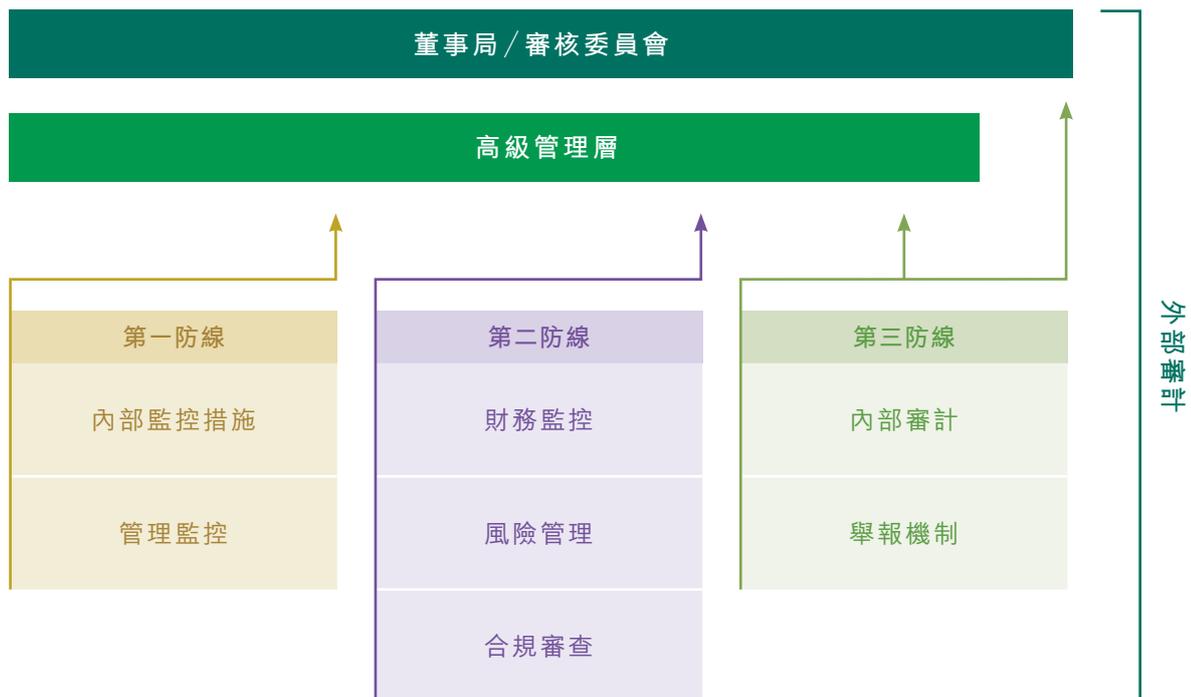


風險管理

整體風險管理系統

在審核委員會協助下，董事局負責本集團的整體風險管理，尤其致力於確定集團為達成策略目標而願意承受的主要風險性質和程度。風險潛在於集團各項業務內，我們的重要工作是建立一個各階層員工均認同的文化，以及一個能辨識和衡量風險的系統方法，從而降低、轉移、避免或了解風險。高級管理層的任务是設計、實施和維持一個健全有效的內部監控系統，並以之作為風險管理架構的骨幹，這是我們落實企業策略及確保業務持續性的重要關鍵。我們承諾不斷優化風險管理架構，把風險管理全面貫徹到企業策略和日常決策上。



	主要職能	2014年改善範疇
第一防線 業務運作	<p>完善的風險及監控環境：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 參與日常的風險管理事務 • 遵循風險處理程序 • 應用內部監控及風險應對措施 	<ul style="list-style-type: none"> • 收緊招標程序 • 對中國內地項目的顧問及承辦商提出的工程變更索賠加強監控 • 改組物業管理團隊，集中資源處理新項目的交接工作；制訂最佳實務守則；及提供顧客服務
第二防線 監督功能： 財務、法律及公司秘書、 人力資源、成本及 監控及其他總部功能	<ul style="list-style-type: none"> • 策略性管理 • 政策及程序制訂 • 功能性監督 	<ul style="list-style-type: none"> • 加強中國內地項目職能部門主管向集團職能主管及當地管理層的雙重匯報關係，以達至監察及平衡的作用 • 成立中央推廣部及中央租務部，協調及監督市場推廣及租務相關的策略工作 • 更新風險管理框架及程序 • 進一步統一物業發展項目的標準，例如設計、文件記錄、物料及大量採購、跨部門交接工作等 • 釐清發展、建設及營運部門之間，在中國內地項目不同發展階段的職能和權責 • 重新檢視資產優化委員會的委任條件
第三防線 內部審計	<ul style="list-style-type: none"> • 檢核第一及第二防線工作 • 提供獨立意見及審視程序 • 保持獨立性和提供客觀意見 	<ul style="list-style-type: none"> • 完成審計工作的自我評估，並增加內部審計的資源 • 向集團內部及外界持份者重申我們的舉報政策

內部監控環境

我們維持嚴謹的內部監控機制，以清晰的指引列明定期的管理層檢核、職責分工、財政預算監控、對各種權限級別的規定、舉報機制、全體員工和交易夥伴的紀律守則，以及員工的發展和培訓等。

我們的內部監控系統是參考 COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) 的原則來訂立，詳情載於本年報第九十一頁的企業管治報告內。

管理主要風險

我們採取積極措施管理現有業務與新增業務的風險。現時管理的主要風險如下：

土地儲備購置及物業發展風險

恒隆集團在中國內地採取長期增長策略，從而減低短期市場波動及政府政策所帶來的影響。依照這項策略，我們構建及維持穩健的土地儲備以供物業發展。當合適機會出現而具有黃金地段及大型地塊的競爭優勢時，我們小心評估每個項目或地塊的相關風險和回報，包括考慮及評估設計和建築質量的因素、有關的政府政策、當地政府的支持程度、市場需求情況、經濟數據和周邊的基建配套等因素。若有關項目或地塊符合要求，我們會提交建議書予董事局作最後審批。

當項目進行時，項目團隊小心監察其進度，並評估及審批在設計或施工方面的變動。同時，在項目的各個交接過程中，包括項目發展部、項目建設部、租務及物業管理部等不同部門之間，均有清晰明確的職責分配。管理層亦參與監察項目，定期審查其進度，於有需要改動時迅速作出決定。

我們的項目團隊，均具備相關的專業技術和經驗，他們負責向董事局定期提交詳盡報告。

項目成功有賴成本和質量監控，當多項大型發展項目相繼展開時，這些監控尤其重要。管理層於項目的不同階段均嚴格監控成本及篩選承建商和材料供應商，以保持高效的卓越標準。

財務風險

我們透過財務政策，竭力把集團面對的各類財務風險減至最低。

(a) 利率及匯率

集團大部分借貸均為浮息銀行貸款，故須面對利率波動。我們密切監察利率風險，於適當時採取措施以管理有關風險，這些措施包括但不限於發行固定利率債券及使用衍生工具例如進行利率掉期。

鑑於集團的中國內地業務和投資均主要以人民幣結算，我們審慎管理人民幣匯率風險，以求取得最大保障。我們的經常性人民幣租金收入為該等投資提供自然對沖，而我們亦持有適量的人民幣資源，以滿足集團現有中國內地項目的資本需求。

同時在香港聯繫匯率制度下港幣與美元掛鈎，我們認為集團面對的美元匯率風險並不重大。

(b) 現金管理、融資及流動資金

集團從整體企業層面管理和監控其現金和融資，確保我們可爭取較佳的借貸條件及統一管理財務風險。

為依時履行債務承擔，集團確保擁有足夠資金和銀行貸款額度，並維持多元化集資渠道。同時，我們小心規劃存款和貸款的到期日，以減低流動性風險。年內，我們透過安排中/長期銀行貸款及發行長期債券，將集團的平均債務還款期延長。在中期票據計劃下，我們可彈性地於有需要時在債券市場進行融資。集團密切留意市場動態，審慎管理再融資風險。

(c) 信貸/交易對手

信貸/交易對手風險主要涉及應收租金、物業銷售相關的應收分期付款，以及存放在銀行的存款。

為減輕應收租金的風險，我們對準租戶仔細作出信用評估，並會收取租金按金，同時密切監察租金的拖欠情況。我們持有相關物業作為抵押，以保障物業銷售有關的應收款項。我們對每間銀行的存款均設有限額，避免過度集中存款所帶來的風險。銀行存款並只存放在財力雄厚及/或擁有高度信貸評級的銀行。

(d) 使用衍生工具

我們僅使用衍生工具以對沖金融風險，集團政策絕不容許投機性的衍生工具交易。

業務和經營風險

我們密切監察市場趨勢和營商環境，確保旗下物業保持競爭優勢及最高標準，並透過定期保養及優化，確保物業安全及保持質量。為保護集團資產，我們聘用專業人士監察各項大型維修和優化工程的設計、進度及資本開支，向不同部門高級管理層代表組成的資產優化委員會定期匯報。我們並為物業購買合適保險，以確保發生意外及/或其他損失時獲得保障，同時我們設有內部監控機制保護集團的資產和聲譽免受任何潛在損失。

除這些監控外，我們設有獨立的內部審計部，定期審查集團的主要業務以及財務和營運監控機制，確保運作有效無誤。作為集團危機管理計劃的一部分，我們亦已制定各項預防及應急措施，保障集團的業務免受潛在的嚴重損失或損害所影響。

作為環球企業公民，我們克盡己任。可持續發展是集團旗下所有物業在設計和興建過程中考慮的重要因素。我們秉持「只選好的 只做對的」方針，不囿於僅符合相關法則的最低要求，力臻至善確保旗下物業達至更高水平的環保標準。

人才風險

透過提名及薪酬委員會，我們確保集團董事及高級管理層的薪酬水平具有市場競爭力。委員會亦制定了管理層繼任機制，確保集團業務持續運作。

企業成功有賴人才。為吸引並保留精英僱員，我們緊貼市場薪酬趨勢以評核員工的薪酬待遇，並為員工提供培訓或資助他們修讀認可的專業課程，藉此協助他們發揮最大潛能。為鼓勵員工進行雙向對話，我們為各級員工提供明確的溝通及申訴渠道。當員工離職時，我們與其進行面談，收集相關資料以作進一步改善。

主要風險及監控措施概要

<p>土地儲備購置及物業發展風險</p> <ul style="list-style-type: none"> • 密切監察市場波動及中國內地政府政策所帶來的影響 • 穩健的土地儲備 • 風險及回報評估 • 定期審查項目成本及進度 • 監控發展中項目工程變更/變動 • 發展中項目工程質量監控 • 嚴格的招標程序 • 定期向董事局匯報 	<p>業務和經營風險</p> <ul style="list-style-type: none"> • 密切監察市場趨勢和營商環境 • 定期保養及優化設施 • 由資產優化委員會及專業人士監督 • 購買合適保險 • 內部審計 • 危機管理計劃
<p>財務風險</p> <p>(i) 利率及匯率</p> <ul style="list-style-type: none"> • 監察利率波動以管理固定/浮動利率貸款比例 • 用經常性人民幣租金收入與貸款作自然對沖 • 持有適量人民幣儲備以滿足現有中國內地項目的資本需求 <p>(ii) 現金管理、融資及流動資金</p> <ul style="list-style-type: none"> • 統一財務管理 • 管理及規劃存款和貸款的到期日 <p>(iii) 信貸/交易對手</p> <ul style="list-style-type: none"> • 信用評估 • 租金按金 • 密切監察租金的拖欠情況 • 銀行存款只存放在財力雄厚及擁有高度信貸評級的銀行 <p>(iv) 使用衍生工具</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不容許投機性的衍生工具交易 	<p>人才風險</p> <ul style="list-style-type: none"> • 定期評核員工的薪酬待遇及緊貼市場薪酬趨勢 • 管理層繼任機制 • 員工培訓及進修資助 • 申訴渠道