

企業管治報告

我們的價值觀

良好的企業管治有助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。本公司董事局視企業管治為業務策略的重要一環。透過實踐妥善的管治架構，董事局也為整個集團建立了秉持誠信、負責任及具透明度的文化，從而維持股東及業務相關人士對本公司的信心。

年報是本公司以透明的方式向股東及業務相關人士闡述業務表現的一個重要途徑，亦反映本公司對嚴謹企業管治的承諾。本公司的2018年報獲頒多個獎項，彰顯我們不斷致力改善企業管治報告的清晰度及透明度。詳情請參閱第104頁「2019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³闡明我們於2019年在這些方面所作的努力。

企業管治架構

董事局設有雙重架構，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⁴如何令整個集團得以發展及實行良好管治。

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。

集團管理理事會由三個附屬委員會、總經理以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。集團風險管理委員會、集團企業責任委員會及科技督導委員會向集團管理理事會匯報風險管理、環境和社會事宜以及本集團科技策略的監督工作，然後由集團管理理事會再向董事局匯報使其能監督以上事宜。除上述三個附屬委員會外，本集團亦設立香港上海大酒店職業退休計劃委員會，以監督本集團的退休計劃。

3 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

4 董事局及董事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

企業管治報告

董事局

董事局的角色

1. 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
2. 制定本集團的策略及目標，務求實現長遠價值
3. 領導及監督本公司管理層，並就執行董事局制定的策略向管理層提出有效的質疑
4. 確保本集團維持有效的風險管理及內部監控系統

保留予董事局決定的主要事項

策略及財務

- 長期及短期策略方向
- 年度預算及預測
- 會計政策的重大變動
- 本公司的資本結構
- 股息政策
- 重大借貸及開支
- 年報及中期報告

領導團隊及員工

- 董事的委任及重選
- 董事局及高級管理層的繼任規劃

風險管理

- 風險管理及內部監控系統
- 主要及潛在風險

企業管治

- 企業管治職能
- 董事局評估

可持續發展

- 企業責任及可持續發展展望、進展及事宜

履歷  第114至117頁

工作重點  第127頁

出席率及培訓記錄  第131頁

董事委員會

董事局將下列事項授權予

企業管治董事委員會

審核委員會

- 財務匯報
- 風險管理及內部監控
- 內部和外聘審核程序

報告  第152至153頁

提名委員會

- 董事局的組成
- 董事局提名
- 成員多元化政策
- 提名政策

報告  第154至155頁

薪酬委員會

- 薪酬理念及政策
- 董事及高級管理人員薪酬

報告  第156至159頁

其他董事委員會

執行委員會

- 策略性機會
- 重大投資方案
- 品牌保護
- 策略計劃及投資方案的實施情況

財務委員會

- 財務表現
- 重大收購、投資、出售事項及新項目之所有財務方面事宜及預算
- 財務及年度營運計劃、預算及預測

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

報告  第140至147頁

香港上海大酒店職業退休計劃委員會

集團企業責任委員會

報告  第148至151頁

科技督導委員會

審核及風險管理

- 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

2019年企業管治重點

2019年企業管治重點的推動力乃來自對本公司對追求品質和卓越表現，以及長遠可持續發展的承諾。董事局繼續進行策略性檢討，於辦公室以外的場所舉行了一次全日的策略會議，因應不斷演變的外圍環境及監管形勢審視及調整本集團的策略，並探討啟發創意和創新的方法。董事局成員亦就本集團如何實現與世界緊密聯繫以保障集團未來發展分享其願景及策略觀點。此外，在外聘顧問的引導下，董事局於2019年進行了董事局成效評估。有關董事局策略會議及董事局評估的詳情，請分別參閱第127及129頁。

本集團貫徹業務策略，務求在短期商業目標與長期可持續發展之間取得平衡。鑒於本公司的業務集中於香港，特別是考慮到近期的社會動盪及新型冠狀病毒肺炎疫情，我們亦不斷審視本公司的韌力，並且探索讓其他業務多元化和拓展的方案。

本集團的業務策略由三個要素組成：賓客、員工及所屬城市，我們已因應這三個要素調整企業管治策略。

賓客至上

為賓客提供卓越的品質和服務仍然是本公司業務的基礎。除定期檢討服務水平外，本公司致力改善管治，以保障賓客的利益並全面提升賓客體驗。本公司繼續檢視及改善資料私隱的監控並採取預防措施，以減輕日益增加的網絡威脅及資料遺失風險。除了遵守新訂的法律及法規，例如於2020年生效的《加州消費者私隱法》，我們亦委聘第三方顧問，以評估香港上海大酒店資料保護政策及程序是否充足。第三方顧問就酒店系統及業務流程進行客戶資料保護評估，以確定集團及營運層面的監控差距。此外，我們已採取措施加強資訊科技保安計劃，重點在於四大範疇：

- (i) 監控及合規；
- (ii) 數據安全；
- (iii) 網絡安全意識；以及
- (iv) 網絡安全事故偵察及應對。

本集團繼續為所有相關員工提供資料私隱及資訊科技保安的網上培訓，並已進行應對網絡安全事件的演習。

以人為本

良好的企業管治有賴穩健的架構，擁有勇於承擔責任、與公司的價值觀和策略願景相一致的合適人選更是至關重要。我們明白，啟發員工鞏固公司的價值觀和理念是企業管治的關鍵一環，因此我們於行為守則及其他政策和程序制訂清晰的架構，訂明本集團的道德規範及以誠服務的企業文化核心。我們就行為指引、服務標準及常規，定期舉辦培訓工作坊，並加強向新員工進行入職簡介，確保每位員工與公司的願景相一致。

為保存企業文化和宣揚核心價值觀，董事局十分重視員工的持續參與，且本公司定期聽取員工的意見。在2019年的員工投入度調查中，我們樂見回應率甚高，整體員工滿意度亦相當高，顯示員工在本公司工作愉快。營運總經理及總部各部門主管與所屬團隊成員共同討論調查結果，並制訂行動計劃加緊改善。

企業管治報告

在全球及地區年會上，本集團的總經理、酒店經理、人力資源部門主管及財務總監共聚一堂，就本集團的策略方向交流意見，調整目標，以及分享最佳實踐。

與此同時，本集團繼續推行「2025革新」計劃⁵。年內，部份員工自願參與並制訂策略目標，旨在使我們的工作環境更為與時並進及創新。此舉讓員工有機會參與本公司的改善計劃。

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，賓客均期望我們能夠提供貫徹如一的優質服務。本集團透過集團企業責任委員會制訂全球業務適用的企業責任及可持續發展的策略方針，並定期監察該等措施及政策的成效。在可行情況下，本集團會採用國際最佳常規，至少確保業務遵守當地法律法規。本集團致力為業務所在城市作出貢獻，而我們的策略為長期投資於優質資產。年內，集團企業責任委員會審視了本公司於2013年制訂的可持續發展策略。2020年以後，我們著手制訂下一個可持續發展策略，進一步整合業務，並採取可再生及積極主動的方法。新策略將充分發揮本集團的業務優勢，專注於迫切的重大議題，擴大業務的正面效益並有效減少所產生的負面影響。在此新策略中，本集團考慮到不同業務相關人士的期望，如人權和現代奴役的盡職審查、減少社會不平等、加強多樣性和共融，以及成效為本的社區投資。有關本集團2019年的企業責任及可持續發展活動，以及遵守當地相關的環境與社會法律詳情，請參閱企業責任及可持續發展報告⁶。

本集團的供應鏈行為守則要求所有供應商遵守一切適用的反奴役和人口販運法律。現代奴役是全球經濟體關注的議題，本集團已為營運部員工舉辦小組培訓，以提高員工的警覺及合規意識。本集團繼續檢討措施的成效，確保供應鏈不存在奴役或人口販運的行為。有關本集團防止現代奴役和人口販運的方法，請參閱本集團的網站⁷。

持續改善

本集團已採取額外措施加強管治常規及流程，著力改善營運效率及溝通。舉例而言，為了加強調整主要的會計及規劃職能，我們重組了財務部門，其中包括正在進行的組織及系統轉型。本集團亦檢視並更新採購及招標政策，以提高營運效率同時維持內部監控，並透過內聯網及工作坊為員工提供實施支援。

5 詳情可參閱第87頁以及企業責任及可持續發展報告的第25頁

6 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

7 www.hshgroup.com/en/sustainable-luxury

2019 年董事局工作重點

本章節著重闡述董事局根據外圍環境就本公司各項業務、財務表現及其策略方向所討論及評估的議題：

摘要

全日  董事局策略會議

外部  董事局評估

深入討論

 董事局會議及董事局午餐會

新方法

2019年，董事局調整了會議形式，以便對議程題目進行更深入的討論。董事局會議結束後緊接的是董事局午餐會，高級管理人員和部門主管獲邀向董事匯報關於新趨勢、法規及集團業務的最新情況。董事、高級管理人員及部門主管可藉此良機在非正式場合中交流，並討論各種問題，包括與本集團有關的事宜。

策略一直是董事局的議程項目，董事局繼續進行策略性檢討，於辦公室以外的場所舉行了一次全日的策略會議，以審視和調整本集團的策略，並探討加強創意和創新的方法。是次會議由副主席擔任主持，與行政總裁共同擬定討論架構，納入董事局成員提出的主要策略議題，並以互動形式進行，各方提出及討論不同觀點，高級管理人員亦有參與相關議題的討論。此舉甚有成效，董事局成員分享本集團如何與世界緊密聯繫以保障未來發展的願景。各方同意本集團將繼續尋求發展機會充分發揮品牌優勢，並探索多元化發展的可能性，同時致力保護集團的歷史和文化。管理層承諾會定期匯報進展，並同意每兩年召開策略會議。



策略與財務

- 監察本集團業績表現，並評估倫敦、伊斯坦堡及仰光項目的成本、主要風險和進展，以及山頂纜車升級項目的進展
- 批准增加倫敦項目的預算
- 對多個翻新項目進行實施後的檢討
- 因應香港嚴峻的營商環境，評估及批准所有營運單位的預算及成本控制措施
- 深入檢討兩個主要業務範疇：半島酒店購物商場及餐飲業務
- 監察與合作夥伴的糾紛，保障本集團於泰國的投資



領導團隊及員工

- 檢視員工投入度調查結果
- 檢視員工參與「健康智慧」計劃的最新進展



企業管治

- 檢視及討論董事局評估結果
- 確認增加策略、風險及預算事項的討論時間
- 檢討本集團處理現代奴役及人口販運問題所採取的措施，通過反現代奴役聲明
- 批准辦公室物業續租協議以及地氈採購主協議的持續關連交易



風險管理

- 批准本集團的主要風險、主要監控及風險紓緩措施
- 透過審核委員會監察和檢討風險管理及內部監控系統的成效



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
- 檢討本集團的企業責任及可持續發展措施

企業管治報告

董事局

我們的多元化董事局由17名成員組成，包括三名執行董事及14名非執行董事，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。

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
非執行主席 米高嘉道理爵士	<ul style="list-style-type: none"> • 領導董事局及監察其成效 • 促進董事之間坦誠討論及具建設性的關係 • 與獨立非執行董事審視管理層的表現 • 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
行政總裁* 郭敬文 *由集團管理理事會 ⁸ 協助	<ul style="list-style-type: none"> • 領導管理層營運本集團日常業務運作 • 制訂策略並由董事局予以批准 • 執行董事局商定的策略、政策及目標 • 向董事局匯報業務表現
非執行董事及獨立非執行董事  第114至117頁	<ul style="list-style-type: none"> • 評估本集團在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現 • 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 • 就管理層的決策提供具建設性的意見 • 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 • 獨立非執行董事亦擔當其他角色： <ul style="list-style-type: none"> – 帶來與管理層互補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 – 協助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策
執行董事 郭敬文 包華 馬修	<ul style="list-style-type: none"> • 管理整個集團日常業務運作 • 就其各自特定的行政職責向董事局負責 • 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
公司秘書 廖宜菁	<ul style="list-style-type: none"> • 檢討及實行企業管治常規及程序，並提出改善之處 • 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 • 促進董事就任須知計劃及專業發展

8 集團管理理事會成員及職能詳情載於第118及119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。

董事局會議的日期於一年前擬定，以便董事安排出席。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。各董事應邀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前向全體董事提交詳細的董事局會議文件，讓他們閱覽討論事項。當董事局會議未能臨時召開時，董事局便以書面決議通過議案並隨附詳細理據及業務情況，讓董事有充足時間閱覽。此外，管理層向董事局成員提交每月更新的業務營運資料。全體董事亦會獲發董事局會議記錄及董事委員會(財務委員會除外)會議記錄，以便董事局成員了解各委員會的討論。財務委員會的財務事項討論已納入向各董事提供的每月及董事局最新消息。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。考慮到董事於董事局評估過程中提出的意見，有關策略、風險及預算的討論時間有所延長。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，董事局通常爭取全體達成一致共識。

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。

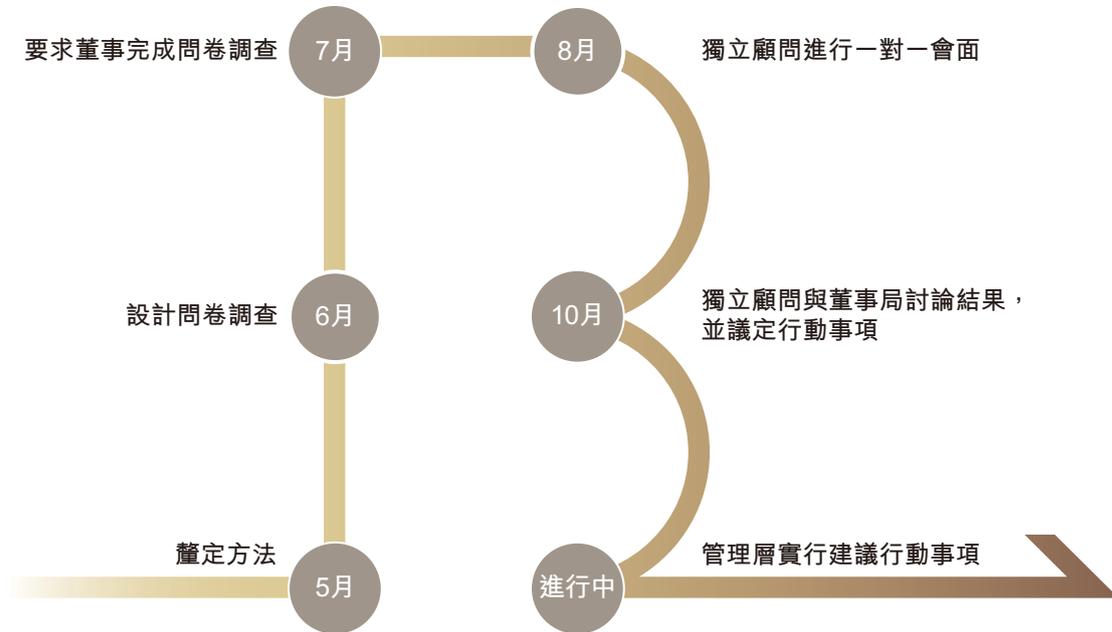
董事局評估

董事局每兩年評估其表現一次。有關檢討識別出予以加強以及提高董事局成效的領域。董事局自2013年起進行內部檢討，今年決定外聘一名獨立顧問引導檢討，當中包括多次分別與個別董事的一對一會面。獨立顧問檢視本公司的企業管治架構及董事局文件，徵求副主席、行政總裁及公司秘書的意見，並編製問卷調查，鼓勵開誠布公。一名執行董事、四名非執行董事及三名獨立非執行董事參與合共八次會面，比例均衡。顧問分析詳細報告，並於10月董事局會議上討論有關結果及提出建議。

2019年董事局評估反應理想，匿名意見確認董事局維持有效運作。部分議定行動事項已於12月董事局會議上實施。

企業管治報告

董事局評估檢討階段



予以加強的領域

加強的領域	採取的行動
正在進行及已完成的项目	統一所有正在進行及完成的项目檢討
董事局討論	投入額外時間討論策略、風險及預算事宜
繼任規劃	安排中期評估及繼續檢討日後董事局出現空缺時所需的技能
調整董事局流程及文件	重新整理向董事提供的資料集／報告的格式，當中包含風險因素及緩解措施

除自我評估外，主席於10月董事局會議前在管理層不在場的情況下與獨立非執行董事會面，以討論獨立非執行董事有意於該會議上提出的事項。

2019年董事局及委員會出席率及培訓記錄

2019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 ⁽¹⁾	提名委員會	薪酬委員會	股東周年大會 ⁽¹⁾	培訓類別
非執行董事						
米高嘉道理爵士 非執行主席	●●●●●		●●		●	A,B
包立賢先生 非執行副主席	●●●●●	●●●●		●●	●	A,B
毛嘉達先生	●●●●●				●	A,B
利約翰先生	●●●●●				●	A,B
高富華先生 ⁽²⁾	●●○●●				○	A,B
陸士傑先生 ⁽³⁾	○●●●●				●	A,B
斐歷嘉道理先生	●●●●●				●	A,B
獨立非執行董事						
李國寶爵士	●●●●●		●●		●	A,B
包立德先生	●●●●●	●●●●		●●	●	A,B
卜佩仁先生	●●●●●				●	A,B
馮國綸博士	●●●●●		●●		●	A,B
王葛鳴博士	●●●●●			●●	●	A,B
溫詩雅博士 ⁽³⁾	●●○●●				●	A,B
謝貫珩女士	●●●●●	●●●●			●	A,B
執行董事						
郭敬文先生 行政總裁	●●●●●				●	A,B
包華先生 營運總裁	●●●●●				●	A,B
馬修先生 財務總裁	●●●●●				●	A,B
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽⁴⁾	●●●●●	●●●●	●●	●	●	A,B

● 出席 ○ 未能出席

附註：

- (1) 每個審核委員會會議及股東周年大會均有外聘核數師代表出席
 - (2) 高富華先生因其他事務未能出席董事局會議及股東周年大會
 - (3) 陸士傑先生和溫詩雅博士分別因身體抱恙及其他事務未能出席董事局會議
 - (4) 於2019年，廖宜菁女士符合上市規則要求參加超過15小時的專業培訓
- (A) 閱讀資料涵蓋相關法例法規及本集團業務相關議題
- (B) 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：
- 防止賄賂及貪污
 - 數據分析及數碼市場推廣
 - 企業管治事宜
 - 緬甸的政治及經濟情況
 - 企業責任及可持續發展
 - 收入管理

企業管治報告

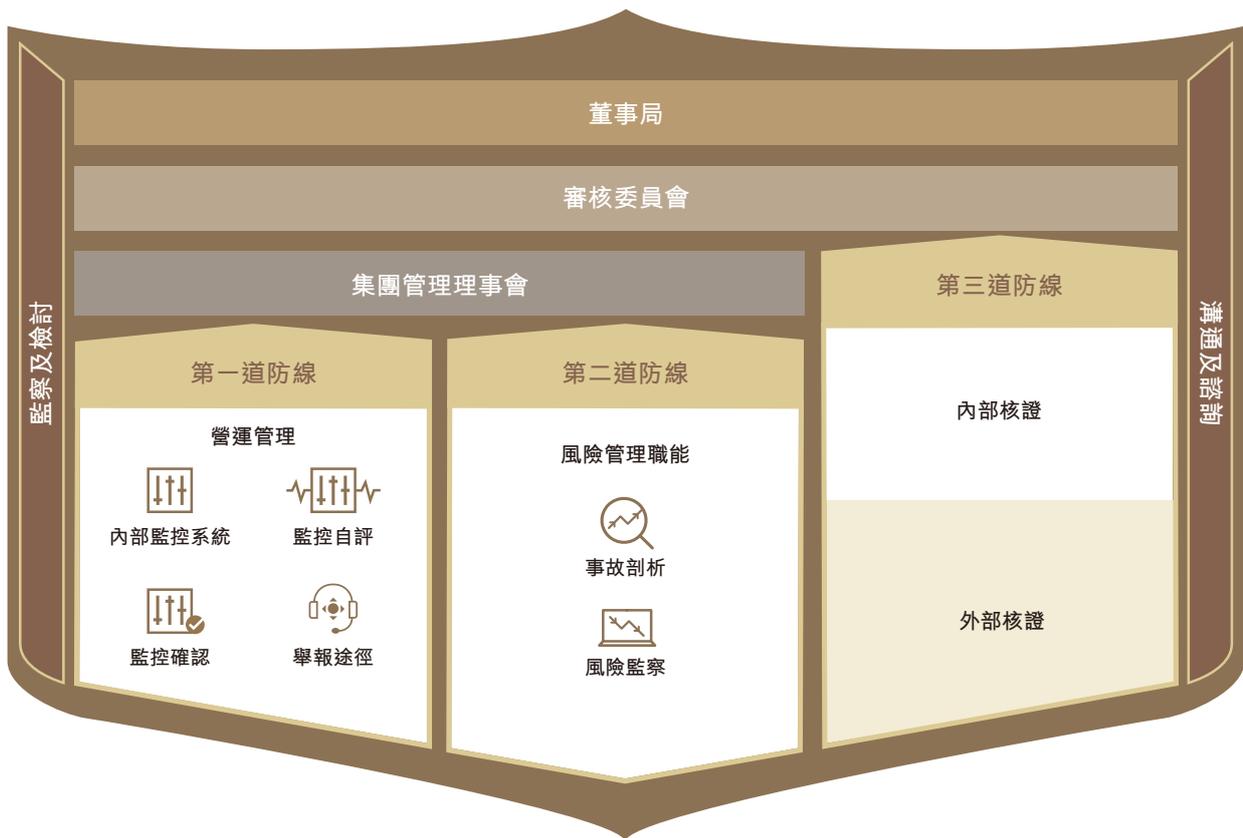
風險管理

有效的風險管理在全面實現本集團的策略目標上擔當著重要角色，我們務求長期提升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，並且每半年評估該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。此架構及其相關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業務面臨的所有風險(例如自然災害、欺詐及判斷失誤)以及它們帶來的影響。



第一道防線：營運管理

本集團已設立內部監控系統，並由營運管理層負責執行。

內部監控系統

本集團採用的監控措施可分為組織及流程兩個層面。組織層面的監控措施包括行為守則、舉報熱線及在2019年經修訂後重新採納的採購及招標政策。流程層面的監控措施包括營運標準、規管審批權限的政策及程序、盡職審查規定、資產保護及賬戶結餘對賬。

本集團除了推行新的監控措施，亦加強了多項固有的監控措施，以應對不斷轉變的監管及營運環境。有關在2019年針對主要風險而強化的監控措施，請參閱第140及141頁的集團風險管理委員會報告。

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，並透過執行「監控自評」，建立本集團風險管理程序的其中一環。集團及各營運單位透過每年兩次的監控自評程序識別及重估可能影響業務的風險，評核現有監控措施對管理已知風險的成效，以及在必要時委任負責人在指定時限內執行強化監控計劃。

監控確認

所有營運單位的總經理、酒店經理及財務總監或財務主管需要透過聲明書，確認重大內部監控(包括財務、營運及合規監控)的成效及充足性。此外，各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。

總體而言，營運單位管理層根據該等內部監控系統，審視並向審核委員會確認風險管理及內部監控系統的成效。

舉報途徑

本集團設有多種通報及處理危機的途徑，包括一個讓各業務單位及時有效地匯報主要或重大事故的網上平台，使高級管理人員得以迅速採取適當措施。另外，該平台備有分析功能，可協助我們識別潛在風險的趨勢及規律。

此外，舉報政策⁹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。提出的指控一律會得到認真處理，並予以獨立核實及調查。此外，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，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。

香港上海大酒店處理內幕消息的指引

- 於內聯網向各員工分享清晰易讀的指引，提高其意識
- 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

9 載於本公司網站：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

第二道防線由相關集團職能部門及集團風險管理委員會監督。該委員會負責(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監控措施成效。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2019年，我們專注核實及改善對應較大風險而採取的主要監控措施，藉以加強第二道防線。詳情請參閱集團風險管理委員會報告第140頁。



事故剖析

集團風險管理委員會分析所有營運單位的常見事故，探討其根源和趨勢，並總結出一份「事故剖析」報告，在有需要時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(尤其是環境、社會及管治相關風險)，以應對內外部環境的變動及發展。有關2019年所採取的改進措施詳情，請參閱第140及141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。審核及風險管理部透過評估集團內部監控系統的成效提供內部核證。

主要流程採用「端對端」方式審核，以便迅速認明並實施改良方案。由於本公司運營於分散監控的環境中，集團內常見的監控不足可透過綜合程序進行整體評估，並在有需要時提出組織層面的監控建議。

2019年的內部審核計劃包括檢討主要業務流程的效率，以優化集團及個別營運單位的效率及表現。同年亦已就倫敦半島酒店等新發展項目進行審核。

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監控較弱的範圍，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，詳情請參閱第152頁的審核委員會報告。在2019全年並無發現任何可能嚴重影響本集團有關營運、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2019年12月31日，香港上海大酒店有1,837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(%)	持有股份數目	佔已發行股份總數(%)
500或以下	535	29.123	69,743	0.004
501-1,000	194	10.561	154,764	0.010
1,001-10,000	635	34.567	2,598,367	0.159
10,001-100,000	371	20.196	11,822,144	0.723
100,001-500,000	70	3.811	14,735,762	0.902
500,000以上	32	1.742	1,605,042,111	98.202
總計	1,837	100.000	1,634,422,891	100.000

附註：於2019年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.35%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59.78%股權，詳情載於第162至164頁的董事局報告「董事權益」及「主要股東權益」內。香港上海大酒店的餘下股份主要由機構及零售投資者持有，且絕大部分投資者為香港居民。

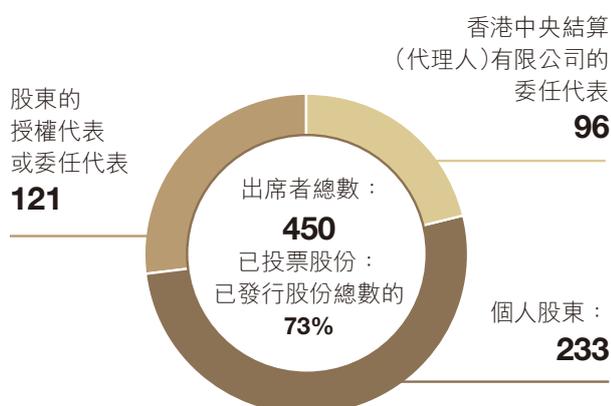
根據公開資料及董事所知，香港上海大酒店於2019年全年及截至本年報日期為止維持規定的25%公眾持股量。

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¹⁰。

2019年股東周年大會



本公司已於2019年5月10日在香港半島酒店舉行2019年股東周年大會。本公司在股東周年大會舉行前超過20個營業日向全體股東發出載有股東周年大會通告的通函，其中載列每項提呈決議案的詳情及其他有關資料。本公司非常重視股東周年大會，而這亦為董事局與股東的主要溝通渠道。所有本公司的董事(包括審核及薪酬委員會主席)均有出席2019年股東周年大會。本公司外聘核數師畢馬威會計師事務所亦出席大會，並回答任何股東就本公司財務報告審核提出的疑問。

主席於股東周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在股東周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¹¹及聯交所的網站登載。本公司亦邀請傳媒出席及報導股東周年大會。

¹⁰ www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/shareholders-rights

¹¹ www.hshgroup.com/zh-hk/investors/corporate-announcements

企業管治報告

2019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2018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2018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：米高嘉道理爵士、包華先生、馬修先生、包立德先生、王葛鳴博士及溫詩雅博士為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎 98.71%至99.96%
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	99.95%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	91.43%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.96%
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	91.46%

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246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83及21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
- 我們的執行董事及投資者關係團隊透過一對一會面及電話會議與股東及潛在投資者溝通，並與研究分析員舉行定期簡報會
- 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進一步溝通
- 本公司網站¹²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¹³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及其他業務相關人士提供有關半島酒店、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102及103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。

我們於2019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。

環境、社會及管治報告指引

聯交所已發布於2020年7月1日或之後的財政年度生效的經修訂環境、社會及管治指引。然而，由於我們致力提高報告的透明度，企業責任及可持續發展報告¹⁴已根據經修訂環境、社會及管治指引編製。

其他合規事宜

董事的委任及重選

董事的委任及重選根據提名政策的規定而進行，該政策列載於第154頁的提名委員會報告。本公司確認，2019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2020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161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2019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。

¹³ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance

¹⁴ 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports

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。本公司已接獲於2019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2019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，能夠為董事局帶來合適的經驗，並敢於對董事局作出有建設性的提問。提名委員會及董事局仍然認為，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2019年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2019年12月31日本公司董事的持股詳情載於第162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118頁以及第162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2019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高級管理人員(三名執行董事除外)及主要職務主管，相關披露亦已完成。

此外，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2019年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突，然而董事局於2020年3月會議已審閱第161頁的董事局報告所披露的持續關連交易。

新任董事的就任須知

本公司為加入董事局的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會面及到訪本集團多項物業。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。

董事培訓及發展

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。2019年各董事及公司秘書的培訓記錄載於第131頁。

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¹⁵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。2019年香港上海大酒店守則與董事局及企業管治董事委員會的職權範圍已經檢討，並確認兩者仍然適用，無需作出任何修訂。

董事局及各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站¹⁶查閱，而企業管治董事委員會¹⁷的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。企業管治董事委員會的報告載於第152至159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2019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161頁的董事局報告。

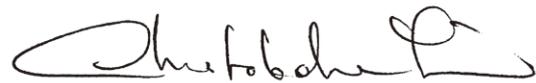
年報及企業責任及可持續發展報告

董事局已於三月審閱及核准2019年報及企業責任及可持續發展報告¹⁸。有關董事須編製截至2019年12月31日止年度財務報告的責任，請參閱第165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
2020年3月17日

15 審核、提名、薪酬、執行及財務委員會

16 www.hshgroup.com/zh-hk/corporate-governance/board-committees

17 審核、提名及薪酬委員會

18 載於本公司網站：www.hshgroup.com/zh-hk/sustainable-luxury/sustainability-reports