行內競爭加劇或消費模式轉變，或會減少我們的商用租戶

主要監控措施及緩解因素

- 改善商用空間的設計，讓租戶可靈活運用租用空間
- 致力維持高質素物業
- 定期與現時及潛在的租戶溝通
- 吸納各行業之租戶

保安與資訊科技

風險性質

假如我們未能採取合適的保安措施(包括資訊科技保安措施)去保障賓客、訪客及僱員，我們的聲譽及財務表現或會受到不利影響。潛在的恐怖襲擊、犯罪行為及火災事故，仍是酒店業非常關注的問題

主要監控措施及緩解因素

- 專責保安及營運風險小組與當地管理人員合作，確保本集團的營運單位達到充足的保安水平
- 在選定的辦事處進行詳盡的威脅及弱點評估和測試
- 所有營運單位於2013年推行危機應變一覽表，處理危機管理及持續經營事宜
- 集團風險管理委員會推行及監察事故匯報政策和程序
- 資訊科技部定期檢討資訊科技在技術上的可靠性，包括外聘第三方進行獨立測試

人力及原材料成本

風險性質

我們在競爭激烈的市場經營業務，因此，人力及原材料成本不斷上漲仍會是本集團面對的主要挑戰。假如我們未能控制成本，如薪酬及福利、新稅項及社保費用，或會令我們的業務受到不利影響

主要監控措施及緩解因素

- 密切監控薪酬成本、新稅項及社保費用等經營成本
- 制定策略以提升我們與市場及供應商議價的能力
- 委任專業人士就人力方面的成本負擔及法律責任提供意見

謹代表集團風險管理委員會



廖宜菁

集團風險管理委員會署理主席

審核委員會報告

本委員會認為本集團於2013年對整體財務及營運實施的監控是為有效、健全及充足。



角色及組成

董事局賦予審核委員會財務匯報、內部監控、風險管理及內部及外界審核相關的權力及職責。委員會職能範圍之撮要刊載於第146頁。文件亦已上載於本公司網站：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Board-Committees.aspx 及聯交所網站。

本集團的審核委員會由三名成員組成：

主席：包立德先生 — 英格蘭及威爾斯特許會計師公會資深會員(獨立非執行董事)

成員：馮國綸博士(獨立非執行董事)及貝思賢先生(非執行董事)

審核委員會於2013年召開四次會議，管理層出席會議及外聘核數師及審核及風險管理集團總經理亦應邀出席會議。審核委員會成員出席該等會議的記錄刊載於本年報的第150頁。

年內，審核委員會主席在管理層不在場情況下接見審核及風險管理總經理及審核委員會亦會見外聘核數師以討論2013年度的事宜。

公司秘書為審核委員會的秘書。

2013年主要工作內容

年內，審核委員會檢討本公司營運財務部及庫務部的職能，並審閱本集團的庫務指引。審核委員會於2013年進行的日常工作如下：

- 審閱及批准截至2012年12月31日止年度的2012年報及全年業績公告，以及截至2013年6月30日止六個月的2013中期報告及中期業績公告；
- 研究外聘核數師就其審計及對賬目的審查，包括會計政策和會計判斷範圍和就監控問題事務所作的意見範圍而制定之計劃及報告；
- 審閱及批准如下文所描述外聘核數師的審批及非審核項目於2012年的費用，評審獨立核數師畢馬威會計師事務所的表現及認可其續任本公司2013年之獨立核數師；
- 在2012年報及2013中期報告發行前研究業務運作中各營運單位的聲明書綜合概要及批准外聘核數師的聲明書；
- 檢討內部監管及風險管理系統的充足性及成效；

- 檢討及審批集團會計及財務匯報職能架構方面、資源、員工資歷及經驗、培訓計劃及其預算是否足夠；
- 研究審核及風險管理部所提交的內部審核管理報告；
- 審閱及批准2014內部審核計劃；
- 審閱關連交易及關聯人士交易；
- 批准既定收益退休金計劃的入賬方法之修改；
- 審閱所有資產的估值；
- 批准本公司的聯營公司權益、新項目及住宅銷售之入賬方法；及
- 審閱集團風險登記冊及本公司整體風險管理框架中事故匯報政策的效能。

基於審核及風險管理集團總經理以及外聘核數師報告，本委員會認為本集團於2013年對整體財務及營運實施的監控是為有效、健全及充足。管理層已經或正在處理內部及外聘核數師於2013年提出的疑問，審核委員會已向董事局建議沒有須提呈股東注意的問題。

經過審閱及討論，審核委員會於2014年3月，在並未作出修改下認可及提議董事局批准本年報，包括企業管治報告、可持續發展概論、董事局報告及截至2013年12月31日止年度的財務報告以及全年業績公告。

確保獨立核數師的獨立性

我們相信外聘核數師的獨立性對本集團之企業管治效能而言十分重要並且不能妥協。每年我們均非常嚴格地檢討外聘核數師的獨立性。於2013年，除核數工作外，我們亦向獨立核數師授出非核數工作，包括盡職調查、稅務及其他服務。審核委員會負責審閱獨立核數師進行的非核數工作，確認並無對核數工作實際或所預期的獨立性或客觀性構成負面影響。

截至2013年及2012年12月31日止財政年度，本公司獨立核數師畢馬威會計師事務所提供核數及非核數服務所需的費用概述如下：

服務性質	2013 百萬港元	2012 百萬港元
核數服務	10	9
非核數服務		
稅務及其他服務	2	1
盡職調查	3	—

謹代表審核委員會



包立德
審核委員會主席

提名委員會報告

提名委員會按照本公司的多元化政策，考慮董事局的組成及提名董事人選。



角色及組成

董事局賦予提名委員會檢討董事局的人數、架構及組成之權力及職責，包括挑選新任的董事以維持適當、充足及平衡的董事局架構，從而有效履行其職責。提名委員會職權範圍之撮要刊載於第 147 頁。文件亦已上載於本公司網站：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Board-Committees.aspx 及聯交所網站。

集團的提名委員會由三名成員組成：

主席：米高嘉道理爵士(非執行主席)

成員：李國寶爵士(獨立非執行董事)及馮國綸博士(獨立非執行董事)

提名委員會於 2013 年召開兩次會議，委員會成員出席是次會議的記錄刊載於本年報的第 150 頁。

公司秘書為提名委員會的秘書。

2013 年主要工作內容

於 2013 年，董事局出現變更，提名委員會建議考慮委任以下新董事：於 2013 年 2 月委任王葛鳴博士為本集團首位女性董事及獨立非執行董事、審視及甄選出任財務總裁的人選並提名郭艾朗先生自 2014 年 3 月 30 日起出任執行董事兼財務總裁、以及持續物色人選接任麥禮賢先生(自 2014 年 1 月 1 日起辭任董事)之董事職位。

此外，提名委員會於 2013 年進行的工作如下：

- 批准董事局多元化政策及對職權範圍(包括董事局多元化政策)建議作出之修改，以供董事局採納；
- 評審及審閱獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的書面確認，並確認委員會就彼等獨立性的意見；
- 建議重選退任董事；
- 檢討董事局的架構、人數、組成、與獨立非執行董事、非執行董事及執行董事的人數分布；及
- 檢討是否需要為實施董事局多元性政策制定可計量目標。

董事局多元性

本公司努力促使董事局充分實現多元化，認為董事局成員涵蓋不同技能、知識、年齡、種族及性別，以及會計、財務、法律、企業及公營部門管理、銀行業及酒店業等經驗，會對董事局有利。提名委員會按照本公司的多元化政策，考慮董事局的組成及提名董事人選。如本人在去年的年報所述，委任王葛鳴博士為本集團歷來首位女性董事，是一個重要的里程碑。今年，本委員會繼續採取多元化方針，物色新任財務總裁，他將於2014年3月30日上任。我們為外聘顧問在招聘而制定的目標，於第152及153頁闡述。此外，我們正在物色人選接替辭任的麥禮賢先生出任董事，我們也會遵照多元化方針物色人選。

提名委員會認為，香港上海大酒店董事局涵蓋多元化的技能、知識及經驗，而且隨著出現一位女性成員董事，董事局的成員多元化更加突出。在檢討應否為實施董事局多元化政策設定明確的多元化限制或可計量目標時，提名委員會認為無此必要，但多元化仍會是評審董事局組成的考慮因素。

非執行副主席

貝思賢先生將於2014年5月12日股東週年大會結束後辭任本公司非執行董事兼副主席。提名委員會已向董事局推薦包立賢先生於股東週年大會上參選本公司非執行董事。如獲選，彼將為非執行董事亦被委任為本公司副主席。

謹代表提名委員會



米高嘉道理爵士
提名委員會主席

薪酬委員會報告

本集團的薪酬理念為確保本集團及其行政人員之酬金及福利計劃按多項指定原則框架而設。



角色及組成

董事局就以下事項賦予薪酬委員會權力及職責：

- 決定薪酬之理念及政策；
- 檢討及審批薪酬升幅百分比；
- 檢討及審批高級員工的花紅計劃架構；
- 檢討及審批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及董事委員會董事的袍金；及
- 批准非執行董事的聘任書內之條文。

薪酬委員會職能範圍撮要刊載於第 147 頁。文件亦已上載於本公司網站：www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Board-Committees.aspx 及聯交所的網站。

集團的薪酬委員會由三名成員組成：

主席：包立德先生(獨立非執行董事)

成員：麥禮賢先生(獨立非執行董事)(於2014年1月1日辭任)、王葛鳴博士(獨立非執行董事)(於2014年1月1日獲委任)及貝思賢先生(非執行董事)

薪酬委員會於2013年召開兩次會議，行政總裁及人力資源部集團總監亦應邀出席會議。委員會成員出席是次會議的記錄刊載於本年報的第150頁。

公司秘書為薪酬委員會的秘書。

行政人員的薪酬理念

香港上海大酒店的一套薪酬理念於2011年訂定並經薪酬委員會批准。本集團的薪酬理念為確保本集團及其行政人員之酬金及福利計劃按多項指定原則框架而設，包括：

- 薪酬與業績、市場慣例及非財務目標掛勾；
- 確保薪酬及福利計劃符合法規、適合當地情況及貫徹全球應用；

- 提供一個全面的薪酬組合，以確保表現良好的僱員得到具競爭力的回報，該等組合根據市場變動及業績表現作出定期檢討；及
- 促進內部公平性，以確保僱員在同一市場內履行類似職責時得到對等的回報。

薪酬委員會認同市場上對優秀的行政人才需求競爭激烈，並相信所提供之薪酬組合必須在市場上具競爭力及符合適當的水平以吸引並挽留本公司的行政人員。

所有執行董事及高級管理人員均有僱用合約，並可通知終止。檢討及審批這些僱用合約為本委員會之責任之一。任何人士概不得參與決定其本身的薪酬。行政人員包括執行董事及高級管理人員的薪酬，由四個元素組成。

基本報酬

基本報酬為酬金的基本元素，釐定薪酬的一般政策按保留及激勵僱員的需要程度，考慮職能的範疇及複雜性，經介定的市場薪酬水平，以及個人表現及職位為準則。基本報酬包括酬金、住房及其他津貼。

花紅及獎金

委員會相信洽當的花紅及按表現提供的獎金對集團業務持續增長甚為重要。執行董事花紅包括有合約約束性的花紅及可酌情發放的花紅。高級管理人員均參與香港上海大酒店管理人員花紅計劃，此為一個短期獎勵計劃，根據以下的財務及非財務因素計算：

- 本集團的財務表現；
- 個人表現；
- 股價；及
- 本集團質素量度準則。

委員會保留發放非合約約束性年度花紅之酌情權。

其他福利

執行董事及高級管理人員可獲得的其他福利包括但不限於醫療、人壽、殘障及意外保險以及假期折算現金。

退休福利

執行董事及大部分的高級管理人員均參與本公司根據香港強制性公積金計劃條例制定之退休計劃——香港上海大酒店有限公司1994年退休計劃。本公司按計劃所定的供款水平及既得條件為執行董事、高級管理人員及所有香港僱員供款。僱員毋需供款。部分高級管理人員由於按當地的要求參與當地的計劃，故未有參加本公司的計劃。

非執行董事的薪酬

非執行董事的袍金由股東在股東週年大會中訂定，而非執行董事在董事委員會服務的任何額外袍金則由董事局訂定。薪酬委員會負責檢討董事袍金及董事在委員會服務的袍金，並就此向董事局提出建議。檢討按年進行，概無董事可審批其本人的酬金。

在檢討袍金時，委員會考慮因素包括：預計他們在履行其職能所需之時間及參考其他類似市值及業務的香港上市公司。

為配合上述年度袍金的檢討方式，董事局於2014年3月批准委員會提出的建議將非執行董事及獨立非執行董事的袍金每年分別定為250,000港元及300,000港元。以上袍金須待股東於2014年5月12日舉行的股東週年大會上批准。

董事局亦批准委員會的建議，將應付予薪酬委員會主席及成員的袍金每年分別修訂為85,000港元及60,000港元，並將應付予提名委員會主席及成員的袍金修訂為每年20,000港元。

經修訂袍金將於2014年5月12日生效，而執行董事及獨立非執行董事於截至2014年12月31日年度的應付袍金將按比例支付。

2013年主要工作內容

薪酬委員會於2013年進行的工作如下：

- 檢討2013年非執行董事及獨立非執行董事的袍金及其在董事委員會服務所得的額外袍金。委員會建議2013年毋須修訂；
- 檢討及批准管理人員獎金計劃項下建議的總公司及營運單位高級員工2012年度獎金；
- 檢討及批准將於2014年3月上任的新財務總裁的薪酬組合及合約；
- 批准一名高級管理人員的2012年度特殊花紅方案，以及兩名高級管理人員的薪酬；
- 檢討及批准一名獨立非執行董事的委任書條文；
- 批准執行董事年終花紅中可酌情發放的花紅；
- 討論執行董事及高級員工的長期及短期激勵計劃方案；及
- 批准2014年全集團加薪方案，當中考慮到市場薪酬趨勢、通脹的預測、勞工市場的前景及本集團的財務業績等因素。

2013年董事及高級管理人員薪酬

以下資料為截至2013年12月31日止年度經審核財務報告的一部分。

非執行董事 — 薪酬

2013年各非執行董事在本公司董事局及(如適用)董事委員會服務所獲得的袍金載列如下。

審核委員會及薪酬委員會的主席所獲得袍金水平較高，其職銜在下表以(C)表示。執行董事在董事局及董事委員會服務均不獲袍金。

(千港元)	董事局	執行委員會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	2013 總計 [△]	2012 總計 [△]
非執行董事							
米高嘉道理爵士	200	100	—	—	10	310	308
貝思賢先生	200	100	120	50	—	470	470
麥高利先生	200	—	—	—	—	200	200
毛嘉達先生	200	—	—	—	—	200	200
利約翰先生	200	100	—	—	—	300	300
高富華先生	200	—	—	—	—	200	200
獨立非執行董事							
李國寶爵士	250	—	—	—	10	260	258
黃志祥先生 ⁽¹⁾	—	—	—	—	—	—	117
麥禮賢先生	250	—	—	50	—	300	300
包立德先生	250	—	175 ^(c)	60 ^(c)	—	485	483
卜佩仁先生	250	—	—	—	—	250	250
馮國綸博士	250	—	120	—	10	380	378
王葛鳴博士 ⁽²⁾	228	—	—	—	—	228	—
	2,678	300	415	160	30	3,583	3,464

(1) 黃志祥先生於2012年6月19日辭任本公司董事。

(2) 王葛鳴博士於2013年2月1日獲委任為本公司董事。

執行董事 — 薪酬

本公司於2013年向執行董事支付的酬金如下：

(千港元)	基本薪酬	花紅及獎金	退休福利	其他福利	2013 總計 [△]	2012 總計 [△]
執行董事						
郭敬文先生	5,160	6,991	849	318	13,318	11,872
郭禮賢先生*	3,052	2,797	492	250	6,591	7,812
包華先生	4,045	3,291	650	136	8,122	6,988
	12,257	13,079	1,991	704	28,031	26,672

* 郭禮賢先生於2013年9月13日辭任本公司董事。

[△] 為配合行業慣例，本集團實施一項計劃，鼓勵董事及高級管理人員使用本集團的設施以推廣業務。為此，董事獲發折扣卡。所披露的薪酬並不包括給予董事及高級管理人員的折扣額。

高級管理人員 — 薪酬

根據上市規則而披露的高級管理人員(執行董事以外集團管理委員會*的其他成員)薪酬範圍如下：

	2013 人數	2012 人數
3,000,001 港元 – 4,000,000 港元	1	2
4,000,001 港元 – 5,000,000 港元	3	3
5,000,001 港元 – 6,000,000 港元	1	–

* 集團管理委員會為本公司管理及營運決策組織，成員包括三名執行董事及五名(2012年：五名)代表本公司多個主要業務單位及營運部門的高級管理人員。

最高薪酬個別人士

本集團五名最高薪酬人士當中，執行董事有三名及高級管理人員為兩名(2012年：高級管理人員一名，及其他人員為一名)。兩名(2012年：兩名)最高薪酬人士的薪酬介乎下列範圍：

	2013 人數	2012 人數
4,000,001 港元 – 4,500,000 港元	–	1
4,500,001 港元 – 5,000,000 港元	1	1
5,000,001 港元 – 5,500,000 港元	1	–

以上兩名(2012年：兩名)人士的薪酬總額如下：

	2013	2012
基本薪酬	6,867	6,067
花紅及獎金	2,080	1,051
退休福利	687	566
其他福利	259	1,507
	9,893	9,191

薪酬委員會繼續致力謹慎監察本公司薪酬政策及維持相關事宜披露之透明度。

謹代表薪酬委員會



包立德
薪酬委員會主席