

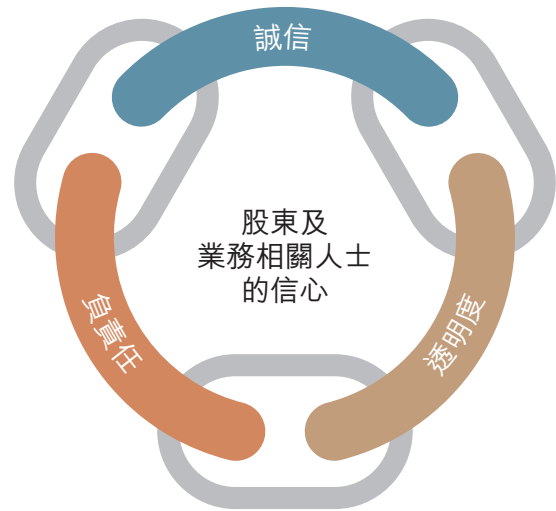
# 企業管治報告

## 我們的價值觀

良好的企業管治對本集團應對不斷變化的監管及市場環境從而實現長遠發展而言至關重要。本公司董事局視企業管治為業務策略的重要一環。透過實踐正確的管治架構，董事局得以為整個集團秉持誠信、負責任及具透明度的文化，從而增強及維持股東及業務相關人士對本公司的信心。

年報是一項重要工具，讓我們為股東及業務相關人士提供具透明度的業務表現概況。我們獲頒的多個年報獎項，彰顯我們致力不斷改善企業管治報告的清晰度及透明度。獎項名單載於第118頁「2018年獎項」章節。

董事局認為，員工是維持良好企業管治及本公司長遠持續發展的關鍵。企業責任及可持續發展報告<sup>2</sup>闡明我們於2018年在這些方面所作的努力。



## 企業管治架構

董事局已設立一個兩級架構，董事局及管理層團隊分別由主席及行政總裁統領。董事局及其委員會監察企業管治架構，並於日常業務過程中向管理層提供實施良好企業管治的指引，詳情如下文所述。下頁圖表說明企業管治架構<sup>3</sup>如何支撐整個集團發展良好管治實務。

### 董事局及董事委員會

為了對本公司進行有效管理，董事局已成立五個董事委員會。審核、提名及薪酬委員會為上市規則附錄十四企業管治守則下的企業管治董事委員會。本章節載有各企業管治董事委員會的出席率及其主要工作報告。執行及財務委員會負責策略及財務事務，屬管理程序中不可或缺的環節。各個委員會的決定及建議均須向董事局匯報，應由董事局決定的事務在執行前須取得董事局的批准。

### 行政總裁、集團管理理事會及附屬委員會

在集團管理理事會協助下，行政總裁根據董事局釐定的清晰指引及授予的職權領導本集團的業務管理。此管理層架構加強問責，並為董事局提供優質的資訊及建議，使其能在本公司業務及策略的所有方面作出明智的決策。

集團管理理事會由四個附屬委員會以及總經理及各營運單位和職能部門主管協助推行業務策略。集團管理理事會各附屬委員會均有其職權範圍或憲章。

2 載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury](http://www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury)

3 委員會的責任及成員詳情可參閱香港上海大酒店網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance)



**董事局**

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

**企業管治董事委員會**

**其他董事委員會**

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
監督本集團財務匯報的完整性及外聘和內部審核程序 ..... 監察及檢討本集團風險管理及內部監控系統的有效性	檢討董事局的架構、人數及組成 ..... 參照董事局成員多元化政策及提名政策向董事局作出委任的建議	就本集團的薪酬理念及政策向董事局提供建議 ..... 檢討及批准執行董事及高級管理人員的薪酬組合 ..... 檢討非執行董事及出任董事委員會的袍金後，向董事局提出建議	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訂策略保護本集團品牌、價值及業務原則 ..... 監督策略計劃及投資方案的實施情況	檢討本集團重大收購、投資、資產處置及新項目之所有財務方面事宜及預算 ..... 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



**行政總裁**

在集團管理理事會協助下，領導管理層達成董事局所定下的目標



**集團管理理事會**

在各個附屬委員會的協助下，就本集團的管理及日常業務作出重要決策

集團風險管理委員會	集團企業責任委員會	科技督導委員會	香港上海大酒店職業退休計劃委員會	審核及風險管理
監督本集團各項高級別風險及遏制方案，以及監控處理重大事故所需的行動	監察及監督本集團的企業責任及可持續發展政策及措施的實施情況	監督本集團科技發展的策略方向	監察香港上海大酒店職業退休計劃的策略、行政及運作事宜，並就此提供意見	提供內部審核核證 ..... 向審核委員會匯報及協助集團風險管理委員會處理風險管理及內部監控事宜



**各營運總經理、總公司部門主管及業務營運單位**

透過日常營運實施本集團的策略

授權

問責

# 企業管治報告

## 2018年企業管治重點

2018年企業管治重點的推動力乃來自本公司對追求品質及卓越表現以及長遠可持續發展的承諾，加上不斷演變的外圍環境及監管形勢的變化。

本公司繼續在不斷變化的法律及上市規則的框架內調整及完善管治常規。我們已檢討政策及常規，並修改了香港上海大酒店企業管治守則及提名委員會的職權範圍。有見企業管治制度修改於2019年生效，我們已採納提名政策得以規範提名董事的標準、程序及流程。我們更修訂審核委員會的職權範圍，使我們的現行常規得以反映。此外，獨立非執行董事年度獨立性確認書亦已修訂，以符合更嚴謹的獨立非執行董事獨立性標準。

此外，董事局明白在業務實踐中，企業管治要求本公司在短期商業目標與整體業務策略和風險之間取得平衡。為此，本集團將賓客、員工及所屬城市牢記於心，務求兼顧各方的利益。

### 賓客至上

遵守資料私隱雖往往被視為監管強制要求，但本公司由始至今一直重視賓客的私隱，並自2012年起採納正式的全球私隱管理計劃。隨著科技及商業需求不斷演變，加上新法例生效，該計劃經過反覆改進且今後亦將繼續不斷完善。於2018年，本公司根據《通用數據保障條例》(GDPR)全面檢討了有關框架。我們已就整個資料處理周期進行風險評估，並設計一系列的控制措施，由篩選供應商的早期階段至最終實施的整個過程均涵蓋在內，同時積極探索如何防止違規情況。我們務求盡量減低對服務及賓客體驗的影響，故從本公司不同職能部門及營運單位收集意見，以精心規劃各項措施。培訓及良好溝通是有效實施任何新計劃的關鍵所在。各營運單位的資料私隱主管及全球數據庫管理團隊負責傳達有關變動，而本公司內聯網亦設有資訊中心，有助分享實用資訊。本集團私隱管理計劃的監管變動及進展一律匯報予集團管理理事會及董事局。

### 以人為本

企業管治框架是本公司賴以持續發展的基礎，而管治的實施及發展則有賴員工協力配合。因此，員工一直以來是本集團的關注重點，在制訂及實施本公司業務策略時，我們十分重視員工提出的意見。除定期溝通外，本集團亦會在全球及地區會議上特別安排時間，讓總經理與各職能部門就本集團的策略方向、目標調整交流意見，並且分享最佳常規方案。於2018年總經理會議上經討論後，我們於集團上下推出了「2025革新」(WorkPlace 2025)，鼓勵員工集思廣益及建言獻策，共同推動工作環境與時並進，激發創新思維。

### 守護所屬城市

本集團於全球多個城市經營業務，但無論身處何地，賓客均期待我們能夠提供貫徹如一的優質服務。集團企業責任委員會負責制定全球業務適用的企業責任及可持續發展方針，以及監察各項措施及政策成效。在可行情況下，我們會盡可能採用國際最佳常規，而至少本集團也會確保業務遵守當地法律法規。鑒於本集團的策略是長期投資於優質資產，本集團亦致力為業務所在城市作出貢獻。有關本集團2018年的企業責任及可持續發展活動，以及遵守當地相關的环境與社會法律詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告<sup>4</sup>。






在風險管理方面，集團風險管理委員會負責本集團的風險管理系統。我們明白業務所在城市各自面對不同的地緣政治風險，因此致力確保最終目標保持一致，而非統一風險紓緩措施。例如，在保安風險方面，我們於2018年採納集團保安政策聲明及保安標準，目前已著手對各營運單位的保安及營運計劃和流程開展評估，以便調整及制訂相應的保安措施，力求實現本集團標準所載的目標。我們已擬定多項改進措施包括保安情報收集、危機管理工作坊及提升保安營運系統等，並將陸續推行及進行相關演習以確保各營運單位符合保安標準。

## 董事局運作

### 董事局的角色

董事局帶領及監督本公司管理層，並由董事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。

董事局保留對本集團策略及重要事項的權力<sup>5</sup>，包括監察：

 <b>策略及財務</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 本集團的長期及短期策略方向</li> <li>◆ 年度預算及預測</li> <li>◆ 會計政策的重大變動</li> <li>◆ 本公司的資本結構</li> <li>◆ 股息政策</li> <li>◆ 重大借貸及開支</li> <li>◆ 年報及中期報告</li> </ul>
 <b>領導團隊及員工</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 董事的委任及重選</li> <li>◆ 董事局及高級管理層的繼任規劃</li> </ul>
 <b>企業管治</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業管治職能</li> <li>◆ 董事局評估</li> </ul>
 <b>風險管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 風險管理及內部監控系統</li> <li>◆ 主要及潛在風險</li> </ul>
 <b>可持續發展</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 企業責任及可持續發展展望及進展</li> </ul>

集團管理理事會在董事局的主導及指引下營運本集團的日常事務(具體詳情載於第132頁)。

<sup>5</sup> 詳情載於董事局的職權範圍：[www.hshgroup.com/zh-hk/about/leadership](http://www.hshgroup.com/zh-hk/about/leadership)

## 企業管治報告

### 董事局成員及公司秘書的角色

本公司主席及行政總裁存在清晰的責任分工，其責任分工於香港上海大酒店企業管治守則中列明。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。

在14名非執行董事中，七名為獨立於管理層的獨立非執行董事。另外七名非執行董事並無參與本公司的日常運作，由於彼等與主要股東有聯繫，故並不被認為是獨立的。

本公司的行政總裁、營運總裁及財務總裁出任本集團執行董事。公司秘書向主席及行政總裁匯報。彼等各自的角色載於下表。

角色	責任
<b>非執行主席</b> 米高嘉道理爵士	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 領導董事局及監察其成效</li> <li>◆ 促進董事之間坦誠討論及具建設性的關係</li> <li>◆ 與非執行董事審視管理層的表現<sup>6</sup></li> <li>◆ 在公司秘書的協助下，確保訂立良好的企業常規及程序，並在整個集團內執行</li> </ul>
<b>行政總裁*</b> 郭敬文  *由集團管理理事會 <sup>7</sup> 協助	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 領導管理層營運本集團日常業務運作</li> <li>◆ 制訂策略並由董事局予以批准</li> <li>◆ 執行董事局商定的策略、政策及目標</li> <li>◆ 向董事局匯報業務表現</li> </ul>
<b>非執行董事及獨立非執行董事</b>  見第129頁至131頁	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 評估本集團在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現</li> <li>◆ 確保財務資料得到清晰及準確的匯報，以及保證風險管理及內部監控系統有效實施</li> <li>◆ 就管理層的決策提供具建設性的意見</li> <li>◆ 在董事局及董事委員會任職，並具備不同的技能、專長、背景及資格，讓該等委員會獲益良多</li> <li>◆ 獨立非執行董事亦擔當其他角色：               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 帶來與管理互補互足的專業知識及業務專長，從而為業務提供獨到見解及獨立判斷</li> <li>– 協助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策</li> </ul> </li> </ul>
<b>執行董事</b> 郭敬文 包華 馬修	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 管理整個集團日常業務運作</li> <li>◆ 就其各自特定的行政職責向董事局負責</li> <li>◆ 主動與非執行董事溝通，對非執行董事提出的任何行政建議及質疑保持開放態度，並積極回應</li> </ul>
<b>公司秘書</b> 廖宜菁	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 檢討及實行企業管治常規及程序，並提出改善之處</li> <li>◆ 向董事局及董事委員會就最新的法律、監管及管治事宜提供意見及確保他們得悉該等事宜</li> <li>◆ 促進董事就任須知計劃及專業發展</li> </ul>

6 於2019年，主席將會單獨與獨立非執行董事會面(無其他董事出席)

7 集團管理理事會成員及職能詳情載於第132及133頁

## 董事局程序

董事局採納清晰及一致的董事局程序，從而對本公司策略、財務、營運、合規、可持續發展、企業管治等事項維持有效的監控。

董事必須獲得準確、清晰、全面及可靠的資料，方能作出周全的決策。董事局邀請各董事提出商討事項列入董事局會議議程中，並在每次董事局會議或董事局書面決議案前向全體董事提交詳細的董事局會議文件，以確保董事有足夠時間閱覽討論事項。此外，管理層亦向董事局成員提交每月更新的業務營運資料。本公司確保全體董事在董事局會議期間獲提供充足的時間討論董事局議程所列的項目。全體董事亦可不受限制地獲得獨立專業意見、直接會見高級管理人員，以及可獲得公司秘書提供意見及服務；而公司秘書負責確保董事局遵從議事程序而行，並就所有法律及公司事務向董事局提供意見。

董事局透過舉行會議或以書面決議案的方式作出董事局決議。董事局會議以有助鼓勵董事在會議上公開討論、坦誠辯論及積極參與的形式舉行。儘管會議待決事項由擁有投票權的董事於會議上投票以大比數決定即可，董事局通常致力爭取全體達成表決一致。

## 2018年董事局工作

按照議定的會議日程，董事局於2018年召開五次會議，另有兩項董事局決議案經傳閱以待董事局批准。各董事於董事局會議及企業管治董事委員會的出席記錄載於第144頁。

董事局除了按照職權範圍作出一般決策外，還須根據外圍環境討論及評估本公司的各項業務、財務表現及其策略方向。下表列示董事局於年內就前述事務所做的工作，以及過程中所遇到的挑戰。

# 企業管治報告

## 重點範疇

## 董事局於 2018 年的主要工作



### 策略與財務

- ◆ 監察本集團表現，以及位於倫敦、伊斯坦堡及仰光的項目與山頂纜車升級項目的進展
- ◆ 視察上海半島酒店的營運情況，並就競爭、挑戰及機遇等主題與當地管理層討論
- ◆ 評估及批准所有營運單位及新發展項目的預算及成本控制措施
- ◆ 因應派息比率，批准股息政策變動
- ◆ 評估本集團的零售及餐飲業務策略
- ◆ 批准「萬花筒培育計劃」(Kaleidoscope Lab)<sup>8</sup>



### 領導團隊及員工

- ◆ 討論管理層的遴選、培訓及繼任規劃
- ◆ 討論及評估僱員投入度、長期人才計劃及激勵職場士氣等事宜，包括「2025 革新」(WorkPlace 2025)<sup>9</sup>



### 企業管治

- ◆ 監察董事局評估的跟進行動
- ◆ 討論下次董事局評估所採用的方法
- ◆ 批准香港上海大酒店企業管治守則、審核及提名委員會職權範圍的變動
- ◆ 採納新的提名政策
- ◆ 同意提高非執行董事及獨立非執行董事的袍金，以及批准提高薪酬委員會主席的袍金
- ◆ 檢討對歐洲資料保護規例造成的影響及採取的相關行動



### 風險管理

- ◆ 批准本集團的主要風險、監控措施及風險紓緩措施
- ◆ 透過審核委員會監察和檢討風險管理及內部控制系統的成效
- ◆ 評估網絡攻擊風險及監控措施的成效



### 可持續發展

- ◆ 透過集團企業責任委員會監察「尊尚傳承 2020 願景」的進展及三大重點領域：賓客、員工及所屬城市
- ◆ 參與賀理士嘉道理爵士青年發展基金會，該基金會積極推動中國內地貧困及弱勢青年的發展<sup>10</sup>

8 詳情載於第115頁

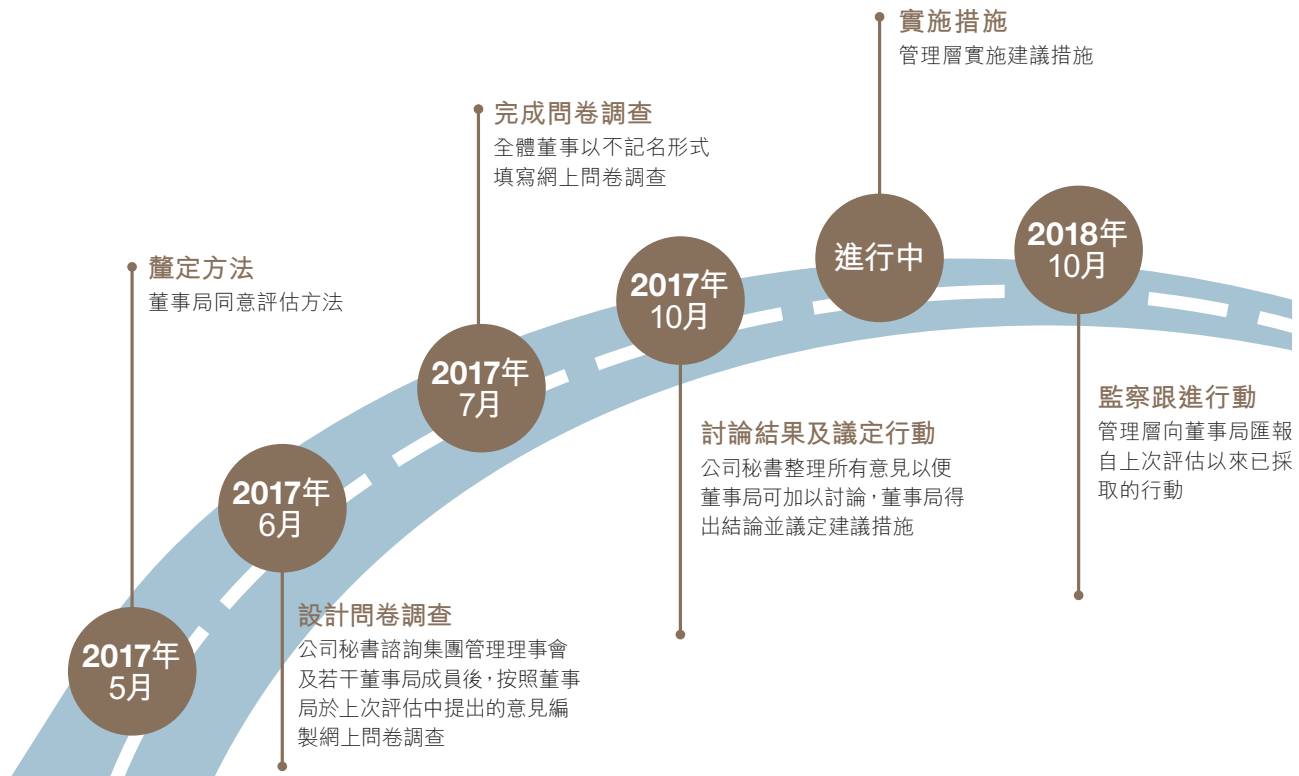
9 詳情載於第99頁

10 詳情載於本公司網站上的企業責任及可持續發展報告：[www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury](http://www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury)

## 董事局評估

自2013年起，董事局每兩年評估一次其自身及轄下委員會，以及個別董事的表現，旨在提高董事局效益，並透過有關檢討識別有待改進及關注的領域。

### 每兩年一次的董事局評估程序



2017年的董事局評估獲得積極評價，為董事局及管理層提供了具建設性的意見。董事局已識別出若干管理層需著手處理的重點範疇，包括繼任規劃、數碼化發展、本集團的主要風險和緩減因素，以及主要項目實施後的檢討。年內，管理層已實施多項行動，並就此向董事局匯報。下一次的董事局評估計劃於2019年進行，董事局正在考慮採取其他評估方式，以補充現行的方法。

除自我評估外，主席於10月董事局會議前亦與非執行董事會面，以評估管理層的表現，並討論改善管治常規的方法。管理層已得悉有關討論，並於10月董事局會議上作出回應或執行。鑒於聯交所企業管治守則已經修訂，自2019年起，主席將只會單獨與獨立非執行董事會面。



# 企業管治報告

## 2018年董事局及委員會出席率及培訓記錄

2018年各董事及公司秘書於股東周年大會、董事局及企業管治董事委員會會議的出席率及培訓記錄如下：

	董事局	審核委員會 <sup>(1)</sup>	提名委員會	薪酬委員會	股東周年大會 <sup>(1)</sup>	培訓類別
<b>非執行董事</b>						
米高嘉道理爵士 非執行主席	●●●●●		●●		●	A,B,C
包立賢先生 非執行副主席	●●●●●	●●●●		●	●	A,B,C
毛嘉達先生 <sup>(2)</sup>	○●●●●				●	A,B,C
利約翰先生 <sup>(3)</sup>	●●○●●				●	A,B,C
高富華先生	●●●●●				●	A,B,C
陸士傑先生	●●●●●				●	A,B,C
斐歷嘉道理先生	●●●●●				●	A,B,C
<b>獨立非執行董事</b>						
李國寶爵士	●●●●●		●●		●	A,C
包立德先生 <sup>(3)</sup>	○●●●●	●●●●		●	●	A,B,C
卜佩仁先生	●●●●●				●	A,B,C
馮國綸博士 <sup>(2)</sup>	●●●○●		●●		●	A,C
王芻鳴博士	●●●●●			●	●	A,B,C
溫詩雅博士	●●●●●				●	A,B,C
謝賈珩女士 <sup>(2)</sup>	●●○●●	●●○●			●	A,B,C
<b>執行董事</b>						
郭敬文先生 行政總裁	●●●●●				●	A,B,C
包華先生 營運總裁	●●●●●				●	A,B,C
馬修先生 財務總裁	●●●●●				●	A,B,C
<b>公司秘書</b>						
廖宜菁女士 <sup>(4)</sup>	●●●●●	●●●●	●●	●	●	A,B,C

● 出席      ○ 未能出席

附註：

- (1) 外聘核數師代表出席所有審核委員會會議及股東周年大會
  - (2) 毛嘉達先生、馮國綸博士及謝賈珩女士因職責衝突未能出席董事局及審核委員會會議(僅就謝女士而言)
  - (3) 利約翰先生及包立德先生因患病未能出席董事局會議
  - (4) 於2018年，廖宜菁女士已按上市規則要求參加超過15小時的專業培訓
- (A) 閱讀資料涵蓋相關新法例法規及本集團業務相關議題
- (B) 視察業務單位，例如於2018年10月視察上海半島酒店
- (C) 關於業務或董事職責的研討會／會議／網絡廣播包括以下方面：
- ◆ 企業管治事宜
  - ◆ 資料私隱
  - ◆ 數碼市場推廣
  - ◆ 內幕消息
  - ◆ 社交媒體
  - ◆ 可持續發展
  - ◆ 恐怖襲擊風險

## 董事局就任須知、培訓及發展

### 新任董事的就任須知



本公司為加入董事局的所有新任董事提供度身訂造且全面的就任須知計劃。該計劃包括與執行董事、公司秘書及高級管理人員進行的簡介及會議，亦會安排先後到訪本集團位於香港及海外的主要業務單位。該計劃內容涵蓋董事職責、本集團業務概況、業務營運、風險及監管事宜、管治、財務及投資者關係。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。於2017年12月加入董事局的謝貫珩女士、陸士傑先生及斐歷嘉道理先生，已參與專門制定的就任須知計劃，讓他們了解集團的業務、員工及業務相關人士。

### 董事培訓及發展

為確保董事能高效履行其角色，本集團施行各種措施以確保全體董事持續更新其知識及技能，以及透過與營運單位及其員工的接觸，了解本公司的情況。

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、風險及策略事宜。2018年10月的董事局會議於上海半島酒店舉行。董事局成員在參觀設施之餘，亦與當地的管理層會面，了解他們在業務上的挑戰和當地的市場環境。透過海外視察，非執行董事加深了對本集團不同業務的認識，從而令他們能夠作出符合本集團業務策略的完善決策。此外，我們安排營運總經理及總公司部門主管於董事局會議後進行簡報，讓各董事得悉新趨勢、法例及本集團業務的最新情況<sup>11</sup>。

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們了解有關本公司各方面業務範圍的最新資訊，以履行他們作為董事的職責。2018年各董事及公司秘書的培訓記錄載於第144頁。

11 於2018年向董事局所作的簡報包括資料私隱、數碼市場推廣、內幕消息、社交媒體及可持續發展

# 企業管治報告

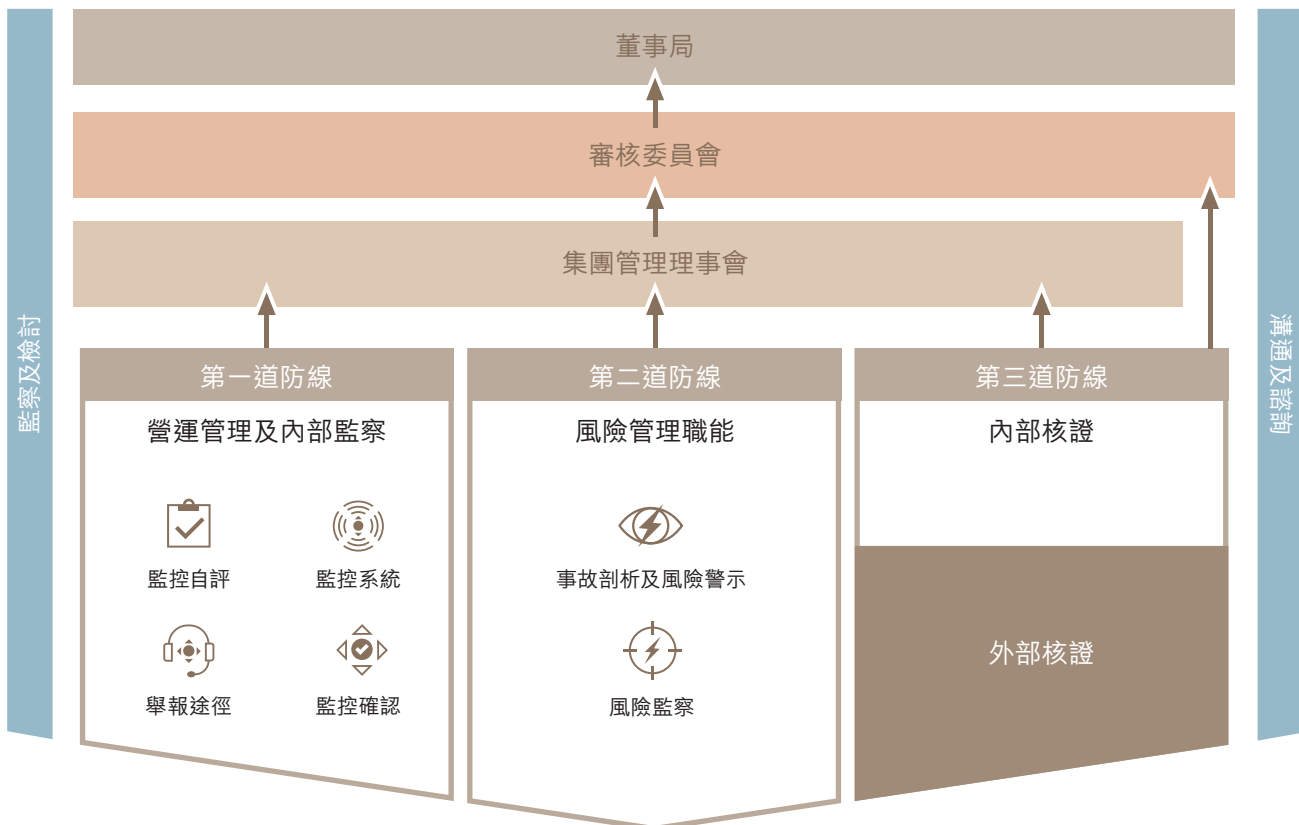
## 風險管理

有效的風險管理在本集團全面實現策略目標方面擔當著重要角色。因此，我們的風險管理方針是根據業務策略來制訂，以長期優化旗下資產組合的質素，確保業務持續發展，提供高水準的尊尚服務，秉持誠信的優良傳統，以及尊重歷史傳承。

董事局對本集團設立、維持及監督合適而有效的風險管理及內部監控系統負有最終責任。董事局已授權審核委員會持續監督相關系統，亦會每半年評估系統是否足夠及有效。相關工作由集團風險管理委員會與審核及風險管理部提供協助。

### 風險管理方針

本集團的風險管理架構以「三道防線」模式為指引。該架構及程序旨在管理及降低，而非消除集團面對的所有風險。與其他系統一樣，此架構不能完全排除無法預測的風險及無法控制的事件(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)等因素所帶來的影響。



## 第一道防線：營運管理及內部監控

本集團的營運管理及內部監控系統包括集團的各項政策、程序與常規，以及內部監控程序。

### 監控自評

本集團旗下業務單位及各職能部門皆處於風險管理前線，並透過推行「監控自評」，參與評估本集團的風險管理及監控程序。監控自評程序每年正式進行兩次，能使本集團及各營運單位發現影響業務的潛在風險，評估現有監控措施對管理已識別風險的成效，以在有必要時由指定的負責人在時限內推行強化監控計劃。

### 監控系統

本集團採納的監控措施包括但不限於職責分工、對業績報告進行財務分析檢討、批准核實該等報告，以及定期檢查實物資產。

本集團已實施新的監控措施，並加強多項現有監控措施，以應對不斷轉變的監管及營運環境。有關2018年就主要風險採取的強化監控措施，請參閱第154及155頁的集團風險管理委員會報告。

### 舉報途徑

集團的網上事故匯報平台能讓各業務單位及時有效地匯報主要或重大影響事故，使高級管理人員得以迅速採取適當措施。另外，該平台的分析功能可協助我們識別足以顯示潛在風險的趨勢及模式。

此外，舉報政策<sup>12</sup>讓員工及其他業務相關人士在避免遭受報復或迫害的情況下，秘密舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件。所提出的指控一律會得到認真處理，並予以獨立核實及調查。香港上海大酒店內幕消息政策規範本集團處理內幕消息的程序，以確保在絕對保密的情況下保存潛在內幕資料，直至有關資料由公司作出披露為止。該政策於2018年修訂，為用戶提供更清晰方便的指引。

#### 香港上海大酒店處理內幕消息的指引

- ◆ 於內聯網分享，提高員工意識
- ◆ 不遵守指引即屬違反行為守則
- ◆ 建立系統以監控市場上有關香港上海大酒店的訊息，以及內幕消息的上報程序
- ◆ 為高級管理人員提供複習課程
- ◆ 與所有營運單位的財務及營運管理層核心成員進行互動討論
- ◆ 於2018年為董事局成員提供培訓

### 監控確認

所有營運單位的總經理及財務總監或財務主管需要每半年透過聲明書，確認重大監控(包括財務、營運及合規監控)的成效及充足性。此外，營運單位亦需進行年度合規核查，並向集團法律部提供遵守法定或最佳常規的確認書。

管理層根據上述營運管理及內部監控系統，審視並向審核委員會確認本集團風險管理及內部監控系統的成效。

12 載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/speak-up-policy](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/speak-up-policy)

## 企業管治報告

### 第二道防線：風險管理職能

第二道防線由集團風險管理委員會監督，委員會負責(i)檢閱各營運單位及新發展項目的風險記錄冊，從而編寫集團風險管理報告；(ii)監察主要及潛在風險；及(iii)因應有關風險定期評估管理程序。我們運用五步風險管理方法，以確保風險評估程序及內部監控運作如常，並隨業務狀況及組織變動作出調整及修改。於2018年，我們調整了風險概念並進一步省覽風險紓緩監控措施的成效，從而改進管理方法。

#### 事故剖析及風險警示

集團風險管理委員會分析根源類似的事故，並總結出一份「事故剖析」報告，每半年與集團管理理事會討論。集團亦會討論改善主要監控措施的機會及分享集團內的最佳常規。

#### 風險監察

集團風險管理委員會繼續加強監控風險，以應對內外部環境的變動及發展。有關2018年所採取的改進措施詳情，請參閱第154及155頁的集團風險管理委員會報告。

### 第三道防線：內部核證

第三道防線由內部核證工作支援。審核及風險管理部展開內部風險核證，評估轄下風險管理及內部監控系統的成效。

審核及風險管理部應用以風險為本的內部審核方法，識別本集團的主要風險及評估用以紓緩有關風險的重大監控措施是否有效。主要採用「端對端」方式審核，以便迅速找出內部監控的不足或被判定為失效的整體程序改進方案，並予以糾正。

2018年的內部審核計劃包括檢討主要業務流程的效率，以優化本集團及個別營運單位的效率及表現。我們已全面掌握各營運單位的內部監控措施，而從識別出共同的監控問題，以便提出推薦建議。

#### 外部核證

本集團的外聘核數師獨立審核集團內涉及財務匯報事項的重要內部監控措施，並向審核委員會匯報其不足之處，進一步完善第三道防線程序。

#### 董事局確認

董事局已審議並確認審核委員會的集團風險管理及監控系統成效評估。在2018全年並無發現任何可能嚴重影響有關營運、財務匯報及合規的內部監控之事宜，而現有的風險管理及內部監控系統仍然有效及充足。

## 集團的股東

於2018年12月31日，香港上海大酒店有1,834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高。

登記股東持股量	股東數目	佔股東總數(%)	股份數目	佔已發行股份總數(%)
500或以下	513	27.972	65,457	0.004
501–1,000	194	10.578	155,960	0.010
1,001–10,000	646	35.223	2,664,833	0.165
10,001–100,000	378	20.611	12,081,007	0.749
100,001–500,000	70	3.817	14,670,821	0.909
500,000以上	33	1.799	1,583,603,928	98.163
<b>總計</b>	<b>1,834</b>	<b>100.000</b>	<b>1,613,242,006</b>	<b>100.000</b>

附註：於2018年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.64%為股東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59.44%股權，詳情載於董事局報告第174至176頁的「董事權益」及「主要股東權益」內。香港上海大酒店的餘下股份由機構及零售投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

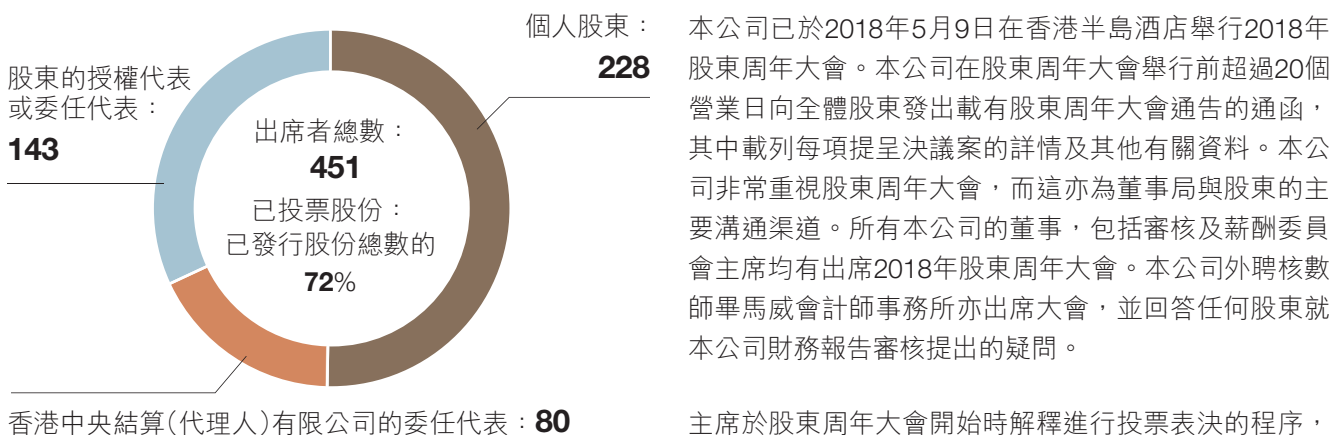
根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店於2018全年及截至本年報日期為止維持規定的25%公眾持股量。

### 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<sup>13</sup>。

### 2018年股東周年大會



<sup>13</sup> [www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/shareholders-rights](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/shareholders-rights)

<sup>14</sup> [www.hshgroup.com/zh-hk/investors/corporate-announcements](http://www.hshgroup.com/zh-hk/investors/corporate-announcements)

## 企業管治報告

2018年股東周年大會上以個別決議案提呈了有關各事項(包括重選個別董事)，且該等於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：

投票表決事項	贊成票數(%)
接納本公司截至2017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	99.99%
派發截至2017年12月31日止年度的末期股息每股16港仙	99.99%
重選六名退任董事：李國寶爵士、利約翰先生、高富華先生、謝貫珩女士、陸士傑先生、斐歷嘉道理先生為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎93.99%至99.99%
重新委任畢馬威會計師事務所為本公司核數師，並授權董事局釐定其酬金	99.97%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	91.15%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.65%
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	91.50%
釐定非執行董事及獨立非執行董事的一般袍金	99.99%

### 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258頁。

本公司股價資料及過去十年的股份及每股股息的資料分別於第87及23頁披露。此外，本公司的股息政策載列於財務報告附註10。

### 與股東的聯繫

本公司非常重視與投資者群體(包括個人、機構股東及研究分析員)的聯繫。我們相信，持續溝通可讓雙方更了解對方，有助交流意見、觀點及關切。

本公司善用不同平台與投資者互動：

- ◆ 我們鼓勵股東參與股東周年大會，並直接與董事對話。
- ◆ 我們亦參加了於香港及中國舉辦的投資者會議，與現有投資者及潛在投資者溝通
- ◆ 我們舉行「分析員日」，安排現有及潛在分析員參觀本公司在香港的物業，並與在港的高級管理人員會面。
- ◆ 我們的執行董事及投資者關係團隊於年內與機構股東、分析員及潛在投資者在香港及香港以外地區舉行路演、例行會議及電話會議。
- ◆ 本公司網站<sup>15</sup>向公眾提供有關本公司、其業務及表現的資料。網站上有大量本公司現時及過去資料，例如最新財務業績公布的網絡廣播連同該等公布的簡報資料、財務報告、財務數據及企業管治常規。

- ◆ 本集團的股東通訊政策<sup>16</sup>列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台
- ◆ 本公司的社交網站定期為投資者提供有關半島酒店、淺水灣及山頂業務活動，以及香港上海大酒店社區及員工活動的最新消息。

如欲查詢及了解更多詳情，股東及投資者可將要求電郵至本公司投資者關係部，電郵地址：ir@hshgroup.com。有關我們如何聯繫業務相關人士，請參閱為業務相關人士創造價值(第116及117頁)。

## 企業管治守則的合規

聯交所上市規則附錄十四企業管治守則(管治守則)構成香港上海大酒店企業管治守則(香港上海大酒店守則)的基礎。董事局認同管治守則的相關原則，而香港上海大酒店守則已應用管治守則內的所有原則。香港上海大酒店守則會不時更新，最近一次更新為2018年12月，以反映管治守則於2019年1月1日生效的新規定。

我們於2018年全年均遵守管治守則的所有守則條文及建議最佳常規，惟以下事項除外：

- ◆ **刊發季度財務業績**—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勵以短期角度來審視業務表現。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。

## 其他合規事宜

### 董事的委任及重選

我們委任董事是根據提名政策的規定而進行，該政策列載於提名委員會報告第166及167頁。本公司確認，2018年全體董事的重選均遵行管治守則。非執行董事的任期為三年，而所有董事每三年均須進行重選。有關將於2019年股東周年大會上退任並同意重選連任的董事的詳情載於第173頁的董事局報告。

### 董事參與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。非執行董事及獨立非執行董事的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所需投入的時間要求。每位董事均在接受委任時確認理解該處理本公司事務應須付出的時間。此外，董事局每年評估董事作出的貢獻及彼等是否付出足夠時間履行職責。

所有董事均向本公司確認彼等於2018年全年對公司事務投入足夠的時間及關注。各董事在年內參與董事局及各企業管治董事委員會的會議，反映他們對本公司的忠誠努力，並為本公司的事務、討論及決策作出積極貢獻，董事局對此非常滿意。

16 載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance)



## 企業管治報告

### 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，因此會定期評估其獨立性，確保他們可就董事局的討論提出不偏不倚的客觀意見。為符合上市規則的修改，我們已修訂每年獨立非執行董事的獨立性要求確認書，將之擴展至考慮董事相互擔任對方公司董事職務或透過參與其他公司或團體與其他董事有重大聯繫。本公司已接獲於2018年在任的七名獨立非執行董事就彼等的獨立性發出的書面確認。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於2018年在任的所有七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其獨立性外，最重要的是每位獨立非執行董事都思想獨立，能夠為董事局帶來寶貴經驗，並敢於對董事局作出有建設性的提問。董事局認為，以任意的服務期決定一名董事失去其獨立性的做法並不恰當。董事局將繼續透過評估獨立非執行董事的本質及判斷是否仍然獨立，並且是否能夠繼續對管理層及董事局提出的假設及觀點作出客觀及有建設性的質疑，以審視獨立非執行董事的獨立性。

### 董事買賣本公司證券

所有董事均根據本公司董事進行證券交易的守則(證券守則)進行本公司證券交易，證券守則條款的嚴格程度不遜於聯交所上市規則附錄十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2018年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2018年12月31日本公司董事的持股詳情載於第174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，故本公司證券交易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適用於指定僱員的本公司證券交易守則所載的準則。高級管理人員的資料概要及其股權分別載於第132及133，及175頁。

### 董事披露利益衝突

我們已制訂相關程序，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：

- ◆ 彼等在公眾公司或組織機構擔任職位的數目及性質以及其他重大承擔(如有)，以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
- ◆ 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集團有業務競爭的公司持有任何權益，且彼等均無任何須根據上市規則第8.10條規定予以披露的競爭性權益

於2018年，所有董事均已履行該等披露要求。

我們亦已將關於潛在利益衝突的年度披露規定的覆蓋範圍擴大至集團管理理事會成員及主要職務人員，相關披露亦已完成。

此外，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)。除載於董事局報告第173頁的持續關連交易(3月的董事局會議已審閱該等交易)外，在2018年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突。

### 守則及職權範圍

我們每年審視本公司的管治及證券守則，以及董事局及各董事委員會<sup>17</sup>的相關職權範圍，以確保該等守則及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，並符合本公司的需求。2018年已據此對香港上海大酒店守則及審核與提名委員會的職權範圍進行修訂。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站<sup>18</sup>查閱，而企業管治董事委員會<sup>19</sup>的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。企業管治委員會的報告均載於第164至171頁。

### 關連交易的內部監控程序

本公司為確保關連交易遵守各項關連交易規則，推出了一系列措施，包括：(i)每半年檢視所有當前及潛在關連交易；(ii)訂立任何潛在關連交易前必須經集團法律部檢閱；(iii)每月編製關連交易報告作監管用途；以及(iv)審核委員會、獨立非執行董事、外聘核數師及董事局每年檢討一次有關辦公室租約的持續關連交易。

就2018年財政年度的關連交易而言，審核及風險管理部已審閱：(i)關連交易內部監控程序的充足程度及效能；及(ii)本公司辦公室租約的持續關連交易，有關結果已提交予審核委員會，請參閱第173頁的董事局報告。

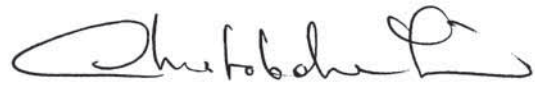
## 年報及企業責任及可持續發展報告

董事局已於三月審閱及核准2018年報及企業責任及可持續發展報告<sup>20</sup>。有關董事須編製截至2018年12月31日止年度財務報告的責任，請參閱第177頁的董事局報告。

### 高標準企業管治

我們在年內全年的營運期間，致力遵行高標準的企業管治及業務誠信。我們將繼續維持及提高企業管治標準，讓集團未來業務得以繼續成功發展。

承董事局命



廖宜菁

公司秘書

2019年3月14日

17 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

18 [www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/board-committees](http://www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/board-committees)

19 審核、提名及薪酬委員會

20 載於本公司網站：[www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury](http://www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury)