

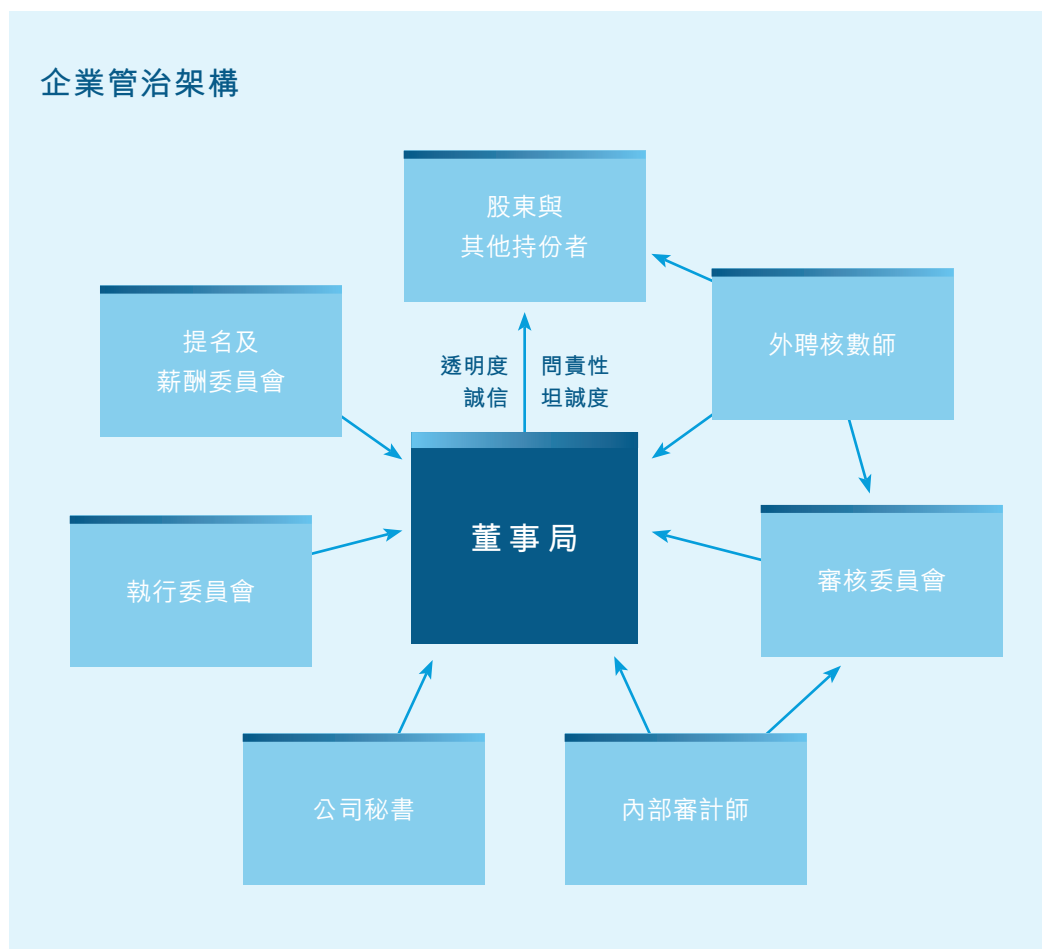


# 企業管治報告

過去一年，香港及內地零售環境仍然充滿挑戰，此趨勢預料持續至2017年。面對經濟不景和市場放緩所帶來的風險和挑戰，恒隆已進一步加強企業管治，尤其是風險管理，是我們實踐企業策略並確保業務的可持續性中不可或缺的。於2016年，企業風險管理工作小組進一步深化恒隆於風險管理方面的進展，實踐我們的信念，以穩健的企業管治架構為達致可持續增長和取得長遠成功之基石。

## 堅持管治信念

恒隆堅信，強而有力的管治能為我們奠定基石，使我們可達成企業目標，為持份者提供最大的長期回報。能幹稱職的董事局，是我們管治架構裏的核心。董事局致力維持最高水平的企業管治標準、健全的內部監控機制，以及有效的風險管理，並積極提高透明度、問責性、誠信及坦誠度，努力贏取股東和其他持份者的信心。



## 卓越企業文化

良好的管治是企業成功之本，故我們一直本着集團營運理念——「只選好的 只做對的」以誠信和誠實文化經營為榮。良好的管治文化須植根於架構內的每個職級，要求全體僱員於所有程序均達至誠信和誠實的最高標準。專業的管理層與董事局努力在公司所經營世界級項目之每個城市，讓誠信貫穿各個業務領域。

## 專業專責的董事局

董事局由社會多個範疇的專業人士組成，他們為董事局帶來豐富的商務和財務經驗及專才。執行董事與非執行董事在董事局中佔均衡比重，使董事局擁有強大的獨立元素，能有效地作出公正的判斷。為加強功能，董事局成立了三個董事局委員會，包括執行委員會、審核委員會和提名及薪酬委員會，承擔不同的責任。

## 審慎管理風險

本公司明白旗下業務面對各類風險因素，並以專業方式作出管理。我們建立良好的內部監控環境，並持續作出改善，以適應不斷變化的營運需要。詳情於下文及本年報的「風險管理」部分內作進一步披露。

## 遵守企業管治守則

作為良好的企業公民，我們已採納及完全遵守企業管治守則，並在許多情況下超越企業管治守則之守則條文及若干建議最佳常規。

主要事例如下：

- 董事局於2016年共舉行六次定期會議。
- 由於超過半數董事局成員為獨立非執行董事，董事局的獨立性得以維持。
- 管理層不時獲邀出席董事局會議，為董事局決議提供相關的資料，使董事能履行其作為本公司董事的職責及責任。
- 提名及薪酬委員會的全體成員均為獨立非執行董事，以確保並無任何執行董事參與釐訂彼等各自的薪酬待遇。



- 於2016年，審核委員會在沒有執行董事局成員列席的情況下，與外聘核數師舉行四次會議。
- 自2008年起，公司於會計期結束後一個月內公布中期和全年業績。
- 企業風險管理工作小組（由所有業務部門和支援職能的主要行政人員組成）能於識別全面而關鍵的風險、評估風險和制訂有效的緩解措施方面提供一個穩健的平台。
- 公司自1994年起，採納並定期檢討適用於所有僱員及董事的企業紀律守則。該守則載有我們明確清晰的舉報政策，而內部審計部會監察舉報情況並每半年向審核委員會匯報。
- 聯交所推出環境、社會及管治報告指引之前，公司於2012財政年度起已刊發獨立的可持續發展報告。可持續發展報告2015亦提早採納已修訂之環境、社會及管治報告指引，並在許多方面超越常規的要求。公司及香港交易所之網頁均載有全部已刊發之可持續發展報告，以供瀏覽。
- 公司自2012年起已制定可持續發展框架，可持續發展督導委員會由主要業務部門的行政人員代表。我們的員工績效考核已將可持續性措施作為關鍵表現指標之一。
- 公司已制定危機管理框架，並在處理重大事件時已證明該框架能穩健運作。
- 公司持續加強網站之使用，作為與持份者溝通的渠道，網站內亦載有主要的企業管治架構、公司刊物及網上廣播分析員簡報會，免費提供予公眾瀏覽。
- 為確保外聘核數師之獨立性，本公司已採納監管聘用外聘核數師就非核數服務之政策。
- 本公司於2016年已向股東發出超過20個營業日的周年大會通知。
- 除透過董事長致股東函，董事長藉着周年大會向股東講解集團的業務策略及展望，並主動與股東溝通對話。

## (一) 能幹稱職的董事局

### 1. 組成、董事局成員多元化、職能和董事局議事程序及獲取資料

#### 組成

董事局現有十名成員：

- 四名執行董事，分別為陳啟宗先生（董事長）、陳南祿先生（董事總經理）、何孝昌先生及陳文博先生；及
- 六名獨立非執行董事，分別為夏佳理先生、何潮輝先生、袁偉良先生、陳嘉正博士、張信剛教授及馮婉眉女士。董事局成員均具備多元化之學術及專業資格或相關之財務管理專才，並以其豐富的商務及財務經驗為董事局作出貢獻。

陳啟宗先生為陳文博先生之父親。

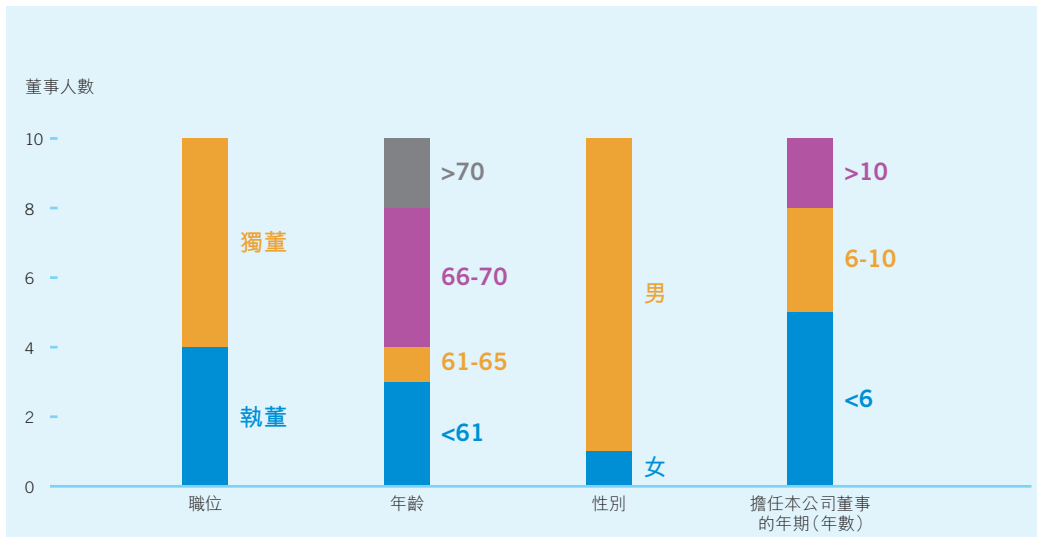
#### 董事局成員多元化

董事局已有政策訂立落實董事局多元化之方針（「董事局成員多元化政策」），目的為提升董事局效率及企業管治水平，以及實現集團業務目標及可持續發展。公司會從多個方面考慮董事局成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、所需專才、技能、知識及服務任期。該董事局成員多元化政策載於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「董事局」內以供瀏覽。

於2016年11月委任陳文博先生為執行董事時，提名及薪酬委員會及董事局已將董事局成員多元化政策整體考慮在內，從而加強了董事局的效能。陳文博先生現時主要負責項目部門（包括項目發展、項目建設、成本及監控和資產保證及優化部）、企業風險管理工作小組，以及本集團其他的不同計劃。彼の委任加強了董事局在技能、專才、經驗和專業背景（尤其是科技及風險管理範疇）多元化方面的平衡。現時董事局由多元化董事局成員組成，具備適當之技能及經驗以領導和監察本公司的業務，並將根據不斷增長的業務需求和符合該等需求的合資格人選之供求情況，於未來考慮適當及合資格人士選為成員。



## 於2016年12月31日的多元化組合



備註

執董——執行董事

獨董——獨立非執行董事

### 職能

公司及香港交易所之網頁提供最新的董事局成員名單，列明其角色和職能，以及註明彼等是否獨立非執行董事。董事的履歷詳情於本年報第116至第120頁內披露，並設存於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「董事局」內。

董事局負責（當中包括）：

- 確保領導層之連續性；
- 設定卓越之業務策略；
- 部署充足的資金和管理資源以推行所採納的業務策略；及
- 確保財務及內部監控和風險管理系統健全，業務運作符合適用之法律及規例。

獨立非執行董事透過提供獨立、富建設性及有根據的意見對本公司制定策略及政策作出正面貢獻。彼等亦定期出席董事局會議及其同時出任委員會成員的委員會會議，並積極參與會務，以其技能、專才及不同的背景及資格作出貢獻。

所有董事必須向本公司披露其於公眾公司或組織擔任的任何職位及其他重大承擔。

於2016年，董事局舉行六次定期會議，其中兩次會議在兩次中國造訪行程中舉行，包括出席大連恒隆廣場盛大開幕慶典。董事於2016年出席各類會議的記錄詳情如下：

董事	出席／舉行會議			2016年 周年大會
	董事局	審核委員會	提名及 薪酬委員會	
<b>獨立非執行董事</b>				
夏佳理	5 / 6	不適用	1 / 1	1 / 1
廖柏偉 (附註1)	2 / 2	不適用	不適用	1 / 1
何潮輝	5 / 6	4 / 4	1 / 1	1 / 1
袁偉良	4 / 6	不適用	不適用	1 / 1
陳嘉正	6 / 6	4 / 4	不適用	1 / 1
張信剛	6 / 6	4 / 4	1 / 1	1 / 1
馮婉眉	6 / 6	4 / 4	不適用	1 / 1
<b>執行董事</b>				
陳啟宗	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
陳南祿	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
何孝昌	6 / 6	不適用	不適用	1 / 1
陳文博 (附註2)	1 / 1	不適用	不適用	不適用

附註

1. 廖柏偉教授於2016年4月28日退任為董事。
2. 陳文博先生於2016年11月19日獲委任為董事。

### 董事局議事程序及獲取資料

任何董事均可向董事長或公司秘書提出在董事局會議之議程內列入商討事項。董事局及各委員會的會議文件，至少於計劃舉行會議日期的三天前分別交予所有董事或委員會成員。管理層為董事局及各委員會提供了充分資料和分析，讓董事局及各委員會於作出決定前能充分掌握有關財務及其他資料。在適當情況下，管理層亦會獲邀出席董事局會議。

此外，管理層每月均向所有董事局成員提供最新資料，載列有關本公司的表現、財務狀況及前景的公正及易於理解的評估，內容足以讓整個董事局及每位董事履行上市規則所規定的職責。



所有董事均有權取得有關本公司業務的適時資料，於有需要時作出進一步查詢，並可個別地聯絡管理層。

此外，公司秘書為本公司的全職僱員，負責確保董事局依循程序及遵守適用法律、規則及規例；所有董事均可獲得公司秘書之意見及服務。公司秘書確保董事局成員之間有良好的資訊交流，亦就企業管治情況及企業管治守則之施行事宜，向董事長及董事局提供意見。公司秘書確認，於2016年已參加超越15小時的相關專業培訓，包括於外部論壇就企業管治和可持續發展方面致辭，以更新彼的技能和知識。

董事局並已同意董事尋求獨立專業意見之程序，其所需費用由本公司支付。

根據組織章程細則，除另有所指外任何涉及董事或其任何聯繫人之重大利益的任何交易、合約或安排時，有關董事不得參加表決或計算在會議法定人數以內。

本公司已為董事和高級人員購買適當保險，保障彼等因履行職務有可能承擔之法律訴訟責任。公司就每年購買之保險進行檢討，以確保提供合理及足夠保障。

## 2. 董事長及董事總經理的責任清楚區分

董事長及董事總經理的責任清楚區分，以確保權力和授權分佈均衡。

### 董事長

董事長陳啟宗先生為董事局之領導人。彼負責確保所有董事均可適時獲得充分、準確清晰及完備可靠之資料，以及確保在董事局會議上董事均適當知悉當前的事項。彼亦確保：

- 董事局有效地運作及履行責任；
- 董事局及時就所有重要及適當事項進行討論；
- 公司建立良好之企業管治常規和程序；及
- 公司採取適當步驟與股東有效地溝通，而股東之意見可傳達到整個董事局。

董事長最少每年與獨立非執行董事會面一次，執行董事不會列席。

董事長主要負責釐定並批准每次董事局會議議程，並在適當情況下考慮把其他董事提出之任何事宜列入議程。彼亦可把此項責任交由公司秘書執行。

董事長鼓勵所有董事積極地為董事局之事務作出貢獻，並以身作則，確保董事局之行事符合本公司之最佳利益。彼亦鼓勵持不同意見的董事均表達其本身關注的事宜，並給予董事局充足時間討論，以便慎重考慮並作出決定。

董事長亦提倡公開、積極討論的文化，促進董事（特別是獨立非執行董事）對董事局作出有效之貢獻，並確保執行董事與獨立非執行董事保持有建設性之關係。

董事長亦為董事安排合適的培訓以更新彼等之知識及技能。

#### 董事總經理

身為本公司執行委員會的成員，董事總經理陳南祿先生負責：

- 帶領管理團隊處理業務運作，並執行董事局所採納之政策和策略；
- 按董事局的指示管理本公司之日常業務；
- 就董事局所設定之目標和優先次序制定策略性業務計劃，並致力維持本公司之業務表現；  
及
- 確保本公司有足夠的風險管理、財務和內部監控系統以及業務運作均充分符合適用法律及規例。

董事總經理負責主持本公司每月舉行之部門營運會議，彼不時向董事局匯報重大事宜。

為配合集團發展迅速和不斷變化的經營環境，管理層在董事總經理的領導下努力提高我們的營運系統，以及透過定期為僱員安排誠信計劃提升企業文化。這些都反映恒隆經營之道——「只選好的 只做對的」。





### 3. 非執行董事之獨立性

我們已接獲每位獨立非執行董事所提交有關其獨立性之年度確認書，並認為每位獨立非執行董事均保持其獨立性。

陳嘉正博士於2015年12月24日由非執行董事調任為獨立非執行董事。除於緊接調任前擔任非執行董事一職外，彼確認已符合上市規則第3.13條有關評估獨立性之所有因素。誠如本公司日期為2015年12月24日之公布，彼自委任為非執行董事後並無在本公司或其任何附屬公司持有任何行政或管理職務。鑑於上述，本公司認為彼符合上市規則獨立準則的規定。

為進一步提高問責性，凡服務董事局超過九年之獨立非執行董事，須獲股東以獨立決議案批准方可連任。我們會在周年大會通告中列明我們認為該獨立非執行董事仍屬獨立人士的原因，以及向股東提議就獨立非執行董事之重選投贊成票。

### 4. 委任、重選和罷免

遵照組織章程細則，董事人數三分之一須於周年大會上輪值告退後再獲股東重選方可連任，而新委任之董事須於緊接其委任後召開之股東大會獲股東重新選任。此外，每位董事須最少每三年輪值告退一次。所有該等合資格重選及願參與候選連任之董事姓名連同其個人詳細履歷，均會載於股東大會通告內。

獨立非執行董事之委任有指定任期，彼等之任職屆滿日期與彼等之預期輪值告退日期（最少每三年一次）一致。

### 5. 董事持續專業發展

每位新委任之董事在首次接受委任時均會獲安排與其他董事和主要行政人員會面，並會獲得全面、正式兼特為其而設的就任須知。其後，董事亦會獲得所需的介紹及專業發展，以確保他們妥善理解本公司之業務運作，以及完全清楚其本人按照法規及普通法、上市規則、法律及其他監管規定，以及本公司的業務及管治政策下的職責。公司秘書協助董事就任須知及專業發展之事宜。

本公司鼓勵所有董事參與持續專業發展，發展並更新其知識及技能，以確保彼等繼續在具備全面資訊及切合所需的情況下對董事局作出貢獻。

每位現任董事於2016年所接受的培訓記錄簡要如下：

董事	培訓類型
陳啟宗	A, B, C, D
陳南祿	A, B, C, D
夏佳理	A, B, C, D
何潮輝	A, B, D
袁偉良	A, B, D
陳嘉正	A, B, C, D
張信剛	A, B, D
馮婉眉	A, B, C, D
何孝昌	A, B, D
陳文博	A, B, C, D

- A 出席研討會／論壇
- B 閱讀有關一般業務、地產發展及投資、董事職責及責任等之資料
- C 於外部研討會／論壇致辭
- D 出席公司活動／造訪行程

## (二) 董事局權力的轉授

執行委員會、審核委員會和提名及薪酬委員會分別於1989年、1999年及2003年成立。

### 1. 執行委員會

董事局之執行委員會乃於1989年成立，現有成員包括全體執行董事，彼等定期舉行會議，藉以制定本公司之策略性方向及監察管理層之表現。董事局已採納清晰的職權範圍，並已就若干須交由董事局決定的事項制訂指引。每位委員會成員均完全清楚須交由董事局全體決定之事項及由董事局轉授予委員會或管理層負責之事項。



## 2. 審核委員會

審核委員會乃於1999年由董事局設立。全體成員均為獨立非執行董事，分別為何潮輝先生（委員會主席）、陳嘉正博士、張信剛教授及馮婉眉女士。彼等均具備適當之學術及專業資格或相關之財務管理專才。

根據企業管治守則，審核委員會須每年與外聘核數師舉行最少兩次會議。審核委員會亦於有需要時會與外聘核數師另行開會（管理層並不列席）。於2016年，審核委員會超越企業管治守則的要求，舉行四次會議，包括討論內部審計工作之性質和範疇，以及評核本公司之內部監控。此外，委員會於2016年與外聘核數師在執行董事局成員並不列席的情況下會面四次。

闡明審核委員會角色及職責（當中已涵蓋企業管治職能及監察風險管理的有關職責）的職權範圍已載於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「審核委員會」內及香港交易所網頁，以供瀏覽。

委員會獲董事局授權，可調查其職權範圍內之任何事項；向任何僱員索取任何所需資料，而所有僱員均須就委員會之要求作出通力合作；向外界法律人士或其他獨立專業人士尋求意見；及於有需要時邀請具有相關經驗和專才之外界人士參與會議。委員會獲提供足夠資源以履行其職責。

於2016年，審核委員會已履行（其中包括）以下職責：

### 與外聘核數師的關係、審閱財務資料與監管財務申報制度、風險管理及內部監控系統

- 檢討並向管理層和外聘核數師取得有關中期和全年業績之解釋，包括與以往會計期有改變之原因、採用新會計政策之影響、對上市規則和有關法規的遵例情況、以及任何核數事宜，然後建議董事局採納有關業績；
- 考慮及向董事局建議再度委任畢馬威會計師事務所為本公司之外聘核數師及審批其聘用條款；
- 審閱僱用外聘核數師為本公司提供非核數服務之程序和指引；

- 省覽及檢討內部審計師之內部審計報告；
- 與外聘核數師開會（管理層並不列席）以商討任何重大核數事宜；
- 與內部審計師另行開會以商討重大內部審計事宜；
- 審批2017年之內部審計計劃；
- 檢討本公司的風險管理及內部監控系統的有效性，包括稅務策略、高級管理人員架構、資源、員工資歷及經驗是否足夠、員工所接受的培訓課程是否充足，以及本公司財務匯報的程序；及
- 審批企業風險管理工作小組的職權範圍，為全面開展風險管理職能提供了框架。

#### 企業管治職能

- 檢討本公司企業管治的政策和常規、遵守法律及監管規定，以及紀律守則，並就此向董事局提出建議；
- 檢討及監察董事的培訓及持續專業發展；及
- 檢討本公司遵守企業管治守則的情況及企業管治報告內的披露。

審核委員會亦檢討環境、社會和管治相關的風險，並確認於2016年環境、社會和管治風險管理系統已到位及持續有效。

由於我們在中國內地發展迅速，審核委員會亦每季舉行會議檢討及監察內地發展項目及主要的優化工程之進度及建築費用。成本及監控部定期於該等審核委員會會議上作出報告，並繼續就控制我們龐大的資本支出費用和投資，以及項目的質量和安全方面提供有效的制衡作用。

### 3. 提名及薪酬委員會

提名及薪酬委員會於2003年設立。全體成員均為獨立非執行董事，分別為夏佳理先生（委員會主席）、何潮輝先生及張信剛教授。該委員會定期審閱有關集團薪酬架構之重大改變及影響執行董事和高級管理人員之條款及條件之重大改變。於2016年，委員會舉行一次會議，以審閱（其中包括）董事局成員之組成及董事薪酬。



委員會之職權範圍載於公司網頁「投資者關係」項下的「企業管治」之「提名及薪酬委員會」內及香港交易所網頁以供瀏覽。

於2016年，委員會已履行的主要職責如下：

- 檢討董事局成員多元化政策及其執行情況；
- 檢討董事局之架構、規模及多元化；
- 評估獨立非執行董事的獨立性；
- 按資歷及相關專才，就挑選提名有關人士出任董事向董事局提出建議；
- 就於周年大會上重選退任之董事向董事局提出建議；
- 就本公司全體董事和高級管理人員之薪酬政策及架構，向董事局提出建議；
- 釐定個別執行董事和高級管理人員之薪酬待遇，包括非金錢利益、退休金權利及賠償金額；及
- 就獨立非執行董事之酬金向董事局提出建議。

執行董事和高級管理人員之薪酬待遇（包括酌定花紅及股份期權），乃基於以下準則：

- 個人表現；
- 技能和知識；
- 對本集團事務之參與程度；
- 達成之業務目標；及
- 本集團之表現及盈利。

委員會並考慮各項因素，包括可供比較之公司所支付之薪金、董事所投入之時間及承擔之責任、以及集團其他職位之僱用條件。

委員會取得指標報告以評估董事和高級管理人員薪酬之有關市場趨勢及競爭水平。委員會獲提供足夠資源以履行其職責。委員會可就其他執行董事的薪酬建議諮詢董事長及董事總經理，並可在有需要時徵詢獨立專業意見。

高級管理人員（只包括執行董事）的薪酬詳情，於財務報表附註第7項內披露。

#### 4. 管理職能

高級管理人員只包括執行董事，彼等之職責已闡述於上述標題為「執行委員會」之段落。主要行政人員在執行董事領導下負責本集團之日常運作及行政管理。董事局已給予管理層清晰指引，明確界定須先獲董事局審批之事項，方可代表本公司作出決定。董事局授權管理層可作出決定之事項包括：執行董事局決定之策略和方針、本集團之業務運作、編製財務報表及營運預算案、以及遵守適用之法律和規例。本公司定期檢討此等安排，確保其繼續適合本公司之需要。

### （三）董事的證券交易及持有之股份權益

#### 1. 遵守標準守則

本公司之紀律守則內有關「公司股票交易」之指引，載有本公司已採納根據標準守則所規定的董事進行證券交易標準的行為守則。本公司已向所有董事作出特定查詢，確認已遵守標準守則及紀律守則所規定的董事進行證券交易標準。



## 2. 董事持有之股份權益

於2016年12月31日，董事持有本公司及恒隆集團之股份權益之詳情如下：

董事姓名	本公司		恒隆集團有限公司	
	股份數目	根據期權 可認購之股數	股份數目	根據期權 可認購之股數
陳啟宗	16,330,000	27,490,000	11,790,000	—
陳南祿	—	21,500,000	—	—
夏佳理	724,346	—	1,089,975	—
何潮輝	—	—	—	—
袁偉良	—	24,320,000	—	—
陳嘉正	—	—	—	—
張信剛	—	—	—	—
馮婉眉	—	—	—	—
何孝昌	—	10,450,000	—	—
陳文博 <sup>(附註)</sup>	2,507,987,340	350,000	498,428,580	—

附註

由於陳文博先生為一家族信託基金之酌情受益人，故被視為於本公司2,507,987,340股股份及恒隆集團498,428,580股股份中擁有權益。家族信託基金持有恒隆集團498,428,580股股份（佔36.61%權益），並持有／被視為於本公司2,507,987,340股股份中擁有權益。

## (四) 問責及核數

### 1. 財務匯報

董事對本公司以持續營運為基準所編製的財務報表承擔責任，並於有需要時為財務報表作出合理的假設和保留意見。本公司之財務報表乃按照上市規則、公司條例及香港公認會計原則及守則之規定而編製，並貫徹採用合適之會計政策及作出審慎及合理之判斷和估計。外聘核數師畢馬威會計師事務所已在本公司綜合財務報表的獨立核數師報告中就他們的匯報責任作出聲明。

董事於年報、中期報告、股價敏感公布及按上市規則和法規要求的其他披露文件內，致力確保就本公司之狀況和前景作出平衡、清晰及連貫之評審。

## 2. 風險管理及內部監控

### 風險管理框架

董事局主導整體的風險管理，確定本公司為達成戰略目標而願意承受的主要風險性質和程度，並授權審核委員會監察風險管理的成效。

各個業務範疇必然存在風險，因此我們必須在不同階層員工間建立文化及有系統的管治方針，以識別及評估有關風險，從而減低、轉移、避免或了解相關的風險。管理層負責設計、落實及維持有效的風險管理框架，並參考COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 的原則，作為施行企業戰略並確保業務可持續發展的重要考慮因素。我們致力改善風險管理框架，並配合公司的企業戰略，將其融入日常營運及決策當中。我們已成立由執行董事擔任主席的企業風險管理工作小組 (由業務所有部門和支援部門的主管組成)，作為營運管理以外的第二道防線，根據其已獲批准的職權範圍，專責協調及監督風險管理活動。內部審計部，作為公司第三道防線，會就風險管理及內部監控事宜直接向審核委員會匯報。

本公司採取積極措施，以識別、評估及管理由業務營運及在瞬息萬變的營商環境下所產生的重大風險。年內，本公司管理各組織層面的風險，包括識別和評估來自外部及內部環境的主要風險。我們制定主要風險清單，是參考它們剩餘風險的影響及可能性 (經考慮個別風險負責人概述的緩解監控措施後)，涵蓋公司整體風險評估中所發現的戰略及營運風險，並為每項主要的風險設定行動計劃及風險負責人。風險負責人負責統籌緩解措施，以確保各項行動計劃得以妥善地落實。

本公司每年所面對的主要風險大致相同，然而這些風險的程度和重要性會隨着情況而改變。2016年，我們對現行監控政策制定多項改善措施，以減低內地經濟持續下滑、法例變更以及人民幣匯率變動所產生的風險。另一方面，消費者行為改變及美國息率調升的風險日益彰顯。各項主要風險及相應的緩解措施載於本年報的「財務回顧」及「風險管理」部分內。





企業風險管理工作小組作為第二道防線，負責監督各部門的風險管理活動。該小組於2016年舉行了六次會議，並執行以下措施：

- 檢討本公司企業風險管理框架的成效；
- 獲董事局一致同意訂立企業風險承受能力及風險容忍度；
- 就本公司業務及過往風險對風險評估準則進行檢討，確保準則確切適當，並持續因時制宜；
- 為管理層及營運員工舉辦多個工作坊，推廣企業風險管理框架及培育在本公司內監管及匯報風險的管理文化；
- 評估本公司的主要及關鍵的新興風險；
- 審視風險負責人的緩解監控措施及其成效；
- 分析風險根源，確保在以往監控不足或無效的主要範圍內執行風險管理；
- 檢視在處理大型突發經營困局上的危機管理能力；及
- 向董事局及審核委員會提交相關及適時（包括一系列深入）的風險報告。

### 企業風險管理工作小組的主要職責

- 確保應用於風險評估的相關指引及程序妥善執行
- 訂立風險承受能力及風險容忍度
- 協助確保風險評估準則清晰明確
- 統籌並保存企業主要的風險紀錄
- 協助識別風險，包括新出現的主要風險及風險變更
- 協助評估本公司主要的風險及關鍵的新興風險
- 協助管理層就風險監控及責任委派職務及權限

內部審計部作為第三道防線，在評估風險管理成效方面扮演重要角色，並定期向審核委員會匯報。有關政策改善及實施的主要結果及建議亦會定期向審核委員會報告。

董事局及審核委員會負責審閱本公司的首要及新興的風險，並每年檢討企業風險管理框架的成效。經考慮各主要風險及緩解措施後，董事局相信本公司有能力應對其經營環境及外在環境所產生的變化。

### 內部監控框架

董事局負責維持有效的內部監控機制。這些機制是為了管理而非杜絕業務未能達標的風險而設，並只能對重大的錯報或損失提供合理而非絕對的保障。

具體而設，我們的內部監控機制，旨在監察本公司的整體財務狀況；防止資產受損或被挪用；就重大欺詐及錯誤作出合理的預防措施；以及有效地監控及矯正違規行為。

為使各個持續發展的營運部門能有效運作並發揮其功能，我們制定相關的內部監控政策及程序、成立委員會及工作小組，以實現、監督及執行內部監控。我們會不定時按需要檢討和修訂該等政策及程序。所有僱員清楚現行政策及程序，並透過員工溝通及培訓，增進有關知識。

審核委員會獲授權監察內部監控的成效，管理層參考COSO的原則，負責設計、落實及維持有效的內部監控機制，尤其是確保執行委員會、董事、行政人員和高層職員的行為，例如權力轉授、年度和中期預算案的所有資本及收入項目審批，以及處理及發布內部消息<sup>1</sup>等，均有正確的規管政策和程序可循。管理層亦會檢討，更新及改善內部監控以應對未來的挑戰。

<sup>1</sup> 本公司積極採取預防措施處理及發布內部資料。此等資料僅為須知人士所悉。本公司已實施披露內部消息的政策，並每六個月就該政策的合規要求向高級行政人員發出提示。



我們設有內部審計部，獨立於本公司的日常運作及會計職務。內部審計師直接向審核委員會匯報。內部審計程序是根據風險評估方法來設計，並由審核委員會每年作出批核。內部審計師根據審計程序，對本公司所有業務和支援單位的風險監控進行評估和測試，以便合理地確保有足夠的監控和管治。堅守本公司對欺詐和賄賂的零容忍政策，內部審計師倘發現或懷疑有欺詐或不當行為時，便會作出報告或採取適當的進一步調查。

2016年度內，審核委員會每季度與內部審計師舉行一次會議，商討內部審計事宜，並向外聘核數師查詢其對本公司財務及內部監控事宜的意見。審核委員會亦在管理層不列席的情況下，與外聘核數師舉行了四次直接討論，並向董事局匯報會議上提出的主要事項。

本公司於2016年並無尚未修正的重大監控失誤或弱項，內部監控職能持續有效運作。

### 年度評估

截至2016年12月31日止財政年度內，審核委員會檢討了本公司及其附屬公司的所有主要監控機制，範圍涵蓋財務、營運及合規監控，以及風險管理功能。根據管理層所作的確認以及上述的檢討，董事局認為內部監控及風險管理機制均屬足夠並有效地運作。

董事局亦評核了本公司在內部審計、會計及財務匯報職能方面的資源水平，員工資歷及經驗，以及員工所接受的培訓課程和相關預算，並認為各方面均充足無闕。

### 3. 紀律守則

本公司自1994年起採納企業紀律守則，並定期檢討及於需要時作出更新。

紀律守則清楚列出本公司的政策；法律規定；處理利益衝突的方式；處理機密資料和公司財產；使用資訊和通訊系統；個人社交媒體活動；舉報政策；與供應商和承辦商的關係；對股東和投資者的責任；與顧客和消費者的關係；僱傭守則；以及對社區的責任等。事實上，守則詳述了本集團的業務經營宗旨，作為所有員工和供應商的依從標準。

為監察及貫徹紀律守則之遵從，各部門經理負責確保其下屬充分了解及遵守該等守則和規定。違規之僱員會受到處分，包括被勒令離職，或如需要，向有關機構舉報。倘任何董事局成員接獲查詢關於股東、潛在股東、顧客、消費者、供應商、承辦商及本公司之僱員所作出之投訴，執行董事須直接向該董事局成員作出回答，以確保有關投訴獲公正及有效率之處理。我們堅持良好的企業管治，規定所有行政人員每半年提交申報書，確認彼等遵守紀律守則內有關「公司股票交易」的規範。

我們為僱員及其他有關的第三者例如承辦商及租客設有清晰的舉報機制，旨在鼓勵他們在機密情況下就本集團任何失當行為、欺詐活動或舞弊行為，向本公司提出其嚴肅關注。所有舉報將直接送交內部審計部主管，並由內部審計部在絕對保密的情況下調查。內部審計部會監察舉報情況並每半年向審核委員會匯報，本公司並為此設有電郵戶口(whistleblowing@hanglung.com)。

我們透過紀律守則、政策及程序，讓所有僱員清楚有關誠信的事宜和本公司的失當行為零容忍政策的重要性。集團自2013年開始推行「誠信•從生活起步」計劃，旨在確保公司的所有程序和香港及內地的員工都能達至最高的誠信標準。2016年，員工接受的培訓時數逾96,900小時，當中有193小時為通過此計劃的培訓時數。

此外，為確保所有業務管理均按照高水平的專業實務準則及企業管治準則進行，我們會每六個月向所有僱員就處理利益衝突情況的政策發出提示。而所有行政人員均須每六個月填寫並簽署申報表格，披露其直接或間接在本公司或其附屬公司或聯營公司持有之利益。

#### 4. 核數師酬金

2016年周年大會上，股東批准再度委任畢馬威會計師事務所為本公司之外聘核數師，直至2017年周年大會為止。彼之主要責任乃就年度綜合財務報表提供核數服務。

支付予外聘核數師服務之總酬金如下：

	截至2016年12月31日止年度 港幣百萬元	截至2015年12月31日止年度 港幣百萬元
法定核數服務	8	8
非核數服務	4	6



## (五) 與持份者的溝通

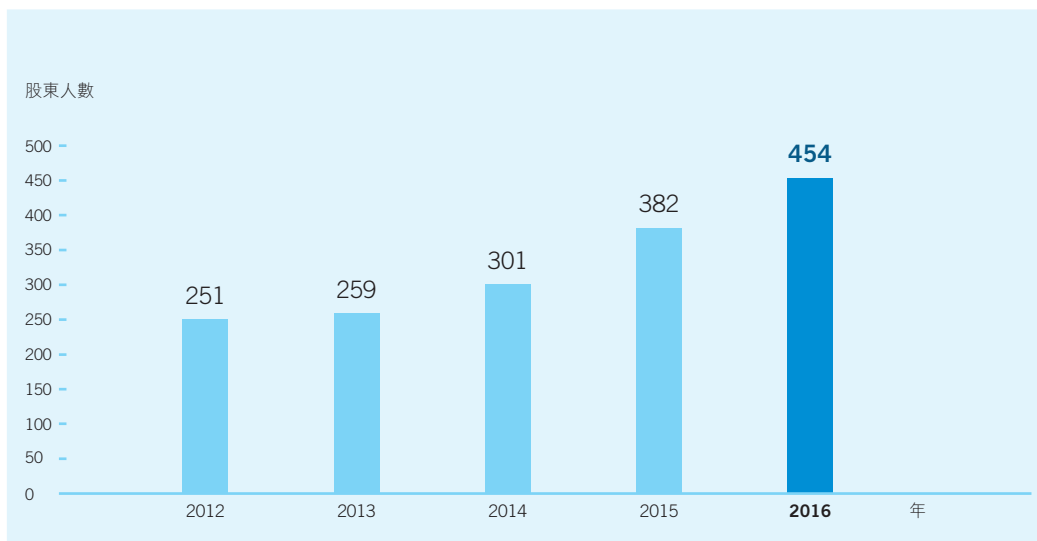
### 1. 股東

董事局設有股東通訊政策，載列有關促進與股東之間有效溝通之策略，以確保股東獲提供有關本公司資訊，及促使股東與本公司加強溝通，並在知情的情況下行使股東的權利。我們會定期檢討此政策以確定其有效運作。

#### 周年大會

本公司之周年大會為董事局與股東提供溝通良機。董事長及各委員會之主席一般均出席以解答股東提出之問題，外聘核數師每年也會出席周年大會向股東作出報告。周年大會通告及有關文件於大會舉行日期前最少20個營業日寄予股東。董事長就每項獨立的事宜個別提出決議案。周年大會獲股東踴躍出席。

#### 參與周年大會的股東人數



除透過董事長致股東函，董事長藉着周年大會與股東溝通對話，並闡述集團的展望及其業務策略。

## 2016年周年大會

本公司上屆周年大會於2016年4月28日在香港金鐘道88號太古廣場港麗酒店大堂低座港麗大禮堂舉行，合共有454位股東親身或委派代表出席大會。會上，董事長要求以投票方式表決每項決議案，及已向股東提供以投票方式進行表決的詳細程序。所有於2016年周年大會上提呈的決議案，包括財務報表之採納、重選董事、重聘核數師及再次給予一般授權均以投票方式表決，投票表決結果於同日傍晚在本公司及香港交易所之網頁刊登。於2016年，組織章程細則並無任何修改，並已上載於公司及香港交易所之網頁以供瀏覽。

董事局確認毋須於2017年4月27日舉行之應屆周年大會動議修訂組織章程細則。下個財政年度與股東相關的重要日期，包括就考慮派發截至2017年12月31日止年度之中期及末期股息而舉行的董事局會議的日期，以及周年大會日期，分別約於2017年7月底、2018年1月底，以及2018年4月舉行。

## 召開股東大會程序

根據公司條例，佔本公司全體股東總表決權最少5%的股東，可提出要求召開股東大會。要求須列明該大會上處理的事務，並由有關股東簽署及存放於本公司的註冊辦事處註明公司秘書收。以上經提出該要求者認證之要求亦可採用電子形式送交本公司，電郵地址為 [ir@hanglung.com](mailto:ir@hanglung.com)。

## 股東提呈建議的程序

此外，根據公司條例，(i) 佔本公司全體股東總表決權最少2.5%的股東；或(ii) 最少50名有權投票的股東，可將要求在本公司股東大會上考慮其建議的書面要求，送交本公司的註冊辦事處註明公司秘書收。以上經提出該要求者認證之要求亦可採用電子形式送交本公司，電郵地址為 [ir@hanglung.com](mailto:ir@hanglung.com)。



### 股東建議董事候選人的程序

根據組織章程細則，任何持有代表不少於全體股東總表決權10%的股東，如欲提名一名人士（卸任董事除外）於本公司股東大會上參選董事一職（「候選人」），彼須將下列文件遞交至本公司的註冊辦事處：(i) 一份就有關建議由該股東妥為簽署的書面通知；及(ii) 一份由候選人妥為簽署的同意書，表示其願意參選。遞交上述文件的期限（為期最少七天）須由不早於寄發指定舉行有關該選舉的股東大會通告後之日起至不遲於該股東大會舉行日期前七天為止。

### 股東查詢

倘股東有特別查詢或建議，可書面致函本公司的註冊地址予董事局或公司秘書或電郵至本公司，電郵地址為ir@hanglung.com。此外，股東如有任何有關其股份或股息之查詢，可以聯絡本公司的股票過戶及登記處香港中央證券登記有限公司，其聯絡詳情已載於本年報之「上市資料」內。

## 2. 投資者

於2016年12月31日之股東所屬地詳情如下：

所屬地	股東		持股量	
	人數	百分比	股份數目	百分比
香港	2,929	94.27	4,486,940,018	99.76
中國內地	56	1.80	3,995,790	0.09
澳門	8	0.26	377,433	0.01
台灣	2	0.06	593	0.00
澳洲及新西蘭	9	0.29	14,105	0.00
加拿大及美國	45	1.45	3,633,702	0.08
東南亞	47	1.51	2,597,267	0.06
英國	7	0.23	13,400	0.00
其他	4	0.13	3,362	0.00
<b>總計</b>	<b>3,107</b>	<b>100.00</b>	<b>4,497,575,670</b>	<b>100.00</b>

於2016年12月31日之股東持股量組別詳情如下：

持股量組別	股東*		持股量*	
	人數	百分比	股份數目	百分比
1 - 1,000 股	1,446	46.54	664,408	0.01
1,001 - 5,000 股	802	25.81	2,280,838	0.05
5,001 - 10,000 股	298	9.59	2,419,409	0.06
10,001 - 100,000 股	466	15.00	16,467,179	0.37
100,000 股以上	95	3.06	4,475,743,836	99.51
<b>總計</b>	<b>3,107</b>	<b>100.00</b>	<b>4,497,575,670</b>	<b>100.00</b>

\* 包括403名參與中央結算及交收系統之人士，彼等在所屬之持股量組別內，以香港中央結算代理人有限公司名義登記持有合共2,834,640,914股股份

截至本年報日期，根據本公司可以得悉而董事亦知悉之公開資料，本公司已維持上市規則訂明之公眾持股量。

本公司致力向股東和投資者披露其業務之相關資料，除透過本公司之年報及中期報告外，亦定期與分析員會面；舉行記者會；發放新聞稿和電郵；以及在本公司網頁提供資料。股東、投資者、傳媒或公眾人士之所有查詢及建議，均由執行董事、公司秘書或適當之主要行政人員負責解答。

任何人士均可登上本公司之網頁查閱本公司之資料。本公司之網頁除提供財務等傳統資料外，亦提供本公司其他最新資料，包括可供出售物業、租賃物業、最新之已發行股份數目、主要股東之股份權益、公司簡介、公司刊物、公司大事紀要資料及常見問題等。

## 展望

恒隆作為長期參與者將繼續秉持集團「只選好的 只做對的」座右銘，並將卓越的企業管治理念和願景擴展至香港和集團經營世界級項目所在的每一個城市。我們充滿信心為我們的持份者打做大中華區透明度最高及管理最佳的企業。

