



2014年的工作重點是整體檢討本集團現有的  
風險管理架構及程序。

## 角色及組成

本人以財務總裁的身份於2014年3月加入本公司並獲委任為集團風險管理委員會主席。集團風險管理委員會為集團管理理事會的分委員會，旨在加強監控本集團的現有及潛在風險。此報告概述委員會於年內完成的工作。

**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

集團風險管理委員會於2014年召開了四次會議，監察本集團所面對的主要業務風險。集團風險管理委員會亦於2014年向集團管理理事會提交兩份最新報告，闡釋主要風險、事故及減低風險的方案、整體計劃、趨勢及分析，並與負責的管理層分享最新資訊。

## 集團風險管理委員會憲章

集團風險管理委員會制定並採納了集團風險管理委員會憲章(「憲章」)作為管理工具。此文件概述了成員、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包括：

- 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可行措施
- 評估本集團的風險狀況，並向集團管理理事會作出集團可承受風險的水平建議
- 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。
- 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
- 推行登記冊，包括訂明風險監控的角色及職責、風險匯報及上報、風險歸屬及集團溝通。
- 審批關於登記冊的政策、程序及指引

## 2014年主要工作內容

2014年的工作重點是整體檢討本集團現有的風險管理架構及程序。我們採取若干措施，以加強集團系統。該等措施包括設立清晰的風險管理程序，其所描述於第168頁的「風險管理職能 — 第二道防線」。

為加強營運風險管理登記冊的有效性及其關聯性，本集團於2014年就每半年的更新及報告採納了一套正式且經統籌的程序，並於2015年1月期實施。集團

風險管理委員會的會議日程亦經革新，將四次例行會議中的兩次用於討論潛在風險及避險問題，餘下兩次例行會議則著重討論每半年一次的集團風險管理報告。

我們亦繼續監察描述於第168頁風險管理職能的所有經事故匯報政策匯報的事故、所採取的行動及分享的最佳實務。於2014年，並沒有重大事件需得到股東的關注。

集團風險管理委員會於2014年的其他工作內容包括：

- ✔ 檢討審核及風險管理部編製的集團風險管理報告(包括本集團的風險狀況報告)，以提交集團管理理事會，並隨後提交予審核委員會及董事局以供批准
- ✔ 成功在九個營運部門(包括於2014年8月開業的巴黎半島酒店)新啟用風險管理登記冊。截至2014年底，合共設立21個部門風險管理登記冊
- ✔ 自2014年初起，本公司開始實施單一中央企業風險管理系統，旨在完成本集團風險管理程序的自動化改造並協助營運部門識別、管理及匯報重大風險及事故。本集團所有香港營運部門於2014年12月配備線上事故管理單元，預計風險管理登記冊單元將於2015年推出
- ✔ 為應對香港公民抗議，針對香港總部及營運部門面臨的危機，成功制定並應用全面的應變指引
- ✔ 檢討伊波拉病毒威脅的風險評估。總部發布集團應變指示
- ✔ 檢討針對獨立第三方專才在所有亞洲營運部門的物業、安全及安保風險整體報告中提出建議的後續跟進工作進度
- ✔ 委任獨立第三方專才對集團位於紐約、芝加哥及加州蒙特雷半島的美國業務作出物業、安全及安保風險整體檢討
- ✔ 檢討保安程序，以保障本集團的資訊科技設施
- ✔ 檢討其他保險策略，包括專屬保險工具的可行性

## 主要風險

下文載述本集團主要風險概要。我們將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管理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。此外，於2014年，我們與全體高級管理人員進行了面談，檢討本集團的主要風險狀況。

檢討風險程序有助突出潛在風險及/或將新風險納入風險管理登記冊。風險管理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。

主要風險	主要監控措施及緩解因素
<b>收購、投資及發展<sup>(1)</sup></b> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>與經驗豐富及可信賴的當地夥伴合作並認識及了解當地政府部門</li> <li>對各項目進行充份的盡職調查</li> <li>撰寫詳盡的組合計劃及業務策略</li> <li>持續監察及檢討發展、規劃及建造進度的所有範疇</li> <li>外聘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</li> </ul>
<b>品牌及聲譽<sup>(1)</sup></b> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>重視員工招聘及培訓，以體現符合我們品牌水平的服務</li> <li>以我們的行為守則及行為標準規管員工行為</li> <li>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</li> <li>危機處理小組訂明事故通報及危機處理程序的指引</li> <li>推行網絡社交媒體使用指引</li> </ul>
<b>競爭<sup>(1)</sup></b> <p>競爭加劇，部分市場內豪華酒店的週期性供應過剩，亦會損害我們的業務。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持續監察及分析競爭及市場資料，預判不利變動</li> <li>採取品牌及溝通措施，推動業績增長並鞏固品牌的市場地位</li> <li>再投資旗下的物業，確保競爭優勢</li> </ul>

## 主要風險

## 主要監控措施及緩解因素

### 業務組合/集中<sup>(1)</sup>

我們的集團業績有重大部分來自香港的營運單位。香港發生的不利事件會妨礙我們的整體業務、導致收入減少並影響資產的估值

- 專注於增加海外業務的收入，包括開拓新市場
- 持續監察香港的營運及政治環境，預判可能出現的問題，快速對任何業務運作作出可行的調整

### 災難事件<sup>(2)</sup>

重大災難事件，例如事故、自然災難、恐怖襲擊、戰爭或傳染病(如：禽流感、嚴重急性呼吸系統綜合症或伊波拉)，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

- 確保旗下物業及業務有全面的保險保障
- 外聘風險顧問對選定的物業進行多重風險檢視，並重點針對可保風險
- 所有營運單位推行危機應變計劃，以確保業務能正常運作

### 宏觀經濟及政治<sup>(2)</sup>

總體經濟狀況中的變動及波動(包括美國、歐洲或全球經濟及金融市場內任何衰退的嚴重性及持續時間、削減企業預算及開支)，均會影響我們的業務

政治不穩及不明朗，包括任何影響到酒店業及旅遊業有關的舉措，均會改變旅遊模式及賓客消費

- 專注於增加業務的範疇，包括開拓新市場
- 持續監控對本集團所有關鍵市場的宏觀經濟、政治及監管情勢，預判可能出現的問題，快速對任何業務運作作出可行的調整
- 所有營運單位推行危機應變計劃，以確保業務能正常運作

### 資料私隱<sup>(3)</sup>

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控訴及對本集團品牌及業務造成不利影響

- 推行資料私隱守則及培訓(課堂及網絡形式)
- 實施數據泄露層級制及管理流程
- 投資於資訊科技基建、應用及員工培訓，以保護個人資料
- 透過營運部門的電子商貿職能管理風險

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」所述的內容(詳情請參閱第60頁)

主要風險	主要監控措施及緩解因素
<p><b>零售及商務租戶<sup>(4)</sup></b></p> <p>由於奢侈品消費下降、競爭加劇、或對零售喜好轉變等原因，導致酒店商場人流減少，令商務租賃情況變得困難</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>改善商用空間的設計，並加強空間用途的彈性及配合租戶的需要</li> <li>承諾維持物業的高質素</li> <li>積極與現有及潛在租戶溝通</li> <li>保持及令租戶種類多樣化</li> </ul>
<p><b>物業/資本融資<sup>(4)</sup></b></p> <p>未能確保資金能符合資本開支以推動發展，保養及重修旗下物業或令我們的競爭力難以維持</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持續定期審視物業質素的水平</li> <li>繼續監察營運單位所購買及用的傢俱、固定裝置及設備</li> <li>定期管理現金及庫務，並監察資金及資源分配</li> </ul>
<p><b>健康與安全<sup>(4)</sup></b></p> <p>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</p> <p><small>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」所述的內容(詳情請參閱第60頁)</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>管理層在每月安全會議上檢討風險，制定行動計劃以處理任何需關注的範圍，並採取措施以防風險重現</li> <li>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</li> <li>編制食物、廢物及任何有害物質的處理政策及程序</li> <li>制定供應商行為守則，以減低產品信譽的相關風險</li> <li>不斷改進職安健計劃</li> </ul>
<p><b>人力及原材料成本<sup>(4)</sup></b></p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>密切監控薪酬成本、新稅項及社保費用等經營成本</li> <li>制定策略以提升我們與市場及供應商議價的能力</li> <li>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</li> </ul>

保安與資訊科技<sup>(4)</sup>

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

- 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
- 所有營運單位推行危機應變以確保業務運作正常
- 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

附註：

風險性質

- (1) 策略風險 — 本集團業務模式及策略的相關風險  
 (2) 外部風險 — 經濟、政治發展及災害事件等外部因素的相關風險  
 (3) 合規風險 — 法律、監管及業務相關人士考量的相關風險  
 (4) 營運風險 — 營運部門、集團物業、人員及程序的相關風險

## 潛在風險

除應對本集團面對的各類主要風險外，集團風險管理委員會亦檢討特定的潛在風險。此等潛在風險通常源自經濟、政治、法律或技術環境的變動，這些變動可能但不一定屬於現有的主要風險類別。集團風險管理委員會認為，該等潛在風險可能造成重大的潛在影響，因此會監察其對本集團的潛在影響並制定減低風險之計劃。

於2015年，集團風險管理委員會的工作重點是確保順利實施並持續完善經改善的全集團風險管理程序。我們亦將繼續監察針對各項風險所制定計劃的情況及進展。

謹代表集團風險管理委員會



郭艾朗

集團風險管理委員會主席

2015年3月20日