

企業管治報告



「我們致力維持最高水平的企業管治。

我們的企業管治著重發展健全的企業管治架構，以及嚴格的內部監控和風險管理，使我們能夠有效地提供最好的回報予我們的股東和平衡所有其他持份者的利益。我們力求提供有意義的信息披露及與股東和投資者定期溝通。」

郭少明博士，銅紫荊星章，太平紳士
主席及行政總裁



莎莎的企業管治

▶▶ 董事會、董事委員會
及管理層之間的
權責分明

▶▶ 明確制定的
程序及過程

▶▶ 董事積極
參與定期董事會
會議

▶▶ 高度獨立及多元化的
董事會具備多角度和
均衡的技能和經驗

▶▶ 我們的董事會認為
企業管治
應超越合規

Sasa
making life beautiful

2015/16實踐企業管治常規的重要事項

以下是我們在2016年3月31日止年度實踐企業管治常規發展的重要事項：

董事會評核

我們已於本年進行首次董事會評核。該評核對於董事會進一步和持續發展是一個十分有價值的反饋機制，是我們管治架構成功的要素。

私隱條例

除了定期給予新同事安排的簡報會，在2016年2月已向在職員工提供了合規培訓研討會協助深入了解個人資料的法律和法規。已制定全面的合規手冊，當中包括實際的例子、演譯、案例研究及合規清單，以促使更好地遵守有關範圍。

競爭法

在外部律師事務所的協助下，早於競爭法在2015年12月在香港實施之前，我們已完成合規方案，當中涵括了培訓、合規審查及向董事簡報檢討報告。而檢討報告的建議亦已完全執行。

定期培訓及教育

本公司持續向新同事及管理實習生介紹企業管治和環境及社會管治，以期使同事於加入莎莎時能培養良好的管治行為。

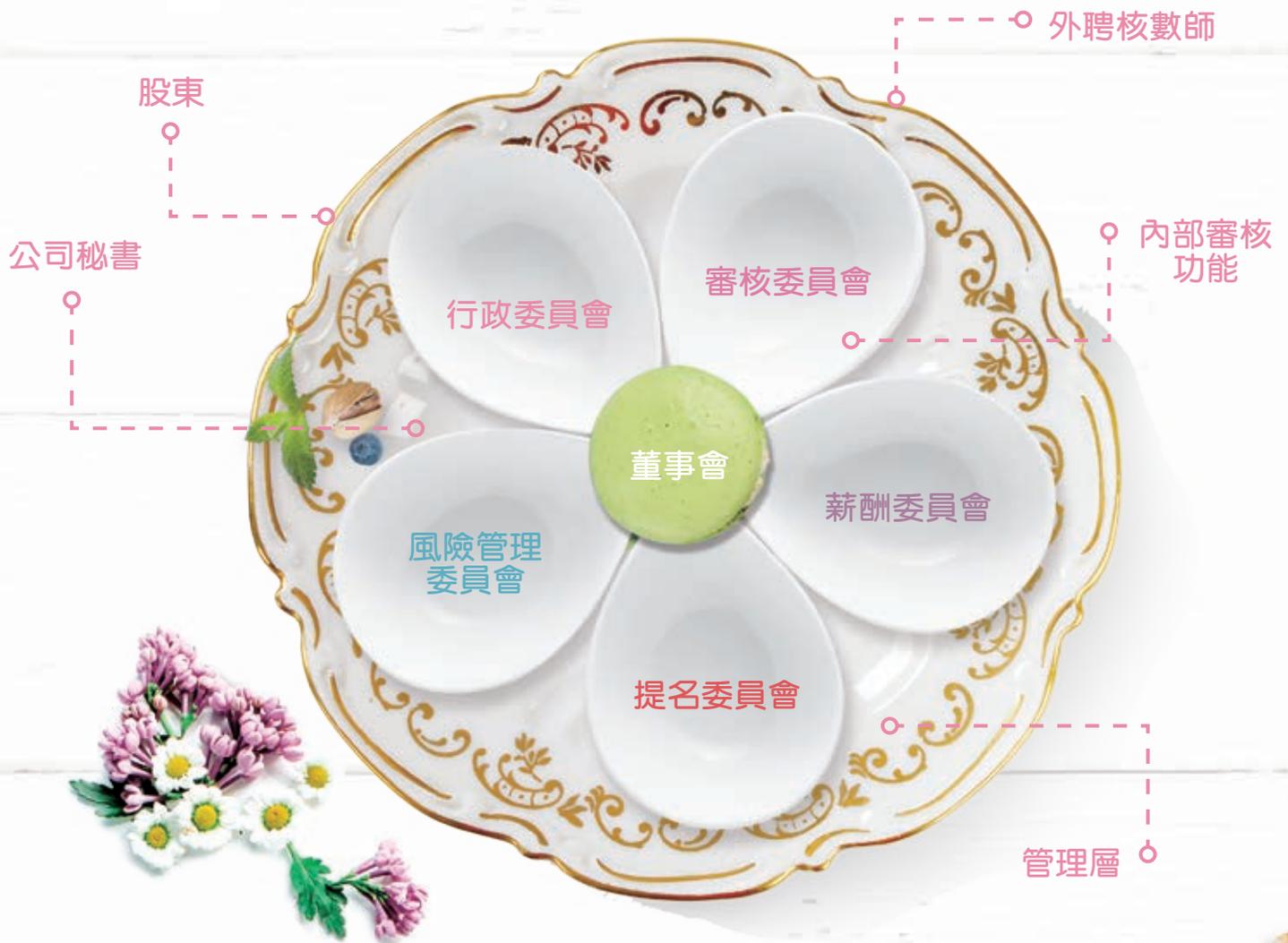
董事的持續發展

除了外部培訓和研討會以外，已於本年向董事提供2次內部培訓。

榮譽

- * 於 2013、2014 及 2015 年均獲香港管理專業協會頒發「最佳年報比賽—優秀企業管治資料披露獎」
- * 本公司自 2011 年起為恒生可持續發展企業基準指數成份股

企業管治架構



企業管治報告

遵守企業管治守則

企業管治守則是對我們衡量自己的標準。於截至2016年3月31日止年度，我們已遵守管治守則的所有守則條文，惟下段所述的一個情況除外，但同時我們於以下方面已超出管治守則的規定：

- ✓ 於本年度進行董事評核。
- ✓ 董事會過半數成員為獨立非執行董事。
- ✓ 兩位獨立非執行董事具備專業資格或會計或相關財務管理專長。
- ✓ 我們已就董事的提名及重新選任制定了標準的準則。
- ✓ 審核委員會全體成員均為獨立非執行董事。
- ✓ 審核委員會與外聘核數師在執行及非執行董事避席的情況下於年內私下舉行兩次會議。
- ✓ 我們已於本年度召開六次定期董事會會議。
- ✓ 除審核委員會、提名委員會及薪酬委員會外，我們亦成立了行政委員會及風險管理委員會，並有「書面職權範圍」明確列載各委員會的職責分工。
- ✓ 我們的年報已有獨立的環境，社會及管治報告及企業風險管理報告。
- ✓ 我們就本集團財政年度中的四個季度之未經審核的最新營運資料，以及就中國農曆新年、勞動節及國慶黃金週假期期間香港及澳門零售業務的銷售表現提供自願性公告。
- ✓ 除了其他政策，我們現行之員工「舉報政策」、「內幕消息政策」、「接受饋贈政策」以及「防止賄賂條例指引」已全部刊登於本公司的網站。
- ✓ 我們在多於20個營業日前向股東寄發股東週年大會通告。

就企業管治守則之條文中的唯一偏差，即郭少明博士現身兼本公司主席及行政總裁兩職，主席及行政總裁各自的職責已清晰列載於「主席及行政總裁之職權範圍」。雖然主席及行政總裁的職責為同一人士兼任，我們高度獨立性之董事會組成架構能給予適當的制衡。郭博士，作為集團的創辦人，對我們的業務擁有卓越的知識及為零售界之翹楚。

董事會因此認為由同一人士身兼公司主席及行政總裁兩職，有利於本集團的業務策略的執行及提高營運效益。惟董事會會不時檢討此架構並於適當時候考慮將兩職分開。

董事會及董事委員會的組成

董事會

- | | |
|--|---|
|  郭少明博士
(主席及行政總裁) |  陳玉樹教授 |
|  郭羅桂珍博士
(副主席) |  梁國輝博士 |
|  陸楷博士
(首席財務總監) |  譚惠珠小姐 |
| |  紀文鳳小姐 |
| |  陳偉成先生 |
| |  利蘊珍小姐 |

審核委員會

-  陳玉樹教授 (主席)
-  梁國輝博士
-  譚惠珠小姐
-  紀文鳳小姐

提名委員會

-  譚惠珠小姐 (主席)
-  郭羅桂珍博士
-  梁國輝博士

薪酬委員會

-  梁國輝博士 (主席)
-  郭羅桂珍博士
-  譚惠珠小姐
-  紀文鳳小姐

行政委員會

-  郭少明博士 (主席)
-  郭羅桂珍博士
-  陸楷博士

風險管理委員會

-  郭少明博士 (主席)
-  郭羅桂珍博士
-  陸楷博士

附註：

  男性    女性

 執行董事

 非執行董事

 獨立執行董事

董事會有均衡的組成，當中包括三名執行董事、一名非執行董事及五名獨立非執行董事。此組合遠超出管治守則有關上市發行人的獨立非執行董事須佔董事會最少三分之一的規定。

各董事的履歷，當中包括董事會各成員之間的關係，詳情載於第48至55頁。最新董事名單已刊載於聯交所網站及我們的網站，當中載有董事各自的角色及職能連同彼等的履歷詳情。

企業管治報告

獨立性

本公司董事會擁有強烈的獨立元素，能針對策略性及表現等事宜提供獨立及客觀的監察。

儘管部分獨立非執行董事已出任董事會成員超過九年，而其任期可能與釐定獨立性有關，惟我們明白個別人士的獨立性不能隨便根據特定時期來釐定。在評估獨立非執行董事的獨立性時，董事會及提名委員會考慮董事於服務年期向董事會作出貢獻所呈現出的個性及判斷，並會考慮其他相關因素。儘管陳玉樹教授、梁國輝博士、譚惠珠女士及紀文鳳女士等已擔任獨立非執行董事超過九年，我們仍相信彼等仍能提供寶貴的專業知識，經驗，持續性及穩定性予董事會，他們對本集團業務之深入了解，可為董事會起了重要的穩定作用，而本公司更大大受惠於彼等因對本公司之深入了解而對本公司作出的貢獻及灼見。董事會認為彼等獨立非執行董事符合上市規則第3.13條所載之獨立身份指引，更認為彼等能夠繼續履行所規定的角色。



董事會成員多元化

在日益複雜和快速變化的營商環境下，我們相信董事會的多元化有助於引入不同的觀點，而多樣化的董事會組成意味著董事會對不同的機遇和風險更加敏銳。致力董事會多元化的策略帶來更多的知識基礎，以及為董事會帶來更多的創造力和革新。此舉有助我們深入地了解我們客戶不同的需要，以拓展更多不同層面的客戶、豐富及廣泛的客戶群和更多增長機遇。

我們的董事會成員在性別、學歷背景、國籍、專業經驗及行業經驗等方面亦非常多元化。我們訂有董事會多元化政策，載列我們達致董事會成員多元化的方法。此政策會定期予以檢討，並可於我們的網站瀏覽。

在我們的董事會當中，女性佔的百分比甚高。女性董事佔全體董事約44%。

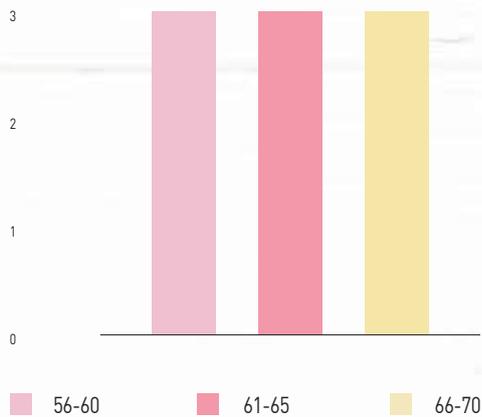
除委任女性為董事外，現任董事會亦包括多元化背景的成員，彼等具備所需的技能及經驗以監察本集團業務。彼等擁有豐富的實際經驗包括於零售業、法律專業、會計專業、市場推廣、管理、人力資源以及金融業。超過一半的董事已獲博士學位或獲頒授榮譽博士學位。我們有非中國籍董事，亦有對中國（一個我們非常重視的市場）有深入了解的董事。

為達致最理想的董事會組成，提名委員會也會考慮具備不同技能、才能、文化及學歷背景、專業經驗、知識、性別、年齡及其他素質的董事會成員候選人。

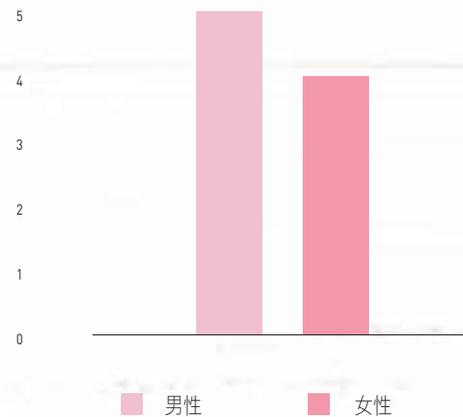
我們將持續定期檢討董事會的組成及成員多元化，確保我們向前邁進的同時能夠取得適當的平衡。然而，董事會任命將繼續根據候選人士可為董事會帶來的潛在貢獻而定，量才而用。

多元化之範疇

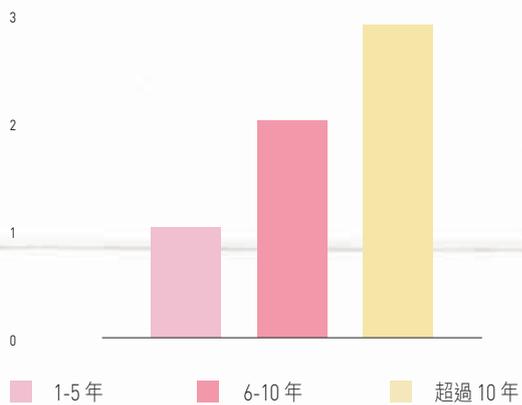
年齡組別



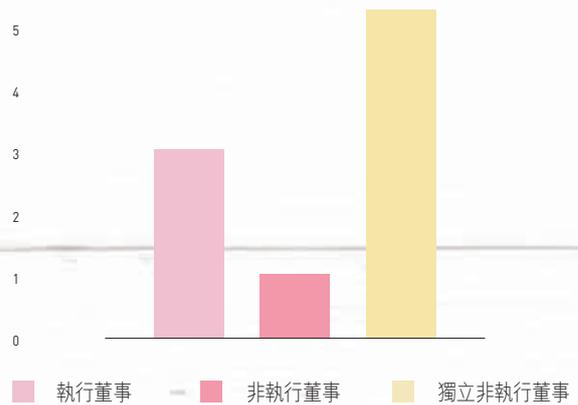
性別



非執行董事的服務年期



職銜



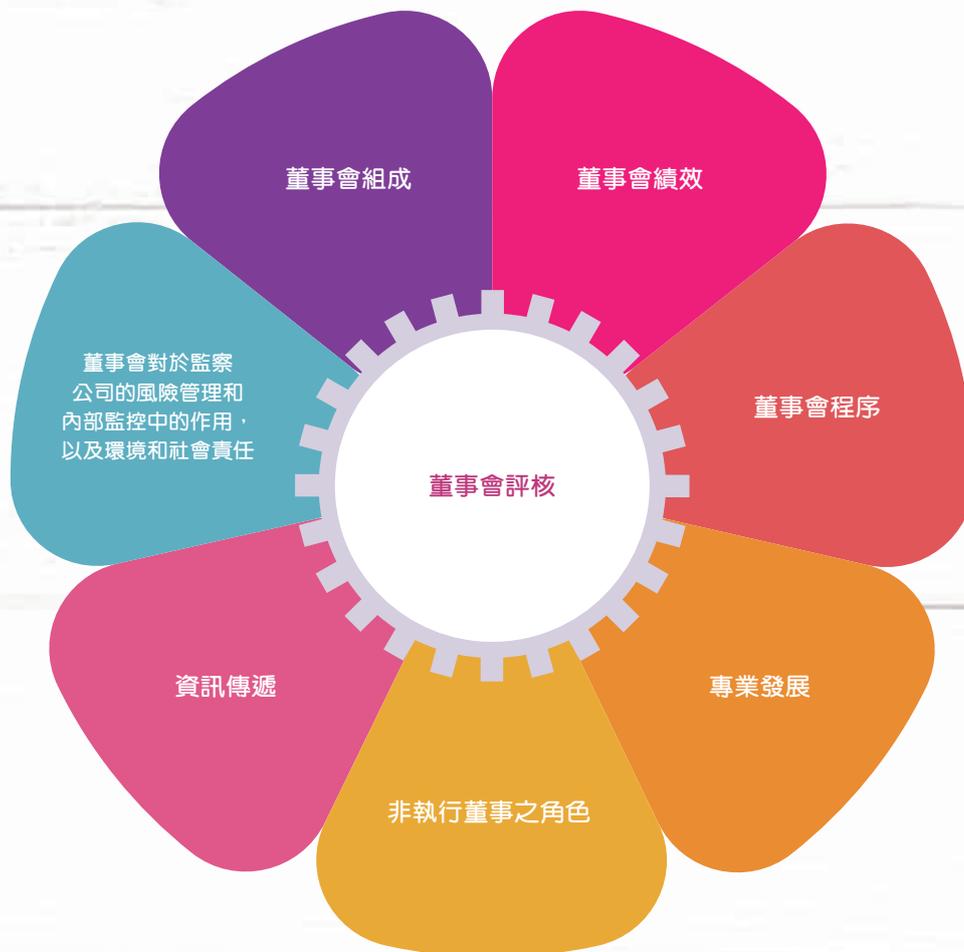
主要專業範疇

- 會計及金融
- 零售
- 銷售及市場推廣
- 人力資源／行政／管理
- 法律專業

企業管治報告

董事會評核

本年度已透過問卷調查方式進行董事會評核。評核涵蓋範圍包括董事會組成、董事會績效、董事會程序、專業發展、資訊傳遞、非執行董事之角色、董事會對於監察公司的風險管理和內部監控中的作用，以及環境和社會責任。



董事的委任及重選連任

全體非執行董事（包括獨立非執行董事）的任期均為三年，須於獲委任後首屆股東週年大會上膺選連任。根據公司章程細則，不少於三分之一的董事須至少每三年輪流於股東週年大會上退任一次。退任董事合資格於其退任的股東週年大會上重選連任。

我們確認，於回顧期內，全體董事的續聘及重選連任均遵照公司章程細則及企業管治守則進行。

於2015年12月，董事會已更新紀文鳳小姐為獨立非執行董事的任期，進一步延長任期三年。

郭羅桂珍博士、陸楷博士及譚惠珠小姐將於2016年8月30日舉行的股東週年大會上退任，彼等合資格並願膺選連任董事。由於譚惠珠小姐於本公司擔任獨立非執行董事已超過9年，所以有關彼的重選連任將另外以股東決議通過。有關詳情將載於股東通函內並與股東週年大會通告一併向股東寄送。



明確職責分工

主席與行政總裁

儘管董事會主席及行政總裁的職務現時均由同一人士郭少明博士出任，惟兩者各自的職責已明確制定，並載於主席及行政總裁之職權範圍內，可於我們的網站瀏覽。

- ✓ 領導董事會，使其能夠有效履行職能。
- ✓ 確保董事會及管理層致力維持良好的企業管治常規及程序。
- ✓ 在公司秘書的協助下，主席須：
 - 擬備每一個董事會之議程；
 - 確保所有董事均及時妥為知悉於董事會中一切重要及恰當的事項；
 - 鼓勵所有董事積極投入董事會事務，並以身作則，確保董事會行事符合本公司最佳利益；
 - 鼓勵持不同意見的董事表達其關注事項，給予董事會充足時間討論商議該等事項並達成決定；
 - 確保所有董事均適時收到會議資料，包括輔助分析及演示資料；及
 - 提倡公開及討論的文化，並積極鼓勵持不同意見的董事表達其意見及全面投入董事會事務。

主席

- ✓ 領導管理層。
- ✓ 確保有效落實董事會所協定的策略及目標。
- ✓ 向董事會問責及報告。
- ✓ 經營本集團的日常管理及業務。
- ✓ 定期與管理層會面，討論及制定可反映董事會目標並保持營運表現的策略營運方案。
- ✓ 在管理層的支援及協助下，為董事會提供高質素的資料及推薦建議，令董事會得以作出知情決定。

行政總裁

making life beautiful

企業管治報告

自2012年起，郭少明博士以董事會主席身份在執行董事避席的情況下與非執行董事（包括獨立非執行董事）進行會議。而郭少明博士亦以行政總裁身份，定期與其他執行董事及管理團隊會面，以確保所有關注事項已有效地和及時處理。

執行董事

執行董事包括主席／行政總裁、副主席及首席財務總監，彼等組成行政委員會。行政委員會的角色及職責以及其工作詳情載於第123至124頁。

非執行董事（包括獨立非執行董事）

非執行董事（包括獨立非執行董事）為制定本集團的策略及政策帶來正面貢獻，而獨立非執行董事亦透過知情見解和獨立判斷審視本集團的表現。彼等為管理層帶來建設性的挑戰，對於實現董事會制定的目標而言甚為關鍵。為保持均衡的管治，董事會已確保審核委員會的所有成員為獨立非執行董事，而提名委員會及薪酬委員會則以獨立非執行董事佔大多數，且每一個委員會均由獨立非執行董事擔任主席。

董事會與管理層

董事會負責本集團的整體行事並監察管理層的表現。董事會授權管理層並明確指示管理層的管理權限以及管理層應向董事會匯報或事先取得董事會批准的情況。

就本企業管治報告而言，管理層包括執行董事、高級管理人員及部門主管。彼等於執行董事，即行政委員會，的領導下，負責本集團的日常營運、管理及行政。彼等亦會執行及落實董事會釐定的策略和指示。

彼等各自的職責已明確制定，並載於董事會及管理層之職權範圍內，可於我們的網站瀏覽。

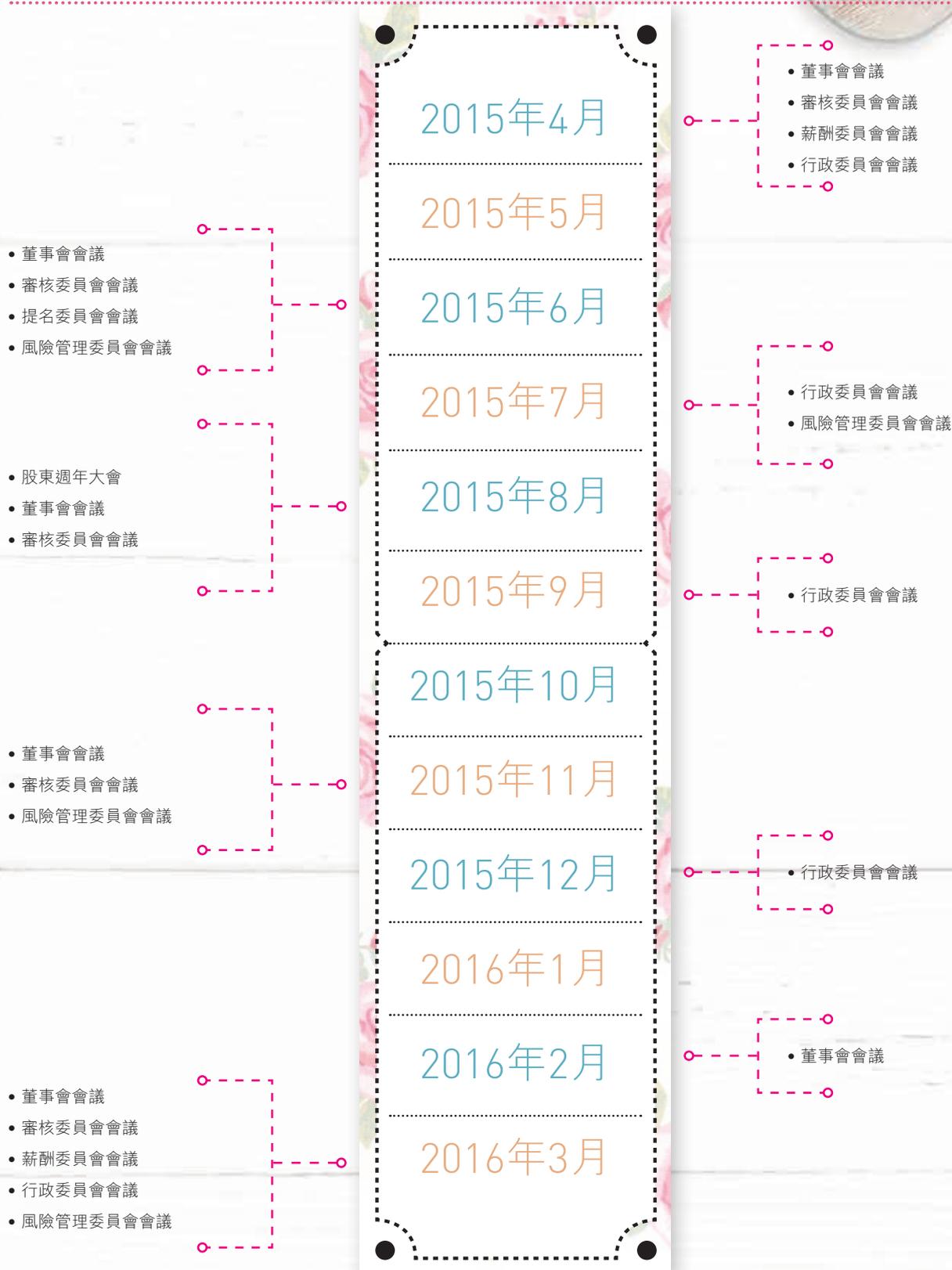
管理層每月向董事會提供更新資料，內容足以讓董事會成員履行其職責。

管理層成員經常獲邀出席董事會會議，以就策略、預算規劃、進度及表現的最新情況作出匯報並與董事會討論，以確保董事會對本集團業務有大概的了解，並令董事會在知情的情況下作出有利於本集團的決定。管理層成員須回應董事會提出的任何問題或挑戰。

除定期董事會會議外，管理層亦舉行五次個別會議以審閱、討論財務及營運事宜並就此作出決定。

部門主管亦與行政委員會每星期會面以提升及加強跨部門溝通和合作。

截至2016年3月31日止年度之董事會日曆



企業管治報告

董事會就截至2016年3月31日止年度的工作：

- ✓ 制定業務發展策略及批准財政年度的預算。
- ✓ 討論及審議董事委員會作出的建議。
- ✓ 審閱、討論及審議本集團事務，包括策略規劃、財政事務、業務表現進度及最新資料以及預算概要／提案（不時在管理層列席的情況下進行）。
- ✓ 考慮截至2015年3月31日止年度派付末期股息的建議。
- ✓ 批准截至2015年3月31日止年度的全年業績及年報，包括全年業績公告。
- ✓ 按提名委員會的建議，通過續聘紀文鳳小姐為獨立非執行董事。
- ✓ 考慮截至2014年12月31日止第三季度的業績、2015年6月30日止第一季度的業績及2015年12月31日止第三季度的業績。
- ✓ 批准提名政策修訂本。
- ✓ 批准截至2015年9月30日止六個月的中期業績公告及中期報告。
- ✓ 批准截至2015年9月30日止六個月中期股息及特別中期股息的建議。
- ✓ 審閱企業管治常規，內部監控和風險管理的有效性。
- ✓ 接收有關分析員反饋意見以及法律及監管事宜的最新資料。
- ✓ 參與董事會評核，並考慮其評核結果。



董事會職責分配

作為良好企業管治不可或缺的一環且旨在提升董事會的職能，董事會設立五個董事委員會，分別為審核、薪酬、提名、行政及風險管理委員會，專責承擔本公司事務特定範疇之職責，並就此進行監督。董事委員會須向董事會匯報其決策，並於董事會會議上作出建議。

各董事委員會受其本身的職權範圍所規範，並會不時檢討。職權範圍會登載於聯交所及本公司的網頁。

各董事委員會於本財政年度已舉行定期會議，個別委員會舉行會議的次數以及其成員的出席次數載於第125頁。年內，董事會主席及董事會副主席亦應董事委員會的邀請出席董事委員會會議。

董事會轄下各委員會已獲提供充足資源，以履行各委員會的職責，且授權各委員會在合適的情況下諮詢獨立法律或其他專業意見，費用由本公司承擔。

審核委員會



委員會成員：
陳玉樹教授*（主席）
梁國輝博士
譚惠珠小姐
紀文鳳小姐

- 全部成員均為獨立非執行董事
- 由獨立非執行董事擔任主席

* 根據上市規則第3.10(2)的規定，陳玉樹教授具備相應專業資格或會計或相關財務管理專業知識。

審核委員會主要職能及職責包括檢討及監察本集團與其外聘核數師之間的關係，包括核數師的獨立性；監督本集團財務資料的準確性及檢討其中所載的重大報告判斷；審視本集團的財務報告及檢討內部監控及風險管理程序的有效性；考慮內部監控事宜的主要調查結果及管理層對有關結果的回應；以及審核程序。

審核委員會於報告期間在執行董事避席的情況下，曾與外聘核數師私下舉行兩次會議，會上審核委員會與外聘核數師坦誠進行全面的對話及交流意見。

審核委員會就截至2016年3月31日止年度的工作：

- ✓ 經考慮外聘核數師的獨立性後，審議及建議重新委任外聘核數師。
- ✓ 審批外聘核數師的委聘條款，包括酬金，以及審核服務計劃。
- ✓ 審議外聘核數師就截至2015年3月31日止年度及截至2015年9月30日止六個月之每半年提供的審核及非審核服務摘要。
- ✓ 獲取外聘核數師就以下事項之闡釋：前會計期間會計政策之更改原因以及應用新會計政策的影響。
- ✓ 審議截至2015年3月31日止年度的業績公告及年報並向董事會作出適當建議。
- ✓ 審閱及考慮建議派付截至2015年3月31日止年度的末期股息及截至2015年9月30日止六個月的中期股息，並向董事會作出適當建議。
- ✓ 審議本集團截至2014年12月31日止年度第三季度業績、截至2015年3月31日止年度業績及截至2015年12月31日止第三季度業績。
- ✓ 審議截至2015年9月30日止六個月之中期業績，包括中期業績公告及中期報告，並向董事會作出適當建議。
- ✓ 衡量及評估本集團的風險管理程序及內部監控系統的有效性。
- ✓ 審議及商討內部審核功能進行的2015/16年度內部監控審核報告，包括：
 - 內部審核進度；
 - 重大內部審核調查結果及以往審核調查結果的跟進事宜推行情況；
 - 店舖／專櫃巡查進度及結果；
 - 「企業風險管理」進度結果；
 - 年度內部審核計劃；
 - 年度審閱內部審核功能及用於財務匯報職能的員工資歷；及
 - 內部監控重大調查結果及管理層對有關結果的回應。

薪酬委員會

委員會成員：

梁國輝博士（主席）
譚惠珠小姐
紀文鳳小姐
郭羅桂珍博士

- 大部分成員為獨立非執行董事
- 由獨立非執行董事擔任主席

薪酬委員會的主要職責為向董事會提出建議；與董事會主席磋商以檢討及通過董事及高級管理層的薪酬建議；及適當考慮本公司的財務狀況，以確保董事及管理層享有公平回報。

我們已就董事及高級管理層設立正式及具透明度的薪酬政策，該政策會不時檢討。委員會亦考慮到多項相關因素，如業務及規模相若的公司所提供的薪酬待遇、市場慣例及本集團的財務及非財務表現，以確保提供合適及具競爭力的薪酬待遇。

薪酬委員會就截至2016年3月31日止年度的工作：

- ✓ 與董事會主席磋商其他執行董事的薪酬建議。
- ✓ 審閱獨立外部顧問對業務及規模相若公司進行的薪酬調查。
- ✓ 審閱人力資源部及管理層以當前市況及業內薪酬待遇為基準所提供的董事及高級管理層薪酬分析及建議，以確保提供合適及具競爭力的薪酬待遇。
- ✓ 批准董事及高級管理層的薪酬待遇。

企業管治報告

董事及高級管理層的薪酬

執行董事的薪酬待遇主要包括基本薪金、與本公司及個人表現掛鈎的酌情花紅以及其他津貼及福利。除董事會主席及副主席（即公司創辦人及主要股東）外，董事及高級管理層的薪酬待遇包括購股權或股份獎勵，部分與時間掛鈎，部分與表現掛鈎。

執行董事及高級管理層的薪酬



非執行董事，包括獨立非執行董事，的報酬乃按照彼等對董事會及董事委員會事宜的付出及投放的時間，並參照市場水平而釐定。建議薪酬待遇包括年度董事袍金。董事及高級管理層的薪酬待遇詳情載於第179至182頁的獨立核數師報告。

提名委員會



委員會成員：
譚惠珠小姐（主席）
梁國輝博士
郭羅桂珍博士

- 大部分成員為獨立非執行董事
- 由獨立非執行董事擔任主席

提名委員會的主要職責為向董事會作出有關推薦具備合資格的董事會成員及管理層成員以及董事任命及重新任命事項的建議；檢討董事會的架構、規模及組成；評估獨立非執行董事的獨立性；以及釐定董事提名政策。

我們已採納董事會多元化政策及提名政策，並可於我們的網站上查閱。委員會在物色具備可擔任董事資格的人選時會考慮到此等政策，並會定時檢討政策以確保持續有效。

我們已收到每位獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定，就彼等之獨立性所提交的確認書。提名委員會亦已詳細審閱此等確認書，認為所有獨立非執行董事符合上市規則第3.13條規定的獨立性指引，且彼等並無業務或其他關係或情況可能會影響，或似乎會影響其獨立判斷。委員會將繼續每年評估獨立非執行董事的獨立性。

提名委員會就截至2016年3月31日止年度的工作：

- ✓ 檢討董事會的架構、規模及組成。
- ✓ 評估獨立非執行董事的獨立性。
- ✓ 討論獨立非執行董事的最長在職年期。
- ✓ 審議續聘紀文鳳小姐並向董事會作出建議。
- ✓ 批准經修訂的提名政策。

行政委員會

委員會成員：

郭少明博士（主席）
郭羅桂珍博士
陸楷博士

- 全部執行董事

行政委員會的主要職責是監察有關本集團業務模式的戰略方向及長期目標、管理層表現、內部審核制度及風險管理程序，以及本集團財務表現、企業管治及合規事宜。

委員會積極與非執行董事及管理層溝通交流，對非執行董事（包括獨立非執行董事）提出的任何挑戰持開放態度及作出回應。行政委員會一直定期舉行會議，會議數目及個別委員會成員的出席情況載於第125頁。管理層成員會在適當時候獲邀出席會議。

董事會

行政委員會

管理層

企業管治報告

行政委員會就截至2016年3月31日止年度的工作：

- ✓ 於2016年3月31日年度內發出指引及監察本集團表現及業績，包括：
 - 店舖開業及結業；
 - 銷售表現；
 - 營售及推廣；
 - 產品開發；
 - 品牌管理；
 - 庫存狀況；
 - 資訊科技策略；
 - 人力資源及培訓需要及表現；
 - 物流表現；
 - 網上商店策略及表現；
 - 海外營運；及
 - 市場最新動向。
- ✓ 檢討集團業績及其相對市場及預算的表現。
- ✓ 勝於或落後市場或預算的原因，並制定計劃及策略迎合市場狀況。

風險管理委員會

委員會成員：

郭少明博士（主席）
郭羅桂珍博士
陸楷博士

• 全部執行董事

風險管理委員會的主要職責是監管本集團的風險管理活動，包括監察企業風險管理項目的執行；審批聘請外聘顧問的推薦建議，以及衡量和評估本集團已識別的主要風險。

除風險管理委員會成員外，內審部的代表亦會應邀出席委員會會議。風險管理委員會一直定期舉行會議，會議數目及個別委員會成員的出席記錄載於第125頁。有關本委員會的詳情，請參閱第134至140頁的企業風險管理報告。

風險管理委員會就截至2016年3月31日止年度的工作：

- ✓ 檢討及討論截至2016年3月31日止年度的企業風險管理進程的成果，包括：
 - 持續評估集團面對現有和新的風險；
 - 審查風險指標和評估如何測量和管理的風險；
 - 就控制風險指標作出的跟進行動及採取的措施；及
 - 審查及評估風險走勢及風險指標是否恰當。

董事會、董事委員會及股東週年大會的出席情況

下表為董事於回顧期內出席董事會會議、董事委員會會議及股東週年大會的情況。

董事	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	行政委員會	風險管理委員會	股東週年大會
執行董事							
郭少明博士	6/6	5/5*	2/2*	1/1*	5/5	6/6	1/1
郭羅桂珍博士	6/6	5/5*	2/2	1/1	4/5	5/6	1/1
陸楷博士	6/6	5/5*			5/5	5/6	1/1
非執行董事							
利蘊珍小姐	6/6						1/1
獨立非執行董事							
陳玉樹教授	6/6	5/5					1/1
梁國輝博士	6/6	5/5	2/2	1/1			1/1
譚惠珠小姐	5/6	4/5	1/2	1/1			1/1
紀文鳳小姐	6/6	5/5	2/2				1/1
陳偉成先生	6/6						1/1
會議總數	6	5	2	1	5	6	1
董事的平均出席率 [△]	98.15%	95.00%	87.50%	100%	93.33%	88.89%	100%

附註：

出席情況為符合資格出席會議數目中所出席的會議數目。

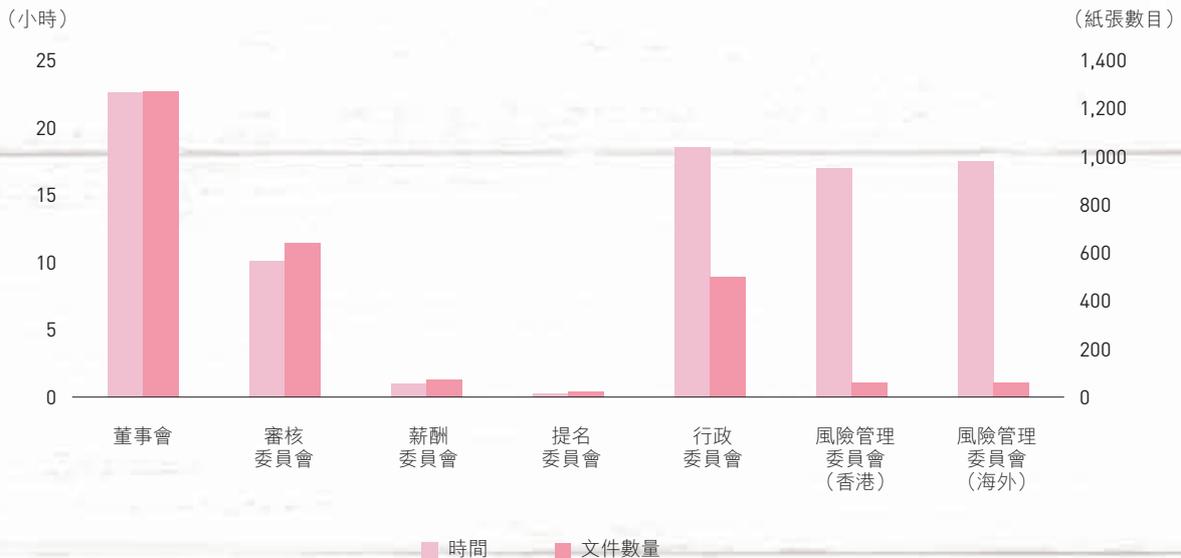
標有 (*)者僅以受邀者身份出席。

(△)平均出席率並沒有計算受邀出席者。

如董事未能出席董事會或董事委員會會議，彼等有機會事先審閱有關文件，並與主席或委員會主席討論任何議程事項或提供意見（如適用）。

董事投入的時間

於回顧期內，本公司獲全體董事確認彼等投入足夠時間及關注處理本公司事務，並透過獨立、有建設性及有根據的意見，為本集團的策略及政策發展作出貢獻。下表顯示於回顧期內的會議時間及提交予董事審閱的文件數量，以顯示董事會所投入的關注。



我們深明董事可能獲邀出任不同組織、專業團體、公共服務或政府機關的職位，或參與其他重大的義務承擔，我們認同董事可透過參與有關職務拓寬知識面及經驗，令我們從中受惠。董事已遵從披露規定，定期向我們披露及更新任何變動。儘管董事於其他公共團體、機構或上市公司擁有個人公職，每位董事對本公司都有投放足夠的時間履行他／她的責任。

董事會及董事委員會的會議過程

董事會及董事委員會定期會面，而會議時間表通常早於一年前制訂，以便董事具備充足時間預先規劃彼等日程表以出席會議。

正式會議通知及議程通常在召開會議最少14天前發送予所有董事，並向董事進行諮詢，讓董事有機會就會議議程提出意見。在回顧期內，沒有會議在少於通知期內召開。

會議資料通常在召開會議前發送予董事，確保董事全面及適時取得有關資料。為顧及環保和減低耗紙量，我們以電子形式將會議資料分發予董事，並鼓勵董事閱覽電子版本。

會議記錄之初稿記錄會上所討論的重大事宜及議決決策，並於各會議完結後之合理時間內（一般七個工作天內）交予全體董事傳閱及供其表達意見（如有）。會議記錄的定稿會於其後的會議上批准，而副本將發送予董事作記錄保存。最終簽立的版本將記錄在案，並可供查閱。



董事進行證券交易的標準守則

我們已採納有關條款並不遜於上市規則附錄十（標準守則）所載列的上市公司董事進行證券交易標準守則的規定標準之書面政策。我們已接獲全體董事確認彼等於回顧期間內一直遵守該政策。

本公司亦採納該政策至因職務而可能不時擁有內幕消息（定義見證券及期貨條例（第571章））的若干僱員（「有關僱員」）。我們已接獲所有有關僱員於回顧期間內一直遵守該政策的確認。

董事及高級職員保險

本公司自2001年開始投保足夠的董事及高級職員責任保險，為任何針對董事及高級職員提出的法律行動提供適當保障。為確保所提供的保障充足及維持適當水平，我們將會就保險市場的近期趨勢及其他相關因素，按年審閱本公司的董事及高級職員責任保單。保單可應董事要求予以查閱。截至本報告日期，自保單生效後並無發生任何索償。

利益衝突

所有董事必須履行普通法下的法律責任，行事須以本公司及（尤其是）股東的整體利益為依歸。董事應避免與本集團出現任何已察覺的、潛在及實際的利益衝突。董事亦須披露彼等於董事會會議上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（如有），並在出現任何利益衝突時或彼等知悉任何潛在利益衝突時放棄投票。所有申報利益將妥善記錄在案供董事會成員查閱。董事有責任持續通知董事會有關該等衝突的任何變動。在回顧年內並無董事申報利益衝突。

就任須知及持續專業發展

我們認同為現任董事提供持續培訓是保持本公司高企業管治標準的主要動力。自2005年起，我們已採納董事就任須知及持續專業發展政策（可於本公司網站閱覽）。董事會不時檢討及監察本政策的落實情況，確保其成效。

為確保所有新任命董事充分了解本公司的營運及業務，以及彼等熟悉董事的職責範圍，彼等獲提供全面的就任須知手冊。

為協助董事的持續專業發展，我們建議彼等定期出席有關研討會及課程（開支概由本公司承擔），確保彼等的知識及技巧能不斷提升。

在回顧期內，除以電郵發送監管信息的更新，我們已為董事安排兩節由合資格專業人士進行的內部培訓（開支由本公司承擔）。我們亦會透過定期向董事寄發「莎莎季度通訊」及新聞稿，向董事提供本公司最新發展的資料。

下表概述董事於回顧期內所參與的培訓及持續專業發展：

	持續專業發展類別		
	 出席有關董事職責或其他相關議題的董事培訓、研討會或會議	 審閱法律或規管的最新資料	 審閱與本公司或其業務相關的資料，或出席公司活動或視察店舖
郭少明博士	✓	✓	✓
郭羅桂珍博士	✓	✓	✓
陸楷博士	✓	✓	✓
利蘊珍小姐	✓	✓	✓
陳玉樹教授	✓	✓	✓
梁國輝博士	✓	✓	✓
譚惠珠小姐	✓	✓	✓
紀文鳳小姐	✓	✓	✓
陳偉成先生	✓	✓	✓



其他培訓及合規課程

我們按照最佳常規監察及檢討我們的常規，以合理確定我們保持知悉及符合所有有關法例及法律責任。我們與全體董事、管理層及僱員（包括我們的前線店鋪營運經理及監事）保持聯繫，透過不時提供培訓、簡報及編制適當的指引及政策，通知彼等有關新增法例修訂及規管指引的最新進展。我們亦會以迎新課程的形式舉辦培訓研討會，教育新入職僱員有關企業管治的各個範疇。

我們已落實多項企業管治政策，當中包括利益衝突政策、舉報政策（只限員工）、接受饋贈政策及內幕消息政策，有關政策載有僱員須遵守的行為標準。如有需要，我們會不時審閱及更新該等政策，並透過本公司內聯網供僱員查閱，部分政策亦將會於公司網站上刊登。

2015年的特別重點是就已於2015年12月14日全面實施的《競爭條例》（第619章）及其草擬指引（「競爭條例」），為本集團做好準備。我們已密切監察競爭事務委員會的發展，尤其是任何就競爭指引作出的公眾諮詢。作為香港零售管理協會會員，我們出席研討會，並透過意見交流及向競爭事務委員會提交文件從而參與制定過程。

全部董事及高級職員已於2016年初獲邀出席有關《個人資料（私隱）條例》的培訓。

與股東溝通

股東週年大會為董事提供與股東見面及直接交流溝通的機會。截至2016年3月31日止財政年度的股東週年大會將於2016年8月30日（星期二）假座香港銅鑼灣軒尼詩道502號黃金廣場三樓舉行。會上將就每項重大獨立事宜提呈個別決議案，而所有表決將以投票方式進行。股東週年大會通告連同載有進行表決程序及各項將於股東週年大會上提呈的決議案的通函，將於2015年7月22日或前後寄發予股東。股東亦將於會上獲悉以投票方式表決的詳細程序。

詳情請參閱本年報「投資者報告」內第94至105頁。

公眾持股市值

就公開資料及以我們董事所知的，本公司於整個2016年3月31日止的財政年度，一直於香港股票市場保持著足夠的公眾持股量，並於本報告的日期繼續保持。

公司秘書

公司秘書為本公司僱員並向主席及行政總裁匯報。彼亦擔任大部分董事委員會的秘書。為確保董事會與其委員會之間的資訊交流良好，公司秘書負責確保會議有效進行，且已妥善遵循程序（包括籌劃會議、編制議程及書面決議案或會議記錄、整理及分發會議資料，並保存會議上所討論重大事務及議決決策的紀錄）。彼亦會就合規及企業管治事宜向董事會提出建議（包括向董事會提供有關任何法律及監管變動的最新資訊，以及促進董事的就任及專業發展）。

董事可隨時獲公司秘書提供建議及服務。公司秘書已遵從規定於回顧期內接受15小時的專業培訓。

核數師

我們委聘羅兵咸永道擔任我們的外聘核數師。我們已接獲羅兵咸永道的書面確認書，確認彼等為獨立人士，且羅兵咸永道與本公司之間並無可能會損害其獨立性的任何關係。外聘核數師的職責載於第156至157頁的獨立核數師報告。

為保持羅兵咸永道的獨立性及客觀性，以及審核程序的成效，我們自2009年起就外聘核數師提供的審核及非審核服務制定了政策，當中訂明本公司可能要求外聘核數師提供的審核及非審核服務類別（政策詳情可於我們的網頁查閱）。

於截至2016年3月31日止年度，本公司的核數師費用約為4,985,000港元，包括審核費3,616,000港元及非審核費1,369,000港元。非審核服務主要包括稅項顧問服務、中期審閱、營業額證明書、移轉訂價分析及其他報告服務。向其他核數師支付的費用約為158,000港元。

審核委員會將會繼續審閱外聘核數師的獨立性及客觀性，包括檢討任何審核及非審核費用提案及非審核費。審核委員會可獲取本集團及其核數師的財務專業知識，如委員會認為有需要，亦可進一步尋求獨立專業意見，費用概由本公司承擔。



風險管理及內部監控

董事會負責監察集團的風險管理及內部監控制度，以及檢討其有效性，而管理層及其他職員則負責實施及維持穩健的內部監控制度，該制度涵蓋管治、合規、風險管理、財務及經營監控，以保障集團資產及持份者權益。該制度旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，而且只能就下列各項作出合理但非絕對的保證：

- 遵守適用的法律、法規、政策、程序及合約
- 風險管理程序的成效
- 財務匯報的可靠性及真實性
- 營運的效益及效率
- 防止及查察欺詐及違規事項

董事會已委派行政委員會負責設計、推行及監察合適的內部監控制度，以識別及評估集團正面臨及可能面臨的風險。行政委員會需履行其對風險管理及內部監控制度的管理及監察之工作並向董事會作出保證。

風險管理框架

集團的企業風險管理框架為風險管理提供系統化及規範化的程序，而有關程序內嵌於內部監控制度，是企業管治中不可或缺的重要一環。透過企業風險管理框架前瞻性地識別、應對及管理集團內主要風險來保持業務成功，為持份者創造價值及支援董事會履行其企業管治責任。企業風險管理框架符合Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO)的內部監控綜合框架(Internal Control Integrated Framework)，在企業風險管理框架下，部門管理人員作為風險負責人須直接承擔風險管理責任並向風險管理委員會匯報。

有關企業風險管理制度及程序的詳情載於第134頁至第140頁的企業風險管理報告內。

企業管治報告

優質管理制度

集團根據國際標準化組織（「ISO」）的優質管理體系（「QMS」）標準，修訂並完善有關零售和電子商貿營運的政策、程序及工作指引，使工作流程及文件處理按標準運作。優質管理體系提升經營成效、效率及監控程序以達致業務目標，並在實現業務增長及減低營運風險的同時可發揮規模擴展能力。

截至2016年3月31日止年度，集團正式獲頒ISO 9001:2008認證，並通過了以下業務單位的監督審核：

業務單位	審核性質	審核範疇	審核通過日期
Sa Sa dot Com Limited	監督審核	提供化妝品電子商貿服務	2015年5月
儲運部	監督審核	提供物流服務，包括倉存、包裝及本地配送之化妝產品及其配件物料	2015年10月
品牌管理及產品發展部， 市務部	ISO9001認證審核	美容、健康、個人護理產品及其配件的品牌管理、採購及推廣活動	2015年11月

集團致力推行質量管理，在制定銷售的政策及程序時採納ISO準則，於集團內繼續全面推動及應用這項準則，並將逐步為總部的其他主要業務單位取得ISO認證。除了委任獨立ISO認證機構展開定期監督審核，集團的認可ISO審核員亦會定期進行內部審核，以確保集團的政策和程序隨經營環境的變化始終恪守並相應更新。

內部審核職能

內部審核及管理服務部（「內審部」）是一個客觀及職能獨立的部門，每季直接向審核委員會匯報，而內審部總監亦可直接與審核委員會主席接觸。

內審部可不受約束地審閱集團的活動、風險管理、監控及企業管治過程等各方面的資料，協助董事會獨立評核內部監控制度及風險管理程序的成效，以致力推動持續的改善。內部審核章程獲審核委員會批准及由董事會採納，並存放於公司網站以供查閱。

為配合並更有效地支持業務的持續增長，內審部不斷提升其能力。為此內審部特別建立若干專業小組，並鼓勵各組長參加相關範疇的工作坊或研討會以緊貼行業的最新發展。內審部亦定期舉行內部培訓，促進部門人員的知識分享。



內部審核活動

內審部採納風險管理為基礎方法，配合企業風險管理架構，以制定年度審核計劃。內審部對集團中有重大風險的業務活動，進行動態及持續的風險評估，繼而識別、排序及區劃個別審核項目。審核委員會審閱及批准年度審核計劃，並在季度會議內審批其後作出的一切重大變動。在個別審核項目中會進一步評估財務、營運、合規及欺詐風險等重點範疇，從而評核監控成效及管理層所採取的緩解措施。

各審核項目所得出有關內部監控不足的調查結果及建議，均與管理層詳細討論，並由管理層制訂改善計劃，務求於合理時間內改善內部監控的不足。內審部每季會進行審核後的檢討工作，以監督協定的行動計劃，確保已就早前識別的內部監控不足，按計劃適時展開改善措施。個別審核項目的重大不足會向審核委員會匯報及由其審閱。

為了進一步鞏固整體內部監控環境，內審部挑選主要的營運程序進行持續審核，以評估及確保管理層於這些範疇的監控職能之充分性及有效性。此舉亦提高審核的效率和成效，確保內部監控失效和欺詐風險能受到持續監控。

本集團認同，資訊科技在集團策略發展上越趨重要，是日常營運及活動不可或缺的組成部分。掌握及了解最新和具破壞性的技術對集團的持續發展及增長至為關鍵，因此我們將更注重科技發展及其對集團策略的應用。資訊科技風險管理整合於集團的風險管理架構內，需要時集團會委聘獨立諮詢顧問為特定範圍進行風險評估，如網絡安全。

審閱風險管理及內部監控的成效

截至2016年3月31日止年度，董事會已透過審核委員會就集團風險管理及內部監控制度的成效作年度檢討，其涵蓋所有重大財務、經營及合規監控，並認為集團的風險管理及內部監控制度有效及完善。於本年度內，並無發現可能對股東造成影響的涉嫌重大違規情況或重大關注事項。

審核委員會已就集團會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷、經驗及培訓計劃是否足夠作年度檢討，並認為員工數目足夠及足以勝任其職務及履行職責。

董事確認

各董事共同承認其有編制本公司及其附屬公司賬目的責任。