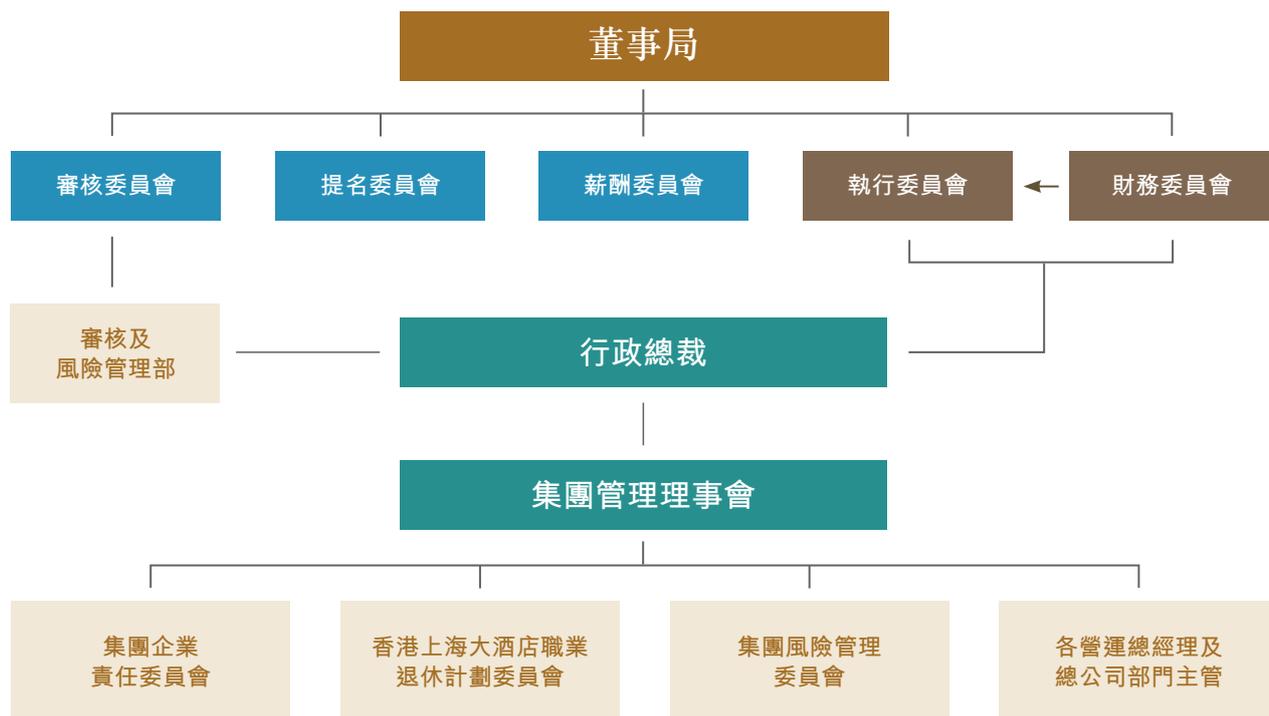


企業管治框架簡介

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在嚴格管治框架下營運成功，此有賴維持正確的管治架構，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、透明及責任以

制訂管治文化，並確保本集團上下貫徹其管治文化。有效實施良好的企業管治，可讓我們從容面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：



■ 企業管治董事委員會

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2014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2014年全年遵守所有建議最佳常規：

- **刊發季度財務業績報告** — 董事局相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。本公司發表季度營運數據載列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。

2014年企業管治常規的發展

我們會定期檢討並設法優化公司的企業管治常規。我們於年內所取得的成果包括：

- ✔ 實施於2013年首次董事局內部評估協定計劃的措施，務求提高董事局的效益
- ✔ 閱覽及更新公司管理權責守則，此守則乃本集團內部監控系統的骨幹
- ✔ 閱覽新公司條例，更新本公司章程及其他管治文件。股東於2014年股東週年大會上批准變更本公司的組織章程細則，藉以反映新法例規定
- ✔ 去年年報所載的可持續發展報告符合全球報告倡議組織(GRI) G4的披露框架標準。我們繼續根據聯交所刊發的環境、社會及管治報告指引審視和衡量本公司的表現，並於本報告第258至265頁列出
- ✔ 繼續推行為期兩年的業務相關人士參與計劃，協助各營運單位了解尊尚傳承2020願景的目標，然後制訂其2020願景的工作計劃
- ✔ 我們自2014年2月起採納一項政策，在處理投資方案時，會顧及可影響尊尚傳承2020願景、其他環境及社會的因素
- ✔ 全面檢討風險管理架構及程序。本集團風險管理系統的進展載於集團風險管理委員會報告第170至175頁
- ✔ 於2014年12月開展資料私隱培訓，對象為新開幕的巴黎半島酒店屬下之執行委員會，以及與顧客有密切接觸的部分高級職員，而本集團旗下各項業務亦已加強保障私隱資料的實務工作
- ✔ 透過財務管理培訓課程，為部分管理人員提供有關內幕消息匯報政策的進一步培訓

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，而本公司的年報亦為本公司與該等人士溝通的重要渠道之一。

於2014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非恒生指數成分股(大市值)組別「最佳企業管治資料披露大獎」白金獎。外界的一致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。



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142至145頁。該等資料亦上載於本公司網站¹。

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，務求本集團達致長遠的成功。管理層獲委任營運本集團的日常事務(更具體地描述於第163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；
- 評估董事局表現；
- 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，持續監管及評估本集團風險管理及內部監控系統的效能。

有關董事就編制截至2014年12月31日止年度的財務報告中所承擔之責任，請參考第190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負責公司業務營運的行政人員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。

¹ <http://www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance.aspx>

- 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的關係富建設性，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。
- 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。集團管理理事會協助行政總裁為董事局提供優質的資訊及建議，令其能在公司所有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，以及確保風險管理及內部監控系統有效實施。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。獨立非執行董事包立德先生主持的審核委員會及薪酬委員會均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。

獨立非執行董事不但擔當非執行董事的角色，亦可為本公司提供營運業務及市場以外的知識，有助董事局在所有類型的事宜有獨立判斷的參與，當潛在利益衝突出現時亦可作出判斷。

香港上海大酒店董事局及企業管治董事委員會的獨立成員比例

董事局	5/14成員
審核委員會	2/3成員(包括主席)
提名委員會	2/3成員
薪酬委員會	2/3成員(包括主席)

執行董事的角色

本集團執行董事包括本公司的行政總裁、營運總裁及財務總裁。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董事委員會會議(包括審核委員會、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

規範嚮上向董事局負責。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

董事局定期會面，以履行其職責。2014年董事局會議的舉行日期已於2013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。每次董事局會議七天前，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閱覽討論事項。

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、可持續發展、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。會議待決事項由擁有投票權的董事投票以大比數決定，而有關決定通常反映董事局表決一致。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。

所有董事必須履行普通法下的法律責任，行事須以本公司、股東及業務相關人士的利益為依歸。根據香港上海大酒店守則及管治守則，所有董事亦須表明彼等於董事局將予考慮的任何交易、安排或其他建議方案中所涉及的利益性質及範疇(如有)。在2014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

管治守則下成立的審核、提名及薪酬委員會為企業管治董事委員會。執行及財務委員會乃管理過程的一部分，負責策略及財務事務。此章節只包括各企業管治董事委員會的出席率及其主要工作報告，而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。

本公司網站²詳列該等職權範圍，而企業管治董事委員會的職權範圍亦詳細刊載於聯交所網站。下頁概述各董事委員會的職權範圍。

² www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Board-Committees.aspx

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，進一步詳情載於風險管理一節及集團風險管理委員會報告
- 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

- 行政總裁
- 財務總裁
- 公司秘書(作為會議秘書)
- 集團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

每年四次，及在需要履行其職務時

委員會報告

刊載於第176及177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
- 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

- 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

公司秘書(作為會議秘書)

會議法定人數

兩名委員會成員，其中一名須為董事局主席

每年會議次數

最少每年一次，及在需要履行其職務時

委員會報告

刊載於第178及179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

- 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

- 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

兩名委員會成員

每年會議次數

最少每年兩次，及在需要履行其職務時

委員會報告

刊載於第180至183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

成員及主席

- 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：
 - 米高嘉道理爵士(主席，非執行主席)
 - 包立賢先生(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

- 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

兩名委員會成員

每年會議次數

每月二次，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：
 - 包立賢先生(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)
 - 郭艾朗先生(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
- 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

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

每個月最少一次，及在需要履行其職務時

2014年董事局及委員會出席率

2014年各董事於股東週年大會、董事局及各管治董事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	○●●●●●		●●		●
包立賢先生 ⁽¹⁾ 非執行副主席	●●●●●	●●●●		●●	●
貝思賢先生 ⁽²⁾ 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	●●●●●●		●●		●
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	●●●●●●				●
包華先生 營運總裁	●●●●●●				●
郭艾朗先生 ⁽³⁾ 財務總裁	●●●●●				●

附註：

- (1) 包立賢先生已獲選為董事，自2014年5月12日起生效。
- (2) 貝思賢先生已辭任董事職務，自2014年5月12日起生效。
- (3) 郭艾朗先生已獲選為董事，自2014年3月30日起生效。

2014年董事局會議

董事局於2014年舉行五次例行會議，當中兩次分別於我們的營運單位香港半島酒店及馬尼拉半島酒店舉行。除既定會議外，董事局亦以書面決議案形式處理若干事宜。

董事局審閱及討論有關本公司不同業務及財務表現的報告。此外，董事局於年內的主要工作包括：

管治

- 審閱及接納審核委員會主席關於審核、內部監控及風險管理事宜的報告
- 批准2015年財務預算及本公司2013年度報告及2014年中期報告
- 審閱、討論及實施關於2013年董事局評估結果的措施計劃
- 接納本集團財務表現的最新資料
- 批准公司管理權責守則及組織章程細則的建議變動
- 審閱所有關連交易

策略

- 審閱及討論優先發展業務及相關細節
- 批准關於緬甸仰光項目附帶條件股東協議
- 審閱本公司對現有資產的投資及批准芝加哥半島酒店及21 avenue Kléber的翻新建議
- 監控山頂纜車經營權續約進程
- 監控北京半島酒店翻新
- 監控倫敦項目的發展計劃
- 潛在投資的整體策略審閱及對本集團短期至中期財務的影響

領導層與僱員

- 批准委任郭艾朗先生為執行董事及財務總裁及包立賢先生為非執行副主席
- 審閱及批准董事及董事委員會成員袍金
- 審閱及接納薪酬委員會主席關於各營運單位的薪酬調整及分紅建議的報告
- 要求各營運總經理及總公司部門主管出席董事局會議，讓董事評估其角色及職責

可持續發展

- 審核集團尊尚傳承2020願景的進度
- 審閱香港上海大酒店僱員調查結果
- 討論本公司的繼任方案
- 跟進為救助受颱風海燕影響的災民而舉辦的「點燃希望」(Hope for the Philippines)籌款項目，以及捐款籌建位於塔高班市(Tacloban)附近的半島 - GK村(The Peninsula-GK Village)的進度

董事局 討論

董事局的組成

截至本報告當日，董事局由14名成員組成。該14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，佔董事局總人數的36%。另外六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。貝思賢先生於2014年呈辭，由2014年5月12日股東週年大會結束始正式生效，包立賢先生於同一股東週年大會上獲推選加入董事局，出任非執行董事一職。此外，郭艾朗先生於2014年3月30日加入董事局，獲委任為執行董事及財務總裁。

經提名委員會審核，董事局確認董事局截至2014年年底的架構、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董事局的成效相當重要，因此已於2013年3月採納成員多元化政策。政策可於本公司網站³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	7% 女性
	13位男性	93% 男性
高級管理人員*	4位女性	50% 女性
	4位男性	50% 男性
主要業務單位**	10位女性	34% 女性
	19位男性	66% 男性

* 包括三位執行董事

** 主要業務單位包括營運總經理及總公司部門主管，但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。

董事局成員的多元化政策

本公司明白並深信董事局成員多元化的裨益。一個真正成員多元化的董事局可融入及善用董事的技能、區域及行業經驗、背景、種族、性別及其他資歷。此等差異將用作決定董事局的最佳組合。然而，董事局所有委任將以人選的長處而作決定，同時計及包括性別差異在內的多元化。

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，董事局將繼續基於能力並參考多元化政策，根據技能組合、經驗、知識、專長、文化、與本公司的獨立性、年齡、種族及性別方面考慮委任事項。提名委員會將繼續物色適當人選，以於麥禮賢先生辭任(自2014年1月1日起生效)後填補本公司獨立非執行董事的空缺。

有關詳情請參閱第178及179頁的提名委員會報告。

董事局評估

於2013年，董事局進行首次自我評估，透過完成預設的網上定性問卷調查，評估自身的表現。有關問卷調查以匿名形式進行及整理，並已於2013年10月的會議上討論。上一年度的年報已匯報董事協定計劃的措施。董事局同意有關計劃的措施，包括非執行董事與管理層定期開會討論業務策略、就公司的策略及繼任計劃作中期檢討，以及增加營運總經理及總公司部門主管於董事局會議上報告的次數，務求讓董事局成員更了解各個部門及營運單位的職能。

於2014年，董事局確認集團之核心策略及定期檢討所有跟集團有關之潛在投資及財務影響的整體策略。致董事局成員的每月匯報及有關報告的模式均有所轉變。董事局亦於會議上討論繼任人事在董事局及營運層面上安排，並會定期檢討。除了現場視察業務，主要管理職位亦會與董事進行午餐會及於董事會會議上報告，讓成員對營運總經理及總公司部門主管的職能有更深切的了解。

應董事局指示，每兩年進行一次自我評估，下一次評估將於2015年進行。然而主席與非執行董事已於2014年10月會面檢討管理層表現，並已向管理層提出意見，以便實施。

董事的就任須知、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，確保新任董事能迅速了解公司業務。新任董事應逐一會見執行董事及高級管理人員，討論本集團的業務、策略和主要業務職能，並同時獲安排視察本集團在香港及其後視察海外的主要業務。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。於2014年加入董事局的包立賢先生及郭艾朗先生已經完成專為彼等而設的就任須知計劃。

熟習及培訓

為確保董事履行其角色上之成效，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，了解公司的情況。

董事局定下目標，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2014年12月，董事局會議於馬尼拉半島酒店舉行。董事局成員與當地的管理層會面，了解他們在業務上的挑戰和應對策略。這些海外視察有助非執行董事更了解自己在董事局中的角色及對本集團不同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。

2014年各董事及公司秘書的培訓記錄如下：

董事	培訓類別		
	閱讀資料 ^(a)	視察業務及與相關人員會面 ^(b)	出席內部/外方研討會或會議 ^(c)
非執行董事			
米高嘉道理爵士 非執行主席	☑	☑	☑
包立賢先生 ⁽¹⁾ 非執行副主席	☑	☑	☑
貝思賢先生 ⁽²⁾ 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	☑	☑	☑
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	☑	☑	☑
包華先生 營運總裁	☑	☑	☑
郭艾朗先生 ⁽³⁾ 財務總裁	☑	☑	☑
公司秘書			
廖宜菁女士 ⁽⁴⁾	☑	☑	☑

附註：

- (1) 包立賢先生獲選為董事，自2014年5月12日起生效。
- (2) 貝思賢先生辭任董事職務，自2014年5月12日起生效。
- (3) 郭艾朗先生獲委任為董事，自2014年3月30日起生效。
- (4) 於2014年，廖宜菁女士已參加超過15小時的專業培訓。

(a) 閱讀資料涵蓋新法例法規及本集團業務相關主題。

(b) 視察的營運單位包括山頂綜合項目及馬尼拉半島酒店。包立賢先生及郭艾朗先生的就任須知計劃包括視察本集團於香港及海外的大部分物業。

(c) 關於業務或董事職責的研討會/會議包括以下方面：

- 旅遊發展
- 企業管治事宜
- 風險管理
- 可持續發展

董事的委任及重選

本公司確認，2014年全體董事的委任及重選均遵行企業管治守則。全體董事包括非執行董事每三年重選一次。有關2014年董事局成員的委任及辭任及將於2015年股東週年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於董事局報告第186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服務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2014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2014年在任的5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2014年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2014年12月31日本公司董事的持股詳情載於第187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147及187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；
- 彼等在對本公司業務構成重大影響的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）及彼等之緊密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2014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職能單位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職能部門主管組成。集團管理理事會及其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
郭艾朗先生，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，物業部集團總監

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
- 開拓業務發展

- 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、企業可持續發展及減低風險。

集團管理理事會下設三個分委員會，包括：集團企業責任委員會、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。

集團企業責任委員會

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：郭艾朗先生，財務總裁
- 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：郭艾朗先生，財務總裁
- 成員：集團審核及風險管理總經理、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
- 為集團管理理事會定期檢討、評估及更新集團風險及相關應變措施，以供審核委員會進一步審閱，再轉呈董事局審閱

集團的股東

於2014年12月31日，香港上海大酒店有1,817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	390	21.464	69,761	0.004
501股-1,000股	188	10.347	149,332	0.010
1,001股-10,000股	691	38.030	2,910,917	0.192
10,001股-100,000股	422	23.225	13,592,686	0.896
100,001股-500,000股	92	5.063	19,770,341	1.303
500,000股以上	34	1.871	1,480,674,559	97.595
總計	1,817	100.000	1,517,167,596	100.000

附註：於2014年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.99%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58.25%股權，詳情載於董事局報告第187及188頁的「董事權益」及「主要股東權益」內。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2014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2015年3月20日仍繼續維持該持股量。

股東的參與⁴

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了解對方，有助交流意見、觀點及所關注的事宜。

我們鼓勵股東參與股東週年大會，並直接與董事對話。於2014年，我們以積極主動的態度維繫投資者關係。在8月時，我們於香港及新加坡舉辦了一次非

交易性質的巡迴展覽，藉此接觸準投資者並與現有投資者交流。我們的執行董事及投資者關係團隊亦於整個年度與機構性投資者、經濟分析員及準投資者舉行會議。

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⁵。另外，該等發布會的呈列資料，包括年報及中期報告均有上載在網站內，而財務數據、企業管治常規及最新的投資者資訊亦上載於香港上海大酒店網站。本集團的股東通訊政策(已上載於本公司網站⁶)，列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊渠道。

如欲了解更多詳情，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。

4 GRI G4重要性議題披露: G4-26

5 www.hshgroup.com/tc/Investor-Relations.aspx

6 www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance.aspx

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⁷。

2014年股東週年大會

本公司已於2014年5月12日在香港半島酒店舉行2014年股東週年大會。會上共有337人出席—其中159人為登記股東，另178人由受委代表或公司代表代其出席。

本公司在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，包括審核及薪酬委員會主席均已出

席2014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提出的問題。

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。

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2014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2013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2013年12月31日止年度的末期股息每股10港仙	99.99%
重選五名退任董事—郭敬文先生、毛嘉達先生、卜佩仁先生、馮國綸博士及郭艾朗先生為本公司董事並選舉一名新任董事—包立賢先生為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎94.66%至99.99%
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	99.97%
向董事授出配發、發行及買賣本公司股份的一般授權	70.84%
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	81.81%
釐定非執行董事及獨立非執行董事的普通薪酬	99.99%
刪除本公司先前的組織章程大綱的條文及修訂本公司組織章程細則 ⁸	95.45%

⁷ www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Shareholders-Rights.aspx

⁸ 關於因應新公司條例刪除本公司先前的組織章程大綱的條文及修訂本公司組織章程細則的詳情已於寄發予股東的2014年股東週年大會通函披露。

其他資料

向股東提供的其他資料(包括財務行事曆及聯絡資料)載於第271頁。

本公司股價的資料於第55頁披露。

業務相關人士的參與⁹

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。

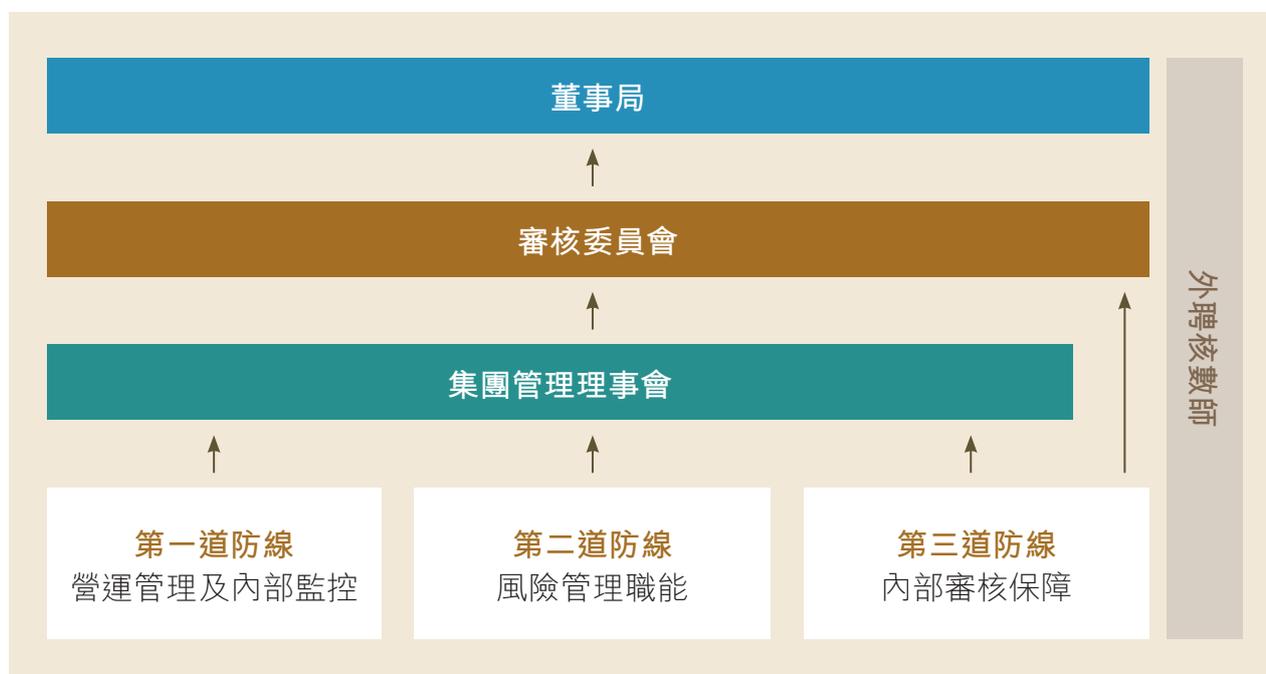
我們鼓勵業務相關人士就我們的處理方法提出意見。業務相關人士可將意見及查詢電郵至本公司的電郵地址：cr@hshgroup.com。

風險管理

每項業務均面臨內在風險，因此，我們面對的挑戰在於識別及管理風險，以減低、轉移、避免或了解相關風險。董事局明白其肩負最終責任，須為本集團業務建立及保持適當風險管理及內部監控系統，並定期評估其成效。為此，董事局確保設有持續風險管理程序的適當框架，可識別、評估及管理本集團所面臨的重大風險，以促進本公司的長遠發展。

三道防線

經過多年的發展及改進，我們的風險管理架構符合最佳實踐模式，即「三道防線模式」，其中，營運管理及內部監控為第一道防線，多項風險控制實務及集團風險管理委員會的監控職能為第二道防線，而內部審核為第三道防線。



⁹ GRI G4 重要性議題披露：G4-26

我們定期檢討本公司的風險管理框架及程序。於2014年，我們亦完成風險管理框架及程序檢討，該檢討已加入不同的建議令風險管理程序更清晰，並已由審核委員會批核並獲董事局批准。

然而，須予注意的是，風險不會完全消除，該系統僅能提供合理但非絕對結果。該系統不能抵禦無法預知的事件、欺詐及判斷失誤等因素導致的後果。

第一道防線：營運管理及內部監控

第一道防線由集團內部監控系統組成，其中包括：
(i) 透過內聯網與僱員共享的集團政策；(ii) 涵蓋授權及批准交易等各個方面的營運政策、程序及實務；
(iii) 應用財務報告準則；及(iv) 審閱財務表現及重大判斷。

在集團層面，我們的**公司管理權責守則**涵蓋本集團所有營運單位，是董事局就董事委員會、管理層及各營運單位而設定的所有權限的骨幹。公司管理權責守則建立明確的管理職責、權限及問責機制。於2014年，我們進行整體檢討公司管理權責守則並更新守則的若干限制。**香港上海大酒店行為守則及平等機會守則**規管集團僱員行為。

營運管理監控系統亦設有覆蓋本集團每項業務的其他集團內部監控政策及程序。該等政策、守則及指引經不時檢討並於必要時更新。所有營運單位的總經理及財務總監都負有確認在營運層面遵行內部監控制度及程序的個人義務。彼等須每6個月向行政總裁及財務總裁提交**聲明書**。所有聲明書及保留事項會呈予財務委員會及審核委員會評審。

財務管理及內部匯報則由營運財務部率領負責。此部門統籌全集團的營運財務報告，確保內部財務匯報的所有資料準確、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。營運財務部總經理則直接向財務總裁匯報及協助營運總裁實行相關事宜。

我們知道即使有可靠的內部監控系統，仍可能會發生行為失當事件。因此，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站¹⁰。在2014年，特設的保密舉報電郵賬戶共接獲9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及審核委員會，而有關人士亦履行一切行動及建議。

10 www.hshgroup.com/tc/Corporate-Governance/Whistleblowing-Policy.aspx

本公司訂有**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。

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自政策落實後亦已進行互動討論。財務部以外的管理人員亦於2014年的財務管理培訓課程中接受進一步培訓。

第二道防線：風險管理職能

第二道防線包括本集團多項風險監控實務，並由**集團風險管理委員會**監督。本集團的集團風險管理委員會使用**集團風險管理登記冊**（一項單一中央企業風險管理系統），就各項風險制定詳盡的計劃，藉以支援本集團的風險管理程序並協助營運部門識別及匯報對本集團有影響的重大風險。集團風險管理登記冊在企業層面由上至下的風險評估，同時輔以在每個營運單位使用單獨風險登記冊的由下至上方式，

並基於風險影響力重新核准。登記冊識別本集團面對的主要挑戰，協助董事局及領導層作出明智決定。

集團風險管理登記冊將風險分成五個不同的類別來作出評估：包括策略、財務、營運、合規及外部風險。登記冊亦包括本集團所有營運單位內25個風險類型的數據。本集團已就上述類別指出有可能對其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所需的技能、利益及成本。

各項業務或營運單位須每半年向審核及風險管理部提交各自風險登記冊的更新，以編撰集團風險管理報告。於2014年，進行檢討風險管理程序後，我們採取了全新程序，為配合本公司的財務匯報規定，由集團風險管理委員會每半年開展風險檢討並審批集團風險管理報告，以提交予集團管理理事會、審核委員會及董事局，最後由董事局批准該報告。此舉讓審核委員會及董事局更有效地監察本集團的主要業務風險以及管理層如何應付及減低該等風險。

有關本集團主要風險及潛在風險的詳情於第172至175頁披露。

為完善集團風險管理登記冊、並實時識別風險及確認風險趨勢，集團風險管理委員會透過**事故匯報政策**監察營運風險。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。事故處理及跟進由集團風險管理委員會監察。此外，營運及業務單位須進行年度法定合規檢查並向集團法務部提供確認函。營運單位亦須檢查並向集團法務部提供法定或最佳實務的合規確認函。

三重防範：內部審核

審核及風險管理部專責進行集團的內部審核，在評審集團風險管理和內部監控系統的成效擔當重要角色，並負責定期向審核委員會報告。此部門的審核職務覆蓋全集團，由集團審核及風險管理總經理帶領六名擁有專業資格人士處理評審事宜。集團審核及風險管理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。年內，審核委員會負責批閱年度審核計劃及檢閱審核及風險管理部報告。

審核及風險管理部專責評審營運及企業層面上重大監控的制度及政策及程序合規，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2014年內，審核及風險管理部在集團內共進行了10次審核項目。

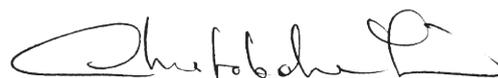
外聘核數師、審核委員會及董事局

本集團的**外聘核數師**透過對不同業務、營運及內部核數師的核證水平(尤其是在核數工作中確認的任何重大財務及監控問題)提出獨立質詢，進一步完善風險管理程序。外聘核數師會就任何監控的不完善之處向審核委員會作出匯報。

審核委員會根據匯報準則，審視及研究管理層、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陳述，在遇上任何重大事宜時更會加以探討。繼2014年審視後，自2015年起，常規風險管理報告分拆為內部審計及監控、集團風險管理兩份獨立報告，以作更深入探討。內部審計報告每年提交四次，而審核委員會為配合本公司的財務匯報規定，每半年檢討集團風險管理報告。審核委員會就報告內容，評審風險管理及內部監控系統之成效，研究任何不完善之措施及所帶來的影響，及應變措施是否有效，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核數師與外聘核數師的表現，審視外聘核數師對內部財務部門的意見。

董事局確認在2014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，及現有的風險管理及內部監控系統仍為有效及足夠。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2015年3月20日