

企業管治報告



董事局將企業管治視作業務策略的重要一環

企業管治架構

集團業務策略的支持平台

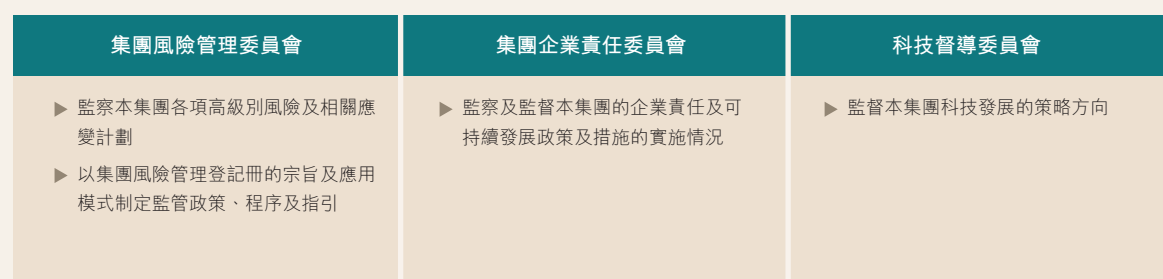
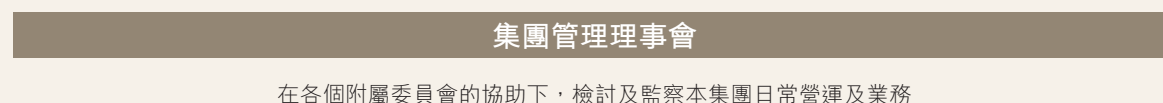
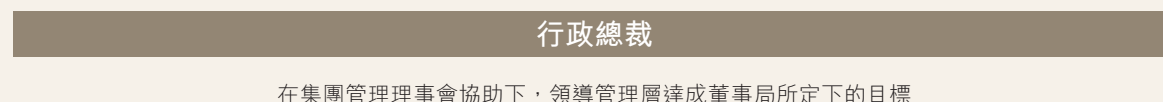
良好的企業管治對本集團克服不斷變化的監管及市場環境從而實現長遠發展而言至關重要。本公司董事局將企業管治視作業務策略的重要一環。透過實踐正確的管治架構，董事局得以為整個集團秉持誠信、透明及負責任的文化。這將增強及維持股東及業務相關人士對本公司的信心。

2016年企業管治措施及工作

以下為本集團各項措施及企業管治工作概要。有關進一步詳情可於本報告，以及於本公司網站³及聯交所網站上載的企業責任及可持續發展報告中查閱。

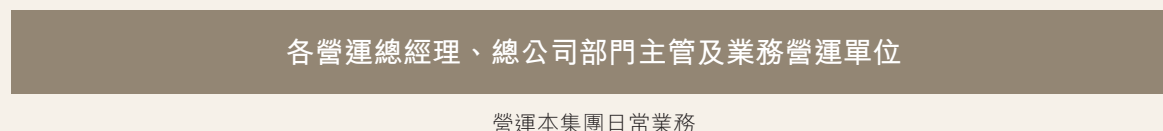
- **風險管理程序** — 我們透過(i)改善風險管理方法，更清晰地向行政管理人員展示各個業務的最高級別風險，及(ii)擴大風險評估參數，藉此不斷優化轄下風險管理程序。我們新推出兩份報告：事故剖析報告及風險警示報告，旨在提升風險意識及分享事故經驗，並透過風險管理工作坊為各業務單位進行教育警醒
- **董事局評估** — 董事局於2015年完成第二次自我評估後採取各項措施，旨在提升董事局的效能
- **繼任計劃** — 我們採用網上人才管理系統，為主要業務單位設立穩健的繼任規劃架構
- **常規及政策** — 作為管治程序、政策及常規的定期檢討及評估的一部分：(i)我們簡化行為守則；(ii)我們繼續推行公平競爭合規培訓計劃；及(iii)我們更新資料私隱守則中有關直接推銷許可的內容
- **資訊科技** — 集團管理理事會成立附屬委員會 — 科技督導委員會，以監督本集團科技發展的策略方向
- **項目** — 鑒於本集團新建及裝修項目不斷增加，本集團成立項目執行委員會，以加強項目流程及統籌各種項目資源
- **營運財務** — 我們已重組財務匯報職能架構，並將其更名為營運財務及效率部門，以專注發展各項業務計劃、預算、績效、風險管理及審核調查結果和數據分析
- **溝通** — 於2016年5月召開的總經理會議及市場推廣會議探討了本集團遇到的機遇、挑戰及工作重點

本公司的企業管治架構及其主要職責如下：



審核及風險管理

- ▶ 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



授權

問責

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集團的業務表現作出具透明度的報告，而年報則是有助兌現有關承諾的重要工具。

2016年，香港上海大酒店年報榮獲ARC大獎總大獎(組別最佳：主席致函)，以及在酒店及休閒類別中榮獲四項金獎及四項銅獎。

香港上海大酒店亦榮獲香港管理專業協會頒發普通組別「最佳年報獎」銀獎。此外，我們還榮獲香港會計師公會頒發的非恒生指數成分股(大市值)組別「最佳企業管治大獎」白金獎，及可持續發展及社會責任報告「特別表揚獎」。外界的一致認同足以向股東及業務相關人士證明，本公司在企業管治常規方面表現優於業界。



董事局運作

董事局的角色

董事局帶領及監督本公司的管理層，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。

董事局自有一套職權範圍⁴，並保留對本集團策略及重要事項的權力，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
- 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
- 批准財務報告、年報及中期報告，並於編製本公司披露聲明時作出適當的判斷
- 批准委任於股東大會上參選及/或重選的董事

- 檢討及確保企業管治職能符合聯交所上市規則附錄十四企業管治守則(管治守則)執行企業管治職能，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
- 透過審閱審核委員會、集團管理理事會及集團風險管理委員會的報告，持續監管本集團風險管理及內部監控系統，並檢討該等系統的有效性

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及133頁)。

董事局的職權範圍須於每年審視，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。2016年已據此修訂職權範圍。

董事局亦會每兩年評估其表現，有關詳情載於第128頁。有關董事就編製截至2016年12月31日止年度的財務報告中所承擔之責任，請參閱第164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

⁴ 職權範圍載於本公司網站 www.hshgroup.com/zh-hk/about/leadership

任分工於香港上海大酒店企業管治守則(香港上海大酒店守則)中列明。

• **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履行職責，並就董事局事務作出積極貢獻。在履行該職責時，主席會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)公開表達意見及所關注之事宜。主席亦確保執行及非執行董事之間建立富有建設性的關係，以便董事局所作的決定能公允反映共識。主席與行政總裁及營運總裁及/或財務總裁進行頻密溝通，平均至少每週一次，以掌握集團發展及營運的最新動態。年內，主席亦在執行董事不在場的情況下，尋求非執行董事獨立評估管理層的表現。主席亦主導有關每兩年進行董事局評估的討論。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** — 行政總裁主導本集團日常管理，負責確保董事局所同意之策略及政策得以實施，並領導管理層達成董事局所定下的目標。董事局授權行政總裁運作業務；行政總裁向董事局問責及匯報集團業務之表現。營運總裁、財務總裁、集團核心成員及集團管理理事會其他成員為行政總裁提供支持。該管理層架構促進清晰匯報，並為董事局提供優質的資訊及建議，令其能在公司業務及策略的所有方面作出明智的決策。

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

在12名非執行董事中，六名為獨立於管理層的獨立非執行董事。另外六名非執行董事並無參與本公司的日常運作，由於彼等與主要股東有聯繫，故並不被認為是獨立的。非執行董事評估管理層在實現既定的企業目標和宗旨方面的表現。他們亦須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。本公司非執行董事在所有範疇質詢管理層的決策時踴躍發表觀點，並提供富有建設性的意見，這是董事局審議、決策客觀性的關鍵。他們亦參與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擔任審核委員會及薪酬委員會主席，及其他非執行董事亦直接透過董事局或董事委員會積極參與其中。在董事局及董事委員會任職的非執行董事各自具備不同的技能、專長、背景及資格，讓該等委員會獲益良多。

獨立非執行董事不單擔當非執行董事的角色，且為董事局帶來與管理互補互足的專業知識及業務專長，從而為本公司業務可能遇到的狀況提供獨到見解及獨立判斷。獨立非執行董事的存在進一步有助董事局在出現潛在利益衝突時作出客觀決策。

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



執行董事的角色

本公司的行政總裁、營運總裁及財務總裁擔任本集團執行董事，參與處理日常業務，他們各自擔負明確的行政職責，但他們的角色並不單限於各自明確的行政職責所涵蓋的業務範疇，而是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

公司秘書就管治事宜向主席及行政總裁匯報。她的職責包括檢視及貫徹本公司的企業管治常規及程序，並提出優化措施，以便在企業管治的效能及重要性兩者之間取得平衡。作為董事局及企業管治董事委員會的秘書，她就董事局程序及流程向董事局負責。就該等事宜所有董事均可直接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、監管及管治事宜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。

董事委員會

為了對本公司進行有效管理，董事局已成立以下董事委員會：審核、提名及薪酬委員會為企業管治守則項下的企業管治董事委員會；執行及財務委員會屬管理程序的一部分，負責策略及財務事務。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。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。

各董事委員會的職權範圍已獲董事局批准，並須每年審視，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，並滿足本公司的需求。2016年已據此對財務委員會的職權範圍進行修訂。

各董事委員會的職權範圍全文可於本公司網站⁵查閱，而企業管治董事委員會的職權範圍全文亦刊載於聯交所網站。管治委員會的報告均載於第150至157頁。

董事局程序

我們繼續採納清晰及一致的董事局程序。於2016年，董事局正式召開5次例行會議及一次特別會議。個別董事出席董事局會議及企業管治董事委員會的情況載於第129頁。

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。董事局邀請各董事在董事局會議議程中加入商討事項，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及時提供充足及優質資訊，使彼等對本公司策略、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。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，而公司秘書負責確保董事局遵從議事程序而行，以及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，並輔以於休會期間傳閱書面決議案的方式，對董事局決議進行投票。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投票以大比數決定即可，但董事局通常致力爭取全體達成表決一致。

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)。除載於董事局報告第159及160頁的持續關連交易(三月份的董事局會議已討論及批准該等交易)外，在2016年內並無董事局認為重大的潛在利益衝突。

我們的董事委員會的運作程序與董事局相似。

2016年董事局工作重點

在瞬息萬變的環境下引領集團前行

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本公司的各項業務、財務表現及其策略方向。年內重點包括：



管治

- ▶ 總公司部門主管就競爭法、市場策略及趨勢、風險管理、保安及危機管理等相關議題作簡報，向各董事提供有關新趨勢、法例及本集團業務的最新情況
- ▶ 審閱及批准公平競爭指引，以幫助引導本集團僱員解決工作上遇到的競爭法例難題



策略

- ▶ 審閱本集團的五年財務預測及潛在投資對本集團短期至中期財務的影響
- ▶ 批准倫敦項目的合資企業重組安排，並監控其進度情況
- ▶ 監控伊斯坦堡及仰光項目的進展情況
- ▶ 審閱本集團商場的租賃策略
- ▶ 監控芝加哥半島酒店、王府半島酒店及21 avenue Kléber的翻新情況
- ▶ 討論於2016年總經理會議上提出的策略性及業務發展考慮因素



風險管理及
內部監控

- ▶ 審批本集團對主要風險監控措施及風險處理對策，該內容於2015年度報告中予以披露
- ▶ 持續監控風險管理及內部監控系統，並透過審核委員會每半年檢討該等系統的有效性
- ▶ 審閱並了解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
- ▶ 審閱本集團保安及危機管理程序



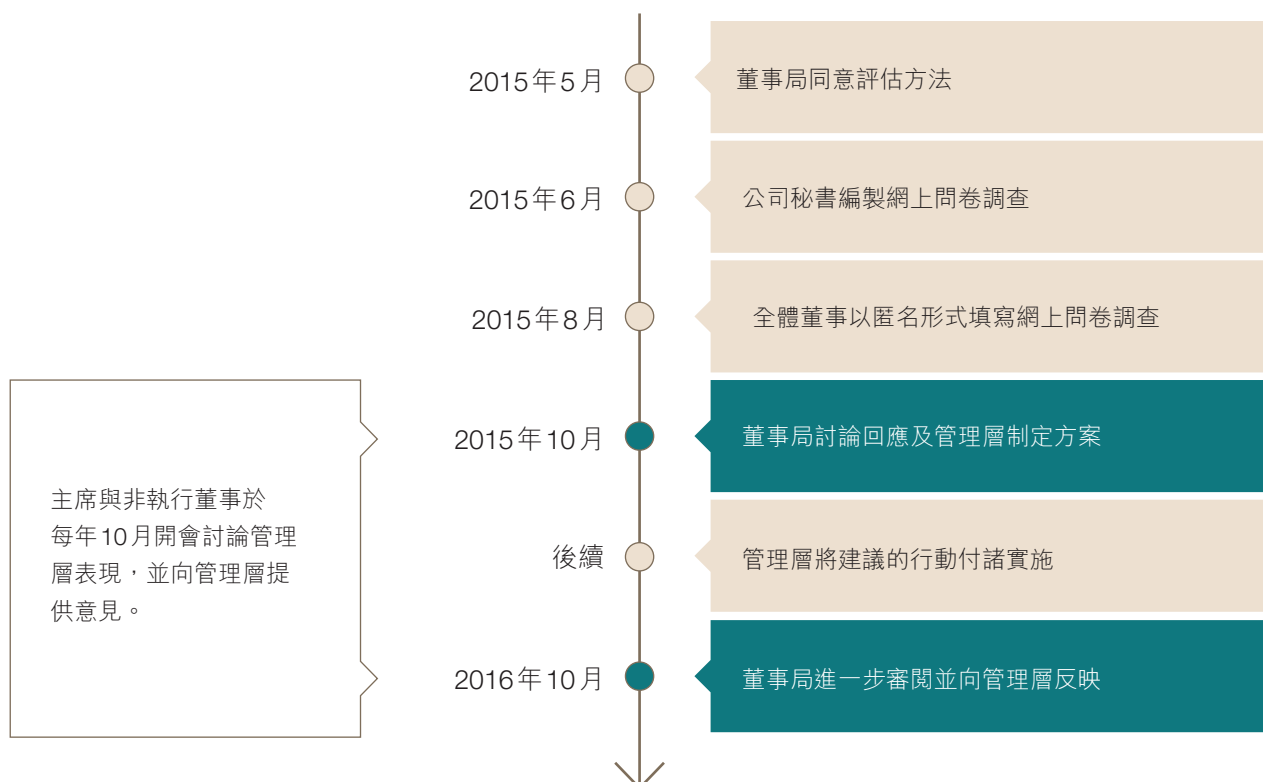
領導層與僱員

- ▶ 委任馬修先生擔任執行董事、財務總裁及財務委員會與集團管理理事會成員
- ▶ 參考千禧世代關於事業發展的觀點，討論人才延攬事宜

董事局評估

兩年評估週期

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。於2015年，董事局通過自我評估方式(填寫預設網上定性問卷調查)進行了第二次評估。



在上一次董事局評估後，管理層制定了一系列提升成效的方案，包括於每年10月的董事局會議上討論預算方向及統一本集團財務預測匯報及其對現金流及財務比率的影響。管理層繼續安排各營運總經理及總公司部門主管於董事局會議上作更多簡報，讓董事局成員了解各業務發展趨勢、市場狀況及高新科技對轄下業務的影響。

除自我評估外，主席亦於2016年10月與非執行董事會面，檢討管理層表現，並討論如何優化本公司的管治常規。該討論已知會管理層以作出回應或付諸實施。

2016年董事局及委員會出席率及培訓記錄

2016年各董事及公司秘書於股東週年大會、董事局及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	股東週年大會 ⁽¹⁾	培訓類別
非執行董事						
米高嘉道理爵士 非執行主席	○●●●●●		●		●	A,B,C
包立賢先生 非執行副主席	●●●●●●	●●●●		●●	●	A,B,C
麥高利先生	○●●●●●				●	A,B,C
毛嘉達先生	●●●●●●				●	A,B,C
利約翰先生	○●●●●●				●	A,B,C
高富華先生	●●●●●●				●	A,B,C
獨立非執行董事						
李國寶爵士	○●●●●●		●		○	A,B,C
包立德先生	●●●●●●	●●●●		●●	●	A,B,C
卜佩仁先生	○●●●●●				●	A,B,C
馮國綸博士	○●●●●●	○●●●	○		○	A,B,C
王葛鳴博士	○●●●●●			●●	○	A,B,C
溫詩雅博士	○●●●●●				○	A,B,C
執行董事						
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 ⁽²⁾ 財務總裁	●●●●●●				●	A,B,C
公司秘書						
廖宜菁女士 ⁽³⁾	●●●●●●	●●●●	●	●●	●	A,B,C

附註：

(1) 外聘核數師代表出席所有審核委員會會議及股東週年大會

(2) 馬修先生獲委任為董事，自2016年5月3日起生效

(3) 於2016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，譬如於2016年10月視察王府半島酒店

(C) 關於業務或董事職責的研討會/會議包括以下方面：

- 競爭法及反壟斷
- 千禧世代下的最新市場趨勢
- 企業管治事宜
- 可持續發展
- 風險管理
- 保安及危機管理

董事局就任須知、業務熟習及培訓

就任須知

本公司為加入董事局的所有董事提供度身訂造的就任須知計劃，為新任董事全面介紹本集團的業務，以確保其迅速深入了解公司業務。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，並首先獲安排視察本集團在香港的主要業務，後再安排到海外視察。公司秘書亦會向新任董事闡釋及提供所有公司政策。溫詩雅博士及馬修先生分別於2016年1月及5月加入董事局，彼等均已完成其就任須知計劃。

業務熟習及培訓

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。2016年10月的董事局會議於王府半島酒店召開，該酒店已進行其第一階段的翻新工程。董事局成員在參觀新裝修設施之餘，與當地的管理層會面，了解他們在業務上的挑戰和市場環境。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。

董事參與持續培訓及發展活動，讓他們及時了解本公司各方面的業務範圍，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。2016年各董事及公司秘書的培訓記錄載於第129頁。

其他合規事宜

董事的委任及重選

本公司確認，2016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2016年董事局成員的委任及將於2017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160頁。

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。2016年，鑒於非執行董事及獨立非執行董事對本公司事務投入的時間有所增加，薪酬委員會已批准修改該等董事參與集團事務的時間承諾。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入的時間。此外，董事局每年檢討董事作出的貢獻及彼等在履行其責任時是否已投入足夠的時間。

所有董事均向本公司確認彼等已於2016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2016年在任的6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於2016年在任的所有6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，敢於對既有觀念，作出提問。董事局認為，簡單隨意地以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角色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2016年完全遵守標準守則及證券守則所載的規定準則。有關於2016年12月31日本公司董事的持股詳情載於第160及161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119及200，及161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公司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2016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業務單位，相關披露亦已完成。

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企業法律部檢閱；(iii) 每月編製關連交易報告作監管用途；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2016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159頁的董事局報告。

企業管治守則的合規

管治守則構成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，最近一次更新於2016年12月，以正式確認科技督導委員會的成立。

管治守則以兩項建議訂明良好企業管治的原則：

- **管治守則的守則條文**，為「不遵守就解釋」條文；或
- **管治守則建議的最佳常規**，僅屬指引，惟鼓勵發行人遵守或就任何遵守的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2016年全年遵守所有守則條文。

就**管治守則建議的最佳常規**，除以下外，我們已於2016年全年遵守所有建議最佳常規：

- **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。

本公司及其業務的管理

行政總裁需向董事局及股東解釋本集團的日常業務管理工作。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。集團管理理事會由行政總裁擔任主席，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。

集團管理理事會下設四個附屬委員會，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附屬委員會均有其職權範圍或憲章以釐定其權力及責任。詳情見下頁。

集團管理理事會及其附屬委員會

集團管理理事會

(請參閱第119及120頁內的成員資料)

主要職責

- ▶ 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方案，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、人力資源、企業可持續發展及風險遏制
- ▶ 就策略及營運事宜以及就董事局保留決定權的相關事務向董事局及董事委員會提供建議

集團風險管理委員會

主席及成員

- ◎ 馬修先生，財務總裁
- ◎ 集團審核及風險管理總經理、部分高級管理人員及集團營運總經理

主要職責

- ▶ 確保各營運單位妥善處理已識別的風險，跟進為遏制主要業務風險而釐定的方案及主要業務風險活動，並在有需要時就個別風險測試進行匯報
- ▶ 以集團風險管理登記冊的宗旨及應用模式制定監管政策、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計劃，以供審核委員會及董事局進一步審閱

集團企業責任委員會

主席及成員

- ◎ 郭敬文先生，行政總裁
- ◎ 企業責任及可持續發展總監，以及部分高級管理人員、營運總經理及總公司部門主管，所涵蓋之職能包括工程、項目、營運風險及安全、營運規劃及支援、人力資源、法律及企業事務

主要職責

- ▶ 研究本公司的企業責任及主要趨勢，並就有關環境、勞工守則、供應鏈、社會/社區責任及道德事宜(包括本公司的尊尚傳承2020願景)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實踐的成效及改善方案
- ▶ 檢討及建議有關社區及環保的年度工作計劃

科技督導委員會

主席及成員

- ◎ 郭敬文先生，行政總裁
- ◎ 艾思瀚先生，集團資訊科技總經理
- ◎ 區域副總裁及香港半島酒店總經理以及部分總公司部門主管

主要職責

- ▶ 監督本集團科技發展的策略方向，包括賓客體驗和客房科技設備、顧客資訊及市場推廣、營運效率及改善方案、財務處理及人力資源

香港上海大酒店職業退休計劃委員會

主席及成員

- ◎ 馬修先生，財務總裁
- ◎ 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事宜

集團的股東

於2016年12月31日，香港上海大酒店有1,795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	416	23.176	69,851	0.004
501股–1,000股	192	10.696	152,890	0.010
1,001股–10,000股	672	37.437	2,837,167	0.181
10,001股–100,000股	397	22.117	12,794,754	0.817
100,001股–500,000股	82	4.568	17,293,337	1.104
500,000股以上	36	2.006	1,533,706,008	97.884
總計	1,795	100.000	1,566,854,007	100.000

附註：於2016年12月31日，香港上海大酒店全部已發行股份總數中的36.47%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58.99%股權，詳情載於董事局報告第160至163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2016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2017年3月20日仍繼續維持該持股量。

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。⁶

2016年股東週年大會

本公司已於2016年5月11日在香港半島酒店舉行2016年股東週年大會。會上共有412人出席，其中190人為登記股東，另222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載有股東週年大會通告的通函，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週年大會。本公司董事，包括審核及薪酬委員會主席均已出席2016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在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⁷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。

⁶ www.hshgroup.com/zh-hk/Corporate-Governance/Shareholders-Rights

⁷ www.hshgroup.com/zh-hk/investors/corporate-announcements

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2016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：

投票表決事項	贊成票數百分比(%)
接納本公司截至2015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2015年12月31日止年度的末期股息每股15港仙	100%
重選六名退任董事：米高嘉道理爵士、包華先生、包立德先生、王葛鳴博士、溫詩雅博士及馬修先生為本公司董事	有關個別決議案的贊成票介乎96.60% 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	100%
向董事授出配發、發行及處理本公司股份的一般授權	81.45%
向董事授出購回本公司股份的一般授權	99.86%
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	81.46%
釐定非執行董事及獨立非執行董事的普通薪酬	100%

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231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61及17頁披露。

與股東的聯繫⁸

本公司非常重視與投資者群體(包括個人及機構股東)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週年大會，並直接與董事對話
- 我們亦參加了於上海舉辦的主要投資者會議，與現有投資者及準投資者溝通

- 我們的執行董事及投資者關係團隊於年內與機構股東、財務分析員及準投資者舉行例行會議及電話會議

- 本公司網站⁹向公眾提供有關本公司、本公司的業務及表現的資料。網站上有大量本公司現時及歷史資料，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、財務數據及管治常規。2016年，我們重新設計了公司網站，改善網頁功能，讓用戶更易於獲取資訊

- 本集團的股東通訊政策(已上載於本公司網站¹⁰)，列明股東及業務相關人士可與公司接觸的各種通訊平台

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。

⁸ GRI G4 重要性議題披露：G102-40

⁹ www.hshgroup.com/zh-hk/investors

¹⁰ www.hshgroup.com/zh-hk/Corporate-Governance

與業務相關人士的聯繫¹¹

鑒於本集團業務對自然及社會環境的影響，我們積極與業務相關人士、僱員、顧客、貸款人、股東、投資者、非政府機構及其他人士溝通。本年報(包括企業責任及可持續發展報告)闡述本集團有關環境及社會影響的良好企業管治方針。我們定期與對本集團業務產生最大影響的主要業務相關人士溝通，詳情概述如下：

業務相關人士	如何聯繫
 顧客	作為一間擁有150年歷史的酒店集團，讓顧客參與並確保他們滿意，對本集團的業務營運至關重要 於2016年，我們繼續通過社交媒體促進數碼化參與，並優化我們的流動網站。我們亦與博客及網絡紅人合作，提高我們在顧客中的品牌知名度。我們於中國市場推出半島酒店微信公眾號，介紹酒店各項設施之餘亦用作客房預訂。旗下網站語言亦新增阿拉伯語，以推動正日漸增長的中東市場業務的發展 銷售方面，我們十分注重拓展並深化與全球旅行社的關係，後者有助於與潛在客戶的接觸。我們於歐洲12個城市組織巡迴宣傳，並針對中東市場制訂銷售任務，旨在將我們的品牌推廣至尚未開設半島酒店的城市及地區
 僱員	2016年，我們重視將員工參與作為本集團150週年誌慶活動的一部分，邀請資深員工參加慶祝盛會，並提供紀念版八達通卡作為員工禮品 我們繼續加強建設網上人才管理系統以及進修及發展計劃
 政府	本公司執行董事及主席定期與香港政府高層及立法會議員會面，探討旅遊業及房地產行業備受關注的領域。本公司行政總裁及部分高級管理人員為世界旅遊及旅行理事會(World Trade & Tourism Council)的成員，該理事會代表成員積極與全球各國政府就旅遊業問題展開合作
 財務分析員及投資者	本公司投資者關係團隊及各執行董事均定期與財務分析員及投資者舉行會議，以及參與非交易性質投資者路演、業績後簡報會及股東週年大會
 媒體	本公司市場推廣團隊定期舉行新聞發布會，並出席於所有公司主要市場及新興市場舉辦的著名貿易展覽。企業事務團隊全年與執行董事舉辦年度/中期業績發布會及個人會面。我們邀請了20家世界知名刊物的頂級旅遊媒體來訪香港並記錄本港的風土人情，為本集團150週年活動增添色彩
 非政府機構及學術界	本公司企業責任及可持續發展團隊年內與非牟利機構、學術界及業界關注組織定期會面，藉此了解可持續發展的最新議題，並透過參與多個本地及地區會議和業界委員會分享香港上海大酒店的經驗，從而為推動廣大社會的可持續發展盡一分力 當中包括我們對世界各地不同慈善機構的支持，尤其是對我們的環球合作夥伴「願望成真基金」，以及為乳癌慈善機構募捐的「半島粉紅絲帶」活動。我們於全球各地的營運部門亦與當地慈善機構合作盡力支持慈善
 合作夥伴及供應商	我們的合作夥伴亦是公司發展的關鍵，正是有賴於他們的鼎力合作，本公司物業方能在他們當地市場順利營運。新建酒店項目及21 avenue Kléber等翻新項目從項目規劃初期即採用建築研究組織建築環境評估法(BREEAM)等可持續發展指引

11 GRI G4重要性議題披露：G102-40

我們一直致力加強與業務相關人士聯繫，已於2016年3月與獨立第三方展開一項業務相關人士配對及參與的活動。

我們鼓勵業務相關人士就我們的方針提出意見。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。

2016年例子

- ▶ 與中國最著名的前衛攝影師陳漫合作，深化與當代藝術界的聯繫，並與線上拍賣行Paddle8合作，開展「半島粉紅絲帶」活動，這是我們面向全球推出的大型乳癌慈善活動
- ▶ 將本公司內部精選旅行社合作夥伴計劃PenClub的覆蓋範圍擴大至79家拉丁美洲旅行社及110家歐洲旅行社，並在臉書(Facebook)設置非公開網頁提升各方之間的溝通
- ▶ 於中國市場推出半島酒店微信公眾號，旗下網站語言亦新增阿拉伯語
- ▶ 有關本公司僱員僱用策略的詳情請參閱第94至98頁
- ▶ 就旅遊業議題提供意見
- ▶ 世界旅遊及旅行理事會的會員
- ▶ 獲香港政府承認本集團致力推廣香港，令本集團獲民政事務總署鼎力支持舉辦150週年誌慶
- ▶ 投資者會議
- ▶ 股東週年大會
- ▶ 財務報告及網站
- ▶ 單獨及小組簡報會
- ▶ 在戛納舉行國際豪華旅遊博覽會(International Luxury Travel Market)
- ▶ 在香港半島酒店舉行香港上海大酒店財務業績發布會，及繼股東週年大會後與主席會見傳媒
- ▶ 就150週年活動定制高規格媒體計劃
- ▶ 國際旅遊業夥伴關係(International Tourism Partnership)成員
- ▶ 香港可持續發展委員會轄下推廣生物資源的可持續使用支援小組成員
- ▶ 與世界自然基金會香港分會合作
- ▶ 與香港社會服務聯會合作
- ▶ 仰光半島酒店現正進行大型復修及古物保育工程，旨在保留緬甸歷史傳統及古物
- ▶ 王府半島酒店及21 avenue Kléber已取得建築研究組織建築環境評估法認證

風險管治

有效的風險管理歷來都是本集團全面實現策略目標的重要部分，而我們的風險管治方法是根據業務策略來制定。管理風險旨在長期優化旗下資產組合的質素，其重點在於管理風險以確保業務持續發展，維持高水準的尊尚服務，維護秉持誠信的優良傳統，以及尊重本公司文化中蘊含的歷史傳承。

董事局對本集團設立、維持及監督合適而有效的業務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計及風險管理部提供協助。

風險管治方法

本集團的風險管治架構以「三道防線」模式為指引，透過營運管理及內部監控、風險管理職能及內部審核核證來達致風險管理的目的。「三道防線」架構亦獲外聘核數師獨立核證以確保完善。



本集團的風險管理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。此架構及程序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

本集團的營運管理及內部監控系統包括集團各項政策、程序與實務以及內部監控。

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，並參與評估本集團的風險管理及監控程序。今年，我們向各業務單位及職能部門推出「監控自評」，藉此優化風險監控評估的程序。管理層利用四級監控評分標準評估各項重大監控的成效。監控自評可令本集團及各營運單位及時發現強化監控的時機，由指定的監控行政人員或監控負責人在時限內強化監控。例如，因應恐怖主義風險的提升，我們有需要加強監控周邊環境保安以保障員工與顧客安全。為此，我們批准若干營運單位投入資本以升級實體安全系統。同樣地，若干營運單位亦有需要根據危機處理計劃為員工提供再培訓。

監控提升

我們積極採取以下措施來提升監管相關風險的能力：

- 繼續推行**公平競爭合規培訓計劃**，以增強集團內反競爭行為的意識並降低競爭風險。推出公平競爭指引後，我們安排在總經理會議及市場部會議上為相關部門及行政人員提供面對面培訓，並打算於2017年推出互動式網上培訓。

- **資料私隱守則**列明僱員在處理日常業務過程中收集個人資料的可行程序。我們會繼續為新入職僱員提供培訓，亦會為全體高級職員及負責處理客戶資料的僱員推出處理個人資料私隱的網上培訓計劃。我們在2016年檢討了轄下的推銷程序，更新了資料私隱守則中關於營運單位獲取直接推銷許可的內容。

- 舉報政策(Whistleblowing Policy)的英文名稱被重新命名為**Speak Up Policy**。該政策不但可讓僱員及其他業務相關人士匿名舉報集團內涉嫌行為失當或舞弊的事件，以免遭受報復或迫害，亦列述舉報處理流程，以增強透明度。該政策已上載於本公司網站¹²。審核及風險管理部會透過特設的安全舉報渠道及時跟進接獲的舉報個案，並將調查結果知會各執行董事及審核委員會，而負責單位會執行經審批的建議。

我們的**內幕消息匯報政策**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存取潛在內幕資料，直至公司作出貫徹和及時的披露為止。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疑似內幕消息的資料
- 集團管理理事會按需要決定是否需要進一步匯報及披露
- 授權指定人士為發言人，回應外界查詢

自政策落實後，集團管理理事會已接受相關培訓，而各營運單位的財務及營運管理主管亦已參與互動討論。

事故自報

我們改進了集團的網上事故匯報平台，能加快主要或重大影響事故的匯報，讓高級管理人員迅速採取適當措施。另外，該平台的分析功能能夠協助我們提早識別潛在風險。

監控確認

所有營運單位的總經理及財務總監或財務主管均有個人責任確認在營運層面遵行內部監控制度及程序，以及確認風險管理及內部監控系統的成效。他們須每半年透過聲明書向行政總裁及財務總裁確認重大監控(包括財務、營運及合規監控)的成效及充足性，繼而成為管理層向審核委員會確認集團風險管理及內部監控系統成效的依據。我們亦已更新聲明書的設計，以配合風險及內部監控系統的變更。

第二道防線

第二道防線是集團風險管理職能，並由集團風險管理委員會監督。委員會檢閱集團風險管理登記冊及集團風險管理報告，以監察轄下風險，並因應有關風險制定管理程序。

事故剖析及風險警示

我們於今年引進了新程序以改善事故根源的分析方法。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，於每個季度與集團管理理事會討論。該分析有助於改善主要監控措施。集團內的最佳措施亦會於內部通訊《風險警示》中分享。

風險監察

集團風險管理委員會繼續為優化集團風險管理登記冊的併合程序採取一系列措施以加強風險監察。有關2016年措施的詳情，請參閱第142至147頁的集團風險管理委員會報告。

第三道防線

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

本集團繼續推進以風險為本的內部審核方法，以釐定重大監控措施能否有效控制來自本集團策略方向的風險。審核及風險管理部制定恰當的審核方法，以風險管理為目標，評估內部監控。此外，內部審核計劃亦會檢討業務的價值鏈流程等，以提升效率，從而優化本集團表現。

企業責任及可持續發展報告的核證

在2016年，審核及風險管理部透過檢閱能源消耗及碳排放數據的匯報程序及記錄，向審核委員會提供本集團企業責任及可持續發展報告數據精確度的額外核證。審核及風險管理部年內已對集團所有營運單位作出獨立檢討，並即時向企業責任及可持續發展部匯報主要發現及監控漏洞，使其得以監察。

外聘核數師核證

本集團的外聘核數師會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成效評估。在2016年全年並無發現任何可能嚴重影響有關營運、財務申報及規章遵守的內部監控之事宜，而現有的風險管理及內部監控系統仍然有效及充足。

飛躍150週年

本集團業務發展飛躍150年，全賴我們對高標準企業管治及業務誠信的不懈堅持。我們銳意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

2017年3月20日