

# 企業管治報告

「在莎莎，我們意識到良好的企業管治對達致長遠及可持續成效的重要性。我們因此承諾會維持最高水平之企業管治。」

## 2021/22年度實踐企業管治常規的重點事項

以下是我們在2022年3月31日止年度實踐企業管治常規發展的重點事項：

### 有效的管治

面對新冠疫情的重重挑戰，董事會於截至2022年3月31日年度止舉行了六次會議，多於平常的五次會議。我們非執行董事(包括獨立非執行董事)於年內投入的時間增加了超過20%。

### 與管理層舉行策略性會議

於年內，董事會與管理層舉行了一個深入討論本公司的線上線下融合的策略及其他發展的半天會議。

### 混合模式的股東週年大會

我們第二年舉行混合模式的股東週年大會，為我們的股東及其代表提供親身或線上參加股東週年大會的選擇。

### 多元化及投入的董事會

我們繼續確保我們有多元化的董事會；董事會內男性及女性的人數相同，亦有多元化的背景及不同技能。我們的董事維持積極參與，董事會、審核委員會、提名委員會、薪酬委員會及風險管理委員會會議均達到100%的出席率。

## 遵守企業管治守則

企業管治守則是對我們衡量自己的標準。於截至2022年3月31日止年度，除其中一項守則條文外，我們已遵守企業管治守則內所有守則條文，但同時我們於以下方面已超出管治守則的規定：

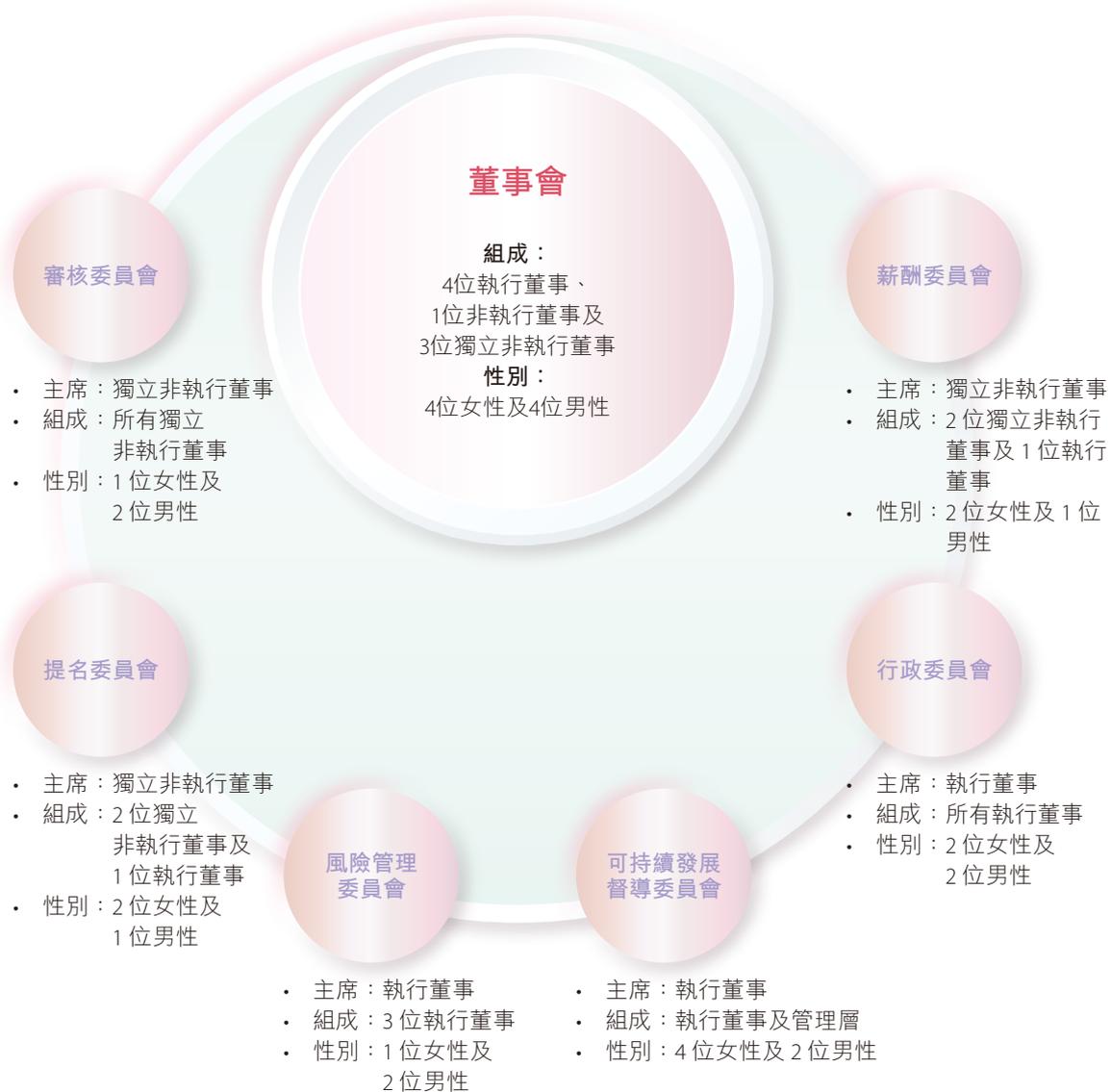
- ✓ 繼續以混合模式舉辦股東週年大會，允許參與者可彈性選擇親身還是以虛擬形式出席。
- ✓ 年內共舉行了六次董事會會議及20次董事委員會會議，超出管治守則的規定。
- ✓ 定期進行董事會評核。
- ✓ 我們已就董事的提名及重新選任制定了準則。
- ✓ 所有非執行董事均獲發正式聘書。該聘書已列明一系列有關委任董事及其責任之事項。
- ✓ 審核委員會全體成員均為獨立非執行董事，而不只是大部份成員。
- ✓ 審核委員會與外聘核數師在沒有執行董事出席的情況下於年內私下舉行兩次會議。
- ✓ 除審核委員會、提名委員會及薪酬委員會外，我們亦成立了行政委員會及風險管理委員會，並有書面職權範圍明確列載各委員會的職責分工。由2018/19起，我們成立了由執行董事領導的可持續發展督導委員會。
- ✓ 董事會已訂立職權範圍以明確界定其與管理層之間的分工。此職權範圍亦列明董事會制定策略的責任及擔任監督之角色。
- ✓ 我們於年報內有單獨的企業風險報告以說明莎莎之企業風險管理框架及莎莎如何處理集團之重大風險。
- ✓ 我們已制定環境，社會及企業管治政策並由2012年開始刊發環境，社會及管治報告。
- ✓ 除了其他政策，我們現行之「舉報政策」、「接受饋贈政策」以及「防止賄賂條例指引」已全部刊登於本公司的網站。
- ✓ 我們在多於40個營業日前向股東寄發股東週年大會通告。
- ✓ 為進一步提高溝通效率、環境保護及為本公司節省成本，本集團自2009年起作出安排，可按照股東選擇的意願派發公司通訊及鼓勵股東選擇電子通訊。

## 偏離《企業管治守則》的行為

### 守則條文第A.2.1條

就企業管治守則的守則條文第A.2.1條，主席與行政總裁的角色應有區分，並不應由一人同時兼任。由於郭少明博士現身兼本公司主席及行政總裁兩職，我們偏離了守則條文。但主席及行政總裁各自的職責已清楚載於主席及行政總裁職權範圍內。郭博士作為本集團之創辦人，對我們的業務擁有卓越的知識及為零售界之翹楚。因此，董事會認為由同一人身兼公司主席及行政總裁兩職，有利執行本集團的商業策略和發揮其最高營運效益，惟董事會會不時檢討此架構，並於適當時候，考慮將兩職分開。

## 我們的管治架構<sup>#</sup>



<sup>#</sup> 截至2022年3月31日止的架構。自2022年6月30日起，已有多一位執行董事加入董事會。他亦被委任為行政委員會成員及風險管理委員會成員。

## 莎莎的企業管治

### 董事會的績效

- 八位董事\*
- 獨立非執行董事：37%\*
- 女性董事：50%\*
- 平均年齡：62\*
- 董事會出席率：100%
- 擔任獨立非執行董事超過九年：67%
- 董事會評核：每兩年或三年定期舉行
- 多元化的董事會及具備多角度視野和廣泛的技能與經驗

### 審核與風險

- 審核委員會所有成員為獨立非執行董事
- 審核委員會會議出席率：100%
- 審核委員會與外聘核數師在沒有執行董事出席的情況下於年內私下舉行會議
- 設有內部審核職能
- 設有風險管理委員會
- 設有企業風險管理系統
- 舉報政策
- 制定確保外聘核數師客觀性和獨立性的政策

### 持份者

- 定期交流
- 股息政策
- 股東通訊政策
- 於公司網站講解股東權益

\* 截至2022年3月31日止

## 董事會的領導

### 董事會及董事委員會的組成#

#### 董事會



郭少明博士(主席及行政總裁)  
郭羅桂珍博士(副主席)  
陸楷博士(首席財務總監)  
郭詩慧女士

利蘊珍女士  
紀文鳳小姐  
陳偉成先生  
陳曉峰先生

#### 審核委員會



陳偉成先生(主席)  
紀文鳳小姐  
陳曉峰先生

#### 提名委員會



陳偉成先生(主席)  
郭羅桂珍博士  
紀文鳳小姐

#### 薪酬委員會



紀文鳳小姐(主席)  
郭羅桂珍博士  
陳曉峰先生

#### 行政委員會



郭少明博士(主席)  
郭羅桂珍博士  
陸楷博士  
郭詩慧女士

#### 風險管理委員會



郭少明博士(主席)  
郭羅桂珍博士  
陸楷博士

# 截至2022年3月31日止。自2022年6月30日起，已有多一位執行董事加入董事會。他亦被委任為行政委員會成員及風險管理委員會成員。

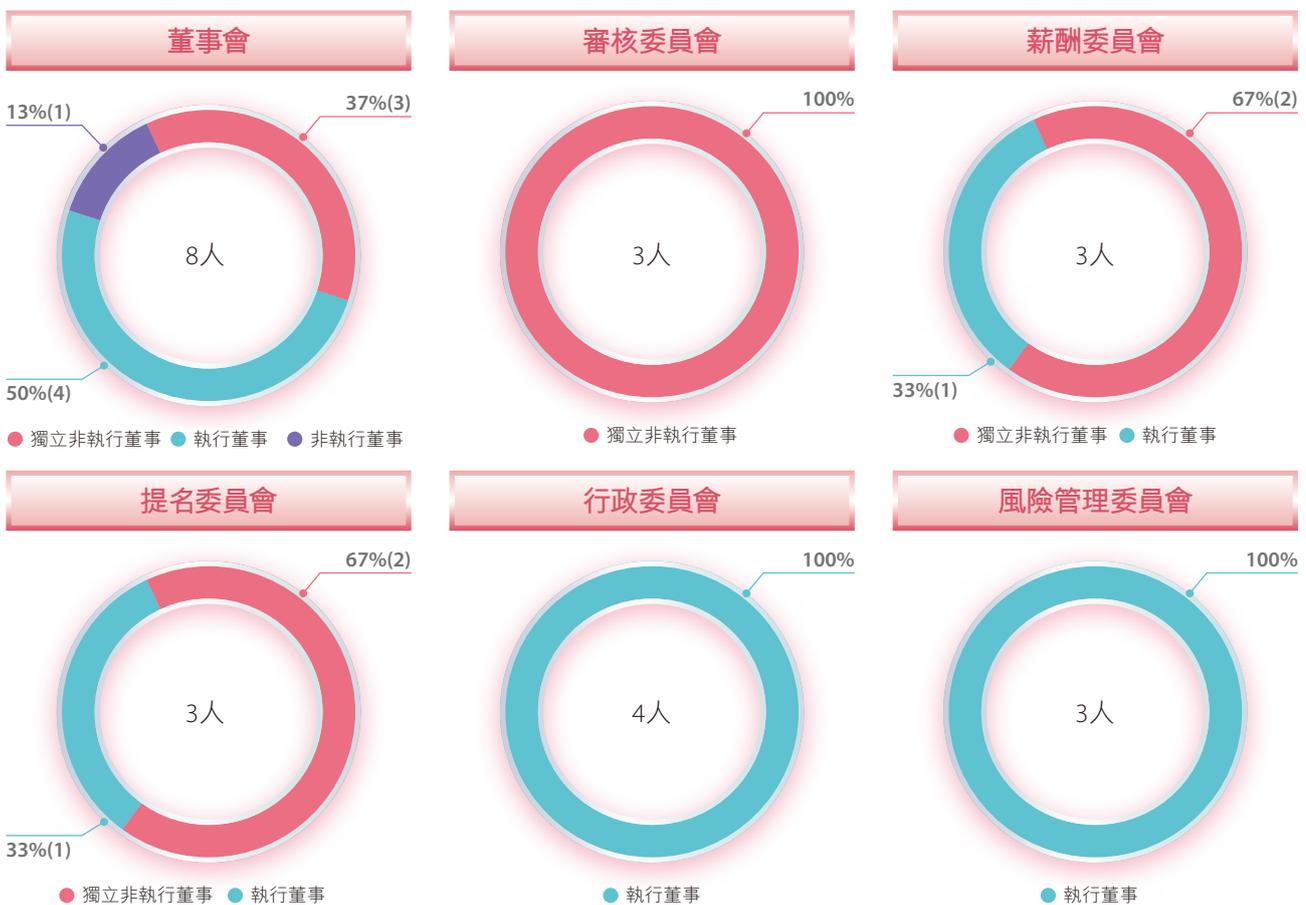
董事會有均衡組成，包括四名執行董事、一名非執行董事及三名獨立非執行董事。此組合符合管治守則有關上市發行人的獨立非執行董事須佔董事會最少三分之一的規定。

各董事的履歷，當中包括各成員之關係，詳情載於年報第45至50頁。最新董事名單已刊載於聯交所網站及我們的網站，當中載有董事各自的角色及職能連同他們的履歷詳情。

### 獨立性

本公司董事會擁有強烈的獨立元素，能針對策略性及表現的事宜有獨立及客觀的監察。審核委員會、薪酬委員會及提名委員會均由獨立非執行董事擔任主席。

#### 董事會獨立性\*



部份獨立非執行董事已出任董事會成員超過九年，而其任期可能與釐定獨立性有關，惟我們非常明白個別人士的獨立性不能隨便根據特定時期來釐定。在評估獨立非執行董事的獨立性時，董事會及提名委員會考慮個別董事於服務年期內向董事會作出的貢獻所呈現出的個性及判斷，並會考慮其他相關因素。我們認為出任獨立非執行董事已超過九年的成員，包括紀文鳳小姐及陳偉成先生，儘管任期較長，他們一直能夠獨立、客觀和公正地表達自己的觀點，有建設性地挑戰其他董事的意見及在必要時驗證論點。他們的服務年期亦意味著他們對公司有深入的瞭解和公司所面對的挑戰，這對確立長遠的目標及策略有很大幫助。儘管紀小姐和陳先生已服務多年，董事會認為他們仍然是獨立的及將繼續以董事會成員有效地作出貢獻。董事會認為每位獨立非執行董事均符合上市規則第3.13條所載之獨立身份指引，更認為他們能夠繼續履行所規定的角色。

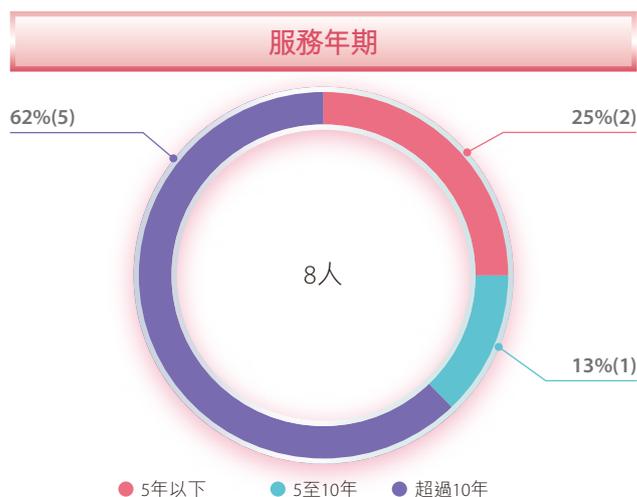
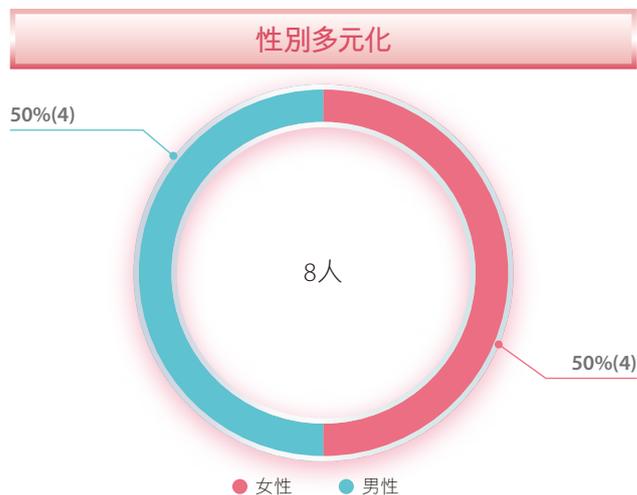
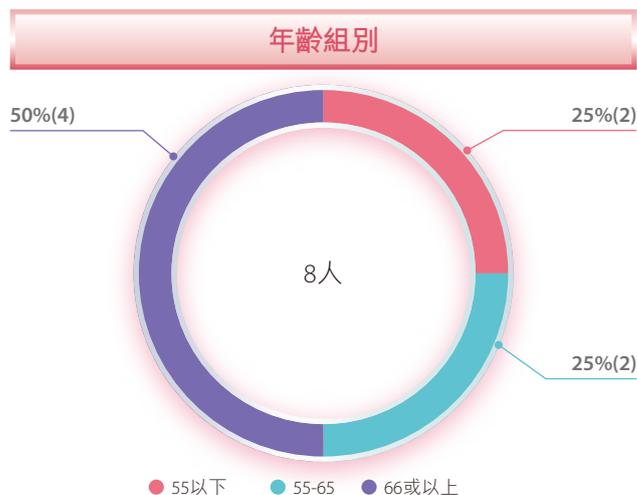
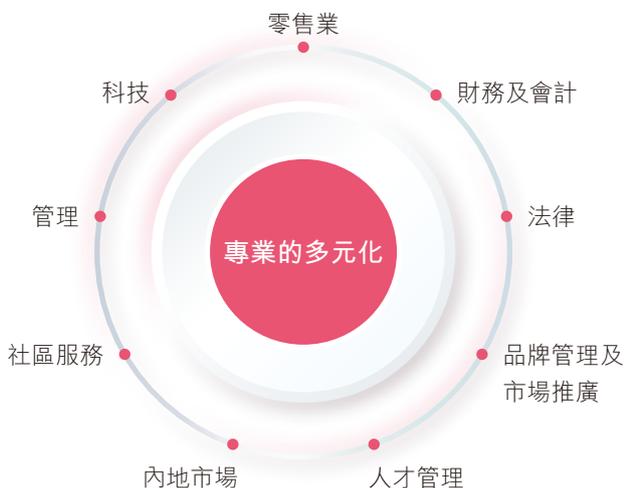
\* 截至2022年3月31日止。自2022年6月30日起，已有多一位執行董事加入董事會。他亦被委任為行政委員會成員及風險管理委員會成員。

### 董事會成員多元化\*

我們明白並深信多元化為企業帶來的好處及價值，及認同多元化的董事會具備廣泛的觀點角度為達致高效董事會的關鍵因素之一。

我們的董事會成員在年齡、性別、學歷背景、國籍、專業經驗及行業經驗等方面亦非常多元化。超過37%的董事已獲博士學位或獲頒授榮譽博士學位。我們亦有對內地市場(一個我們非常重視的市場)有深入了解的董事。總括來說，董事會擁有零售業、財務及會計、法律、品牌管理及市場推廣、人才管理、內地市場、社區服務、管理及科技方面的經驗。

我們的董事會成員多元化政策確立女性董事於公司擔任重要角色並承諾在董事會層面擁有強大的女性代表。於2022年3月31日，女性董事佔全體董事成員的50%。此政策將不時檢討以確保它仍然符合公司需要及可同時反映法規所需及良好企業管治的實踐。此政策的完整版已載列如下，亦可於公司網站找到。



\* 截至2022年3月31日止。自2022年6月30日起，已有多一位執行董事加入董事會。他亦被委任為行政委員會成員及風險管理委員會成員。

### 董事會成員多元化政策

#### 目的

1. 本公司明白並深信多元化為企業帶來的好處和價值，及認同多元化的董事會具廣泛的觀點角度，是達致高效董事會的關鍵因素之一。
2. 本政策制定能達致公司董事會多元化的框架。

#### 政策聲明

3. 考慮及檢討董事會組成時，提名委員會及董事會均會考慮全方位多元化的利益，包括董事的年齡、性別、技能、知識、經驗、專長、專業資格及學歷、背景及其他個人質素。儘管所有董事的任命將根據董事候選人的專長及預期為董事會帶來的貢獻而作出最終決定，但確保董事會多元化具均衡組成亦為重要考慮。

#### 可計量標準

4. 女性董事將繼續在本公司擔任重要角色，董事會亦確保在董事會層面擁有強大的女性代表。

#### 檢討及監察

5. 本政策將定期檢討，以確保政策切合公司的需要，並反映監管規定和良好企業管治常規。

#### 語言版本

6. 本政策分為中英文版本。若兩者出現差異，應以英文版本為準。

#### 批准本政策

7. 本政策於2013年8月16日的董事會決議首次通過予以採納及於2019年2月20日的董事會決議通過作出最後修訂。

## 董事的委任及重選連任

全體非執行董事(包括獨立非執行董事)被委任的任期均不多於三年。新委任的董事須於獲委任後首屆股東週年大會上膺選連任。根據公司章程細則，不少於三分之一的董事須至少每三年於股東週年大會上輪值退任一次。如獲得提名委員會之建議，合資格的退任董事可於其退任的股東週年大會上獲股東重選連任。

郭少明博士、郭羅桂珍博士及利蘊珍女士將於2022年8月舉行的股東週年大會上輪席退任。他們均符合資格並願由股東膺選連任董事。經過20年竭誠為公司服務，我們的執行董事及首席財務總監陸楷博士將於2022年8月所舉行的股東週年大會完結時退任。

有關董事重選之詳情將載於股東通函內並與股東週年大會通告一併向股東寄送。我們確認，於回顧期內，所有董事委任及重選連任均遵照公司章程細則及企業管治守則進行。

## 提名政策

我們列載考慮董事候選人的委任及重新委任董事時將採納之準則、程序及過程的提名政策於2012年首次採納及於截至2019年3月31日的財政年度內作出修訂。本政策其中一個目的是確保董事會根據本公司業務而具備適當所需技能、經驗及多元化觀點與角度。

## 我們的提名準則

在甄選提名擔任董事或重新任命董事的候選人時，將考慮以下因素：

- (a) 候選人的年齡、性別、技能、知識、經驗、專長、專業資格及學歷、背景及其他個人質素；
- (b) 對董事會的組成及成員多元化之影響；
- (c) 候選人投入充足的時間且有效地履行其職責的能力和承諾。就此而言，應考慮候選人於公眾公司或組織所任職位的數量及性質，其他行政委任或其他重要的工作承擔；
- (d) 候選人因獲選而引致潛在／實際的利益衝突；
- (e) 預期候選人為董事會帶來的貢獻；
- (f) 候選人的獨立性；及
- (g) 按照個別情況而認為有關係的其他因素。

以下為本公司採納委任新董事的提名程序及過程的概要。如需續聘現有董事，將透過以上所列舉的準則舉行會議以考慮相關續聘。

### 提名委員會

- 依據以上之準則，不論有否外部機構或本公司協助的情況下，物色及甄選候選人
- 可使用任何其認為能適當評估候選人的流程，其中可能包括個人訪談、背景調查、簡介、或由候選人或第三方提供之書面陳述
- 除非舉行會議並不實際，否則提名委員會應透過舉行會議審議事項，及應避免以書面決議之方式作出決定
- 向董事會提供所有相關資料及向董事會提出建議(包括任期及委任條件)
- 如獲董事會批准，委任會由提名委員會批准的委任書予以確定

### 董事會

- 就提名委員會的建議審議並決定任命
- 新委任的董事之任期為直至委任後的首個股東週年大會。如符合資格，他們將於股東週年大會中由股東重選。有關詳情將載於股東通函內並與股東週年大會通告一併向股東寄送

### 股東

- 於本公司的股東週年大會上就董事的重選投票

## 明確職責分工

### 主席與行政總裁

儘管董事會主席及行政總裁的職務現時均由同一人士郭少明博士出任，惟兩者各自的職責已明確制定，並載於主席及行政總裁之職權範圍內，可於我們的網站瀏覽。

由2012年起，郭少明博士每年都以董事會主席身份在其他董事避席的情況下與獨立非執行董事進行會議。而郭少明博士亦以行政總裁身份，定期與其他執行董事及管理團隊會面，以確保所有關注事項已有效地和及時處理。

主席與行政總裁分別擔任的角色如下：

#### 主席

##### 董事會績效

- 領導董事會，使其能夠有效履行職能。

##### 企業目標及管治

- 就確保建立良好的企業管治常規及程序承擔主要責任。
- 確保董事會及管理層致力維持良好的企業管治常規及程序。
- 確保由行政總裁領導的管理層執行董事會所制定企業目標及策略。

##### 董事會事務及討論

- 主席：
  - 在公司秘書的協助下擬備每一個董事會會議之議程；
  - 確保所有董事均及時妥為知悉於董事會會議中一切重要及恰當的事項；
  - 鼓勵所有董事積極投入董事會事務，並以身作則，確保董事會行事符合本公司最佳利益；
  - 鼓勵持不同意見的董事表達其關注事項，給予董事會充足時間討論及商議該等事項並達成決定；
  - 確保所有董事均適時收到會議資料，包括輔助分析及展示資料，資料必須足夠、準確、清晰、完整及可信；及
  - 提倡公開及討論的文化，並積極鼓勵持不同意見的董事表達其意見及全面投入董事會事務。

##### 與股東溝通

- 確保採取適當步驟以保持與股東有效溝通，及確保持份者的意見可傳達至每一位董事。

#### 行政總裁

##### 管理集團之業務及事項

- 領導管理層。
- 確保有效執行董事會所協定的策略及目標。
- 負責本集團的日常管理及業務。定期與管理層會面，討論及制定策略性營運方案，以便跟進董事會的會議目標及保持最佳營運表現。
- 領導管理層計劃、執行及監察風險管理及內部監控系統。

##### 提供有質素的資料予董事會

- 在公司秘書及管理層的支援及協助下，向董事會提供高質素的資料及建議，令董事會能作出知情決定。

## 執行董事

於2022年3月31日年度內，我們有由四位執行董事組成的行政委員會。由行政總裁領導的委員會對董事會負責，而執行董事則為管理團隊的領導者。行政委員會的角色及職責以及其工作詳情載於第66及69頁。

## 非執行董事(包括獨立非執行董事)

雖然非執行董事(包括獨立非執行董事)並非本公司的管理層，但他們為制定本集團的策略及政策帶來正面貢獻，而獨立非執行董事亦透過知情見解和獨立判斷審視本集團的表現。他們毫無保留地諮詢管理層及為管理層帶來建設性的挑戰，對於實現董事會制定的目標而言甚為關鍵。為保持有均衡的管治，董事會確保審核委員會的所有成員均為獨立非執行董事，而提名委員會及薪酬委員會的成員則以獨立非執行董事佔大多數。

## 董事會與管理層

董事會負責本集團的整體運作並監督管理層的表現。董事會授權管理層並明確指示他們的管理權限以及管理層應向董事會匯報或事先取得董事會批准。

就本企業管治報告而言，管理層包括本公司的執行董事及本集團的所有高級副總裁、副總裁、部門總監及副總監。他們在執行董事(行政委員會)的領導下，負責本集團的日常營運、管理及行政。他們亦會執行及落實董事會釐定的策略和指示。他們各自的職責已明確制定，並載於董事會及管理層之職權範圍內，亦可於我們的網站瀏覽。管理層每月向董事會提供最新資料，使董事會成員能夠更有效地履行其職責。

管理層成員經常獲邀出席董事會會議，以就策略、規劃財務預算、進度及表現的最新情況向董事會作出匯報及參與討論，以確保董事會了解本集團業務概況，並令董事會在知情的情況下作出有利於本集團的決定。管理層成員須回應董事會提出的任何問題或挑戰。所有董事會成員可個別及獨立地聯絡我們的管理層。

除定期董事會會議外，由行政總裁主持的管理層會議亦於年內舉行了12次會議，以審閱、討論財務及營運事宜並就此作出決定。

主要業務部門的部門主管亦會與行政委員會作定期會面以報告、提升及加強跨部門溝通和合作。

董事會、董事委員會及股東週年大會



**會議出席率**

下表為於截至2022年3月31日止年度董事出席董事會會議、董事委員會會議及股東週年大會的情況。

董事	董事會	審核委員會	薪酬委員會	提名委員會	行政委員會	風險管理委員會	股東週年大會
<b>執行董事</b>							
郭少明博士	6/6	4/4*	1/1*	1/1*	12/12	2/2	1/1
郭羅桂珍博士	6/6	4/4*	1/1	1/1	11/12	2/2	1/1
陸楷博士	6/6	4/4*	不適用	不適用	11/12	2/2	1/1
郭詩慧女士	6/6	4/4*	不適用	不適用	12/12	不適用	1/1
<b>非執行董事</b>							
利蘊珍女士	6/6	4/4*	不適用	不適用	不適用	不適用	1/1
<b>獨立非執行董事</b>							
紀文鳳小姐	6/6	4/4	1/1	1/1	不適用	不適用	1/1
陳偉成先生	6/6	4/4	不適用	1/1	不適用	不適用	1/1
陳曉峰先生	6/6	4/4	1/1	不適用	不適用	不適用	1/1
<b>會議總數</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
董事的平均出席率 <sup>(A)</sup>	100%	100%	100%	100%	95.8%	100%	100%

附註：  
 出席紀錄為舉行之會議數目中所出席的會議數目。  
 標有(\*)者僅以受邀者身份出席。  
 (A)平均出席率並沒有計算受邀出席者。

如董事未能出席董事會或董事委員會會議，他們亦有機會事先審閱有關文件，並與主席或委員會主席討論任何議程事項或提供意見(如適用)。

董事會於2022年3月31日止年度的工作：

#### 6次會議(100%出席率)

##### 財務

- ✓ 批准截至2021年3月31日止年度的全年業績及年報。
- ✓ 審議就預算及市場相比之財務表現表現。
- ✓ 批准截至2021年9月30日止六個月的中期報告及中期業績公告。
- ✓ 考慮未經審核之季度業績。
- ✓ 批准多項企業傳訊及披露之公司文件，如業績公告、年報及寄予股東有關股東週年大會及購買股份授權通函。
- ✓ 批准由本公司控股股東提供給集團的循環貸款及考慮其條款。

##### 策略性計劃及業務表現

- ✓ 審閱及審議本集團的預算、策略規劃、短期及長期目標、業務、財務及可持續發展的表現、以及市場及監管發展(不時有管理層參與)。

##### 企業管治

- ✓ 批准重新委任紀文鳳小姐為獨立非執行董事。
- ✓ 批准陸楷博士、紀文鳳小姐及陳偉成先生於2021年9月15日舉行的股東週年大會上重選。
- ✓ 批准委任羅兵咸永道為公司核數師。
- ✓ 考慮各董事委員會主席的報告。
- ✓ 考慮監管層面的最新情況。
- ✓ 考慮環境、社會及管治風險、表現及最新情況。

## 董事進行證券交易的標準守則

我們已採納不遜於上市規則附錄十的上市發行人董事進行證券交易標準守則(標準守則)的規定標準之書面政策。這書面政策已伸延至因其於本公司或其附屬公司的職務或工作而可能擁有與本公司或其股份有關的內幕資料的若干有關僱員。我們已收到全體董事及有關僱員確認他們於報告期內已遵守該守則。

## 董事及高級職員保險

本公司自2001年開始投保董事及高級職員責任保險，為任何針對董事及高級職員提出的索償提供保障。我們每年都會就保險市場的近期趨勢及其他相關因素，審閱保障範疇以確保其足夠。保單可應董事要求予以查閱。保單自2001年起並無申請任何索償。

## 利益衝突

所有董事必須履行普通法下的法律責任，行事須以本公司及(尤其是)股東的整體利益為依歸。董事應避免與本集團產生任何疑似、潛在或實際的利益衝突。董事亦須披露他們於董事會會議上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(如有)，並在出現任何利益衝突時或知悉任何疑似或潛在利益衝突時放棄投票。所有申報利益將妥善記錄在案供董事會成員查閱。於截至2022年3月31日止年度，沒有任何董事就任何他/她本人與公司或其任何附屬公司的實際或潛在利益的事項投票。

## 就任須知及持續專業發展

我們認為提供專業發展予董事是保持本公司高企業管治標準的主要因素。自2005年起，我們已採納董事就任須知及持續專業發展政策。董事會不時檢討及監察本政策的執行情況，確保其成效。

## 董事的角色及責任

### 新任董事就任須知及持續專業發展



所有新任命的董事都會在委任時提供就任培訓。隨後，所有董事都需要參與由本公司或他/她各自安排的持續專業發展。

所有董事均有向本公司提供他們的培訓紀錄及每半年確認有關紀錄。下表概述董事於年內所參與的培訓及持續專業發展：

姓名	出席培訓、 講座及研討會	審閱法律或 規管的最新資料	閱讀與本公司或 其業務相關的資料/ 出席公司活動
郭少明博士	✓	✓	✓
郭羅桂珍博士	✓	✓	✓
陸楷博士	✓	✓	✓
郭詩慧女士	✓	✓	✓
利蘊珍女士	✓	✓	✓
紀文鳳小姐	✓	✓	✓
陳偉成先生	✓	✓	✓
陳曉峰先生	✓	✓	✓

## 公司秘書

公司秘書為本公司僱員並向主席及行政總裁匯報。她亦擔任大部分董事委員會的秘書。她會就管治事項提供建議及支援給董事會，亦會確保董事會及董事委員會於任何時候都是跟從適當程序。她亦會協助董事會主席及董事委員會主席編製每個會議的議程。

所有董事會成員可獲取公司秘書的建議及服務。於截至2022年3月31日止年度，公司秘書已遵從規定接受最少15小時的專業培訓。

## 董事會的績效

### 董事會評核

我們於2016年開始進行董事會評核。所涉及廣泛的內容包括董事會架構、董事委員會足夠性及績效、董事會程序、董事會績效、專業發展及最重要的，董事於公司策略的發展背景中所需要的技能。

董事會承諾會定期約每兩至三年左右檢討其表現及績效。最近的董事會評核已於本回顧年度剛剛完結後，即2022年4月進行。

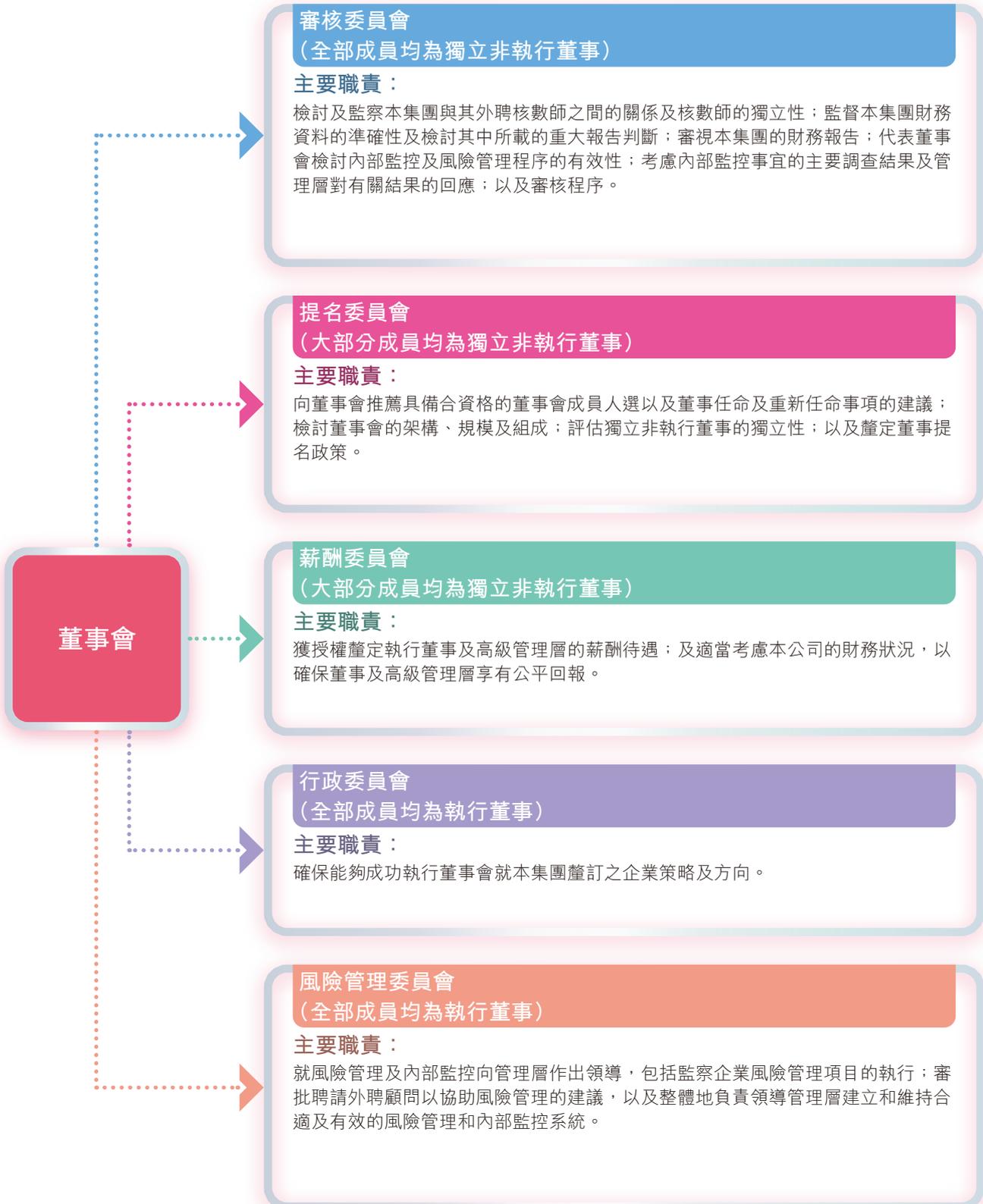
### 董事會職責分配

作為良好企業管治不可或缺的一環且旨在提升董事會的職能，董事會設立五個董事委員會，分別為審核委員會、提名委員會、薪酬委員會、行政委員會及風險管理委員會。董事委員會被授權的職責分別載於各自的職權範圍內及於適當時候向董事會作出建議及匯報。

各董事委員會於本財政年度已定期舉行會議，個別委員會舉行會議的次數以及其成員的出席次數載於第62頁。於年內，董事會主席及董事會副主席亦應董事委員會的邀請出席董事委員會會議。

各董事委員會已獲提供充足資源以履行他們的職責，且授權他們在合適的情況下諮詢獨立的法律或其他專業意見，費用由本公司承擔。

董事委員會



## 審核委員會

審核委員會於2022年3月31日止年度的工作：

### 4次會議(100%出席率)

#### 內部審計事宜

- ✓ 接收及考慮內部審核報告，包括：
  - 內部審核進度；
  - 重大內部審核調查結果及以往審核調查結果的跟進事宜推行情況；
  - 店舖巡查進度及結果；
  - 企業風險管理進度結果；
  - 年度內部審核計劃；及
  - 內部監控重大調查結果及管理層對有關結果的回應。
- ✓ 考慮內部審核部是否有足夠資源及其有效性。

#### 風險管理及內部監控系統

- ✓ 評估本集團的風險管理程序及內部監控系統的足夠性及有效性，有關檢討應涵蓋所有重要的監控方面，包括財務監控、營運監控及合規監控。

#### 財務報告

- ✓ 審議及討論截至2021年3月31日止年度之全年業績及相關文件。
- ✓ 審議及討論截至2021年9月30日止六個月之中期業績及相關文件。
- ✓ 考慮本集團財務報告職能的資源充分性、員工資歷及經驗、培訓課程及集團的財務預算。

#### 外部審計事宜

- ✓ 考慮續聘羅兵咸永道為公司核數師。
- ✓ 審議外聘核數師就截至2021年3月31日止年度及截至2021年9月30日止六個月之審核及非審核服務摘要及其獨立性。

於報告期間，審核委員會在沒有執行董事出席的情況下，曾與外聘核數師私下舉行兩次會議。會上審核委員會與外聘核數師坦誠進行對話及交流意見。

## 提名委員會

提名委員會於2022年3月31日止年度的工作：

### 1次會議(100%出席率)

#### 董事會組成

- ✓ 檢討董事會的架構、規模及組成。
- ✓ 評估每位獨立非執行董事的持續獨立性。

#### 續聘董事

- ✓ 考慮重新委任紀文鳳小姐為獨立非執行董事。

我們已收到每位獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定，就他們之獨立性所提交的確認書。提名委員會亦已詳細審閱此等確認書，認為所有獨立非執行董事符合上市規則第3.13條規定的獨立性指引，且他們並無業務或其他關係或情況可能會影響，或似乎會影響其獨立判斷。委員會將繼續每年評估所有獨立非執行董事的獨立性。

### 薪酬委員會

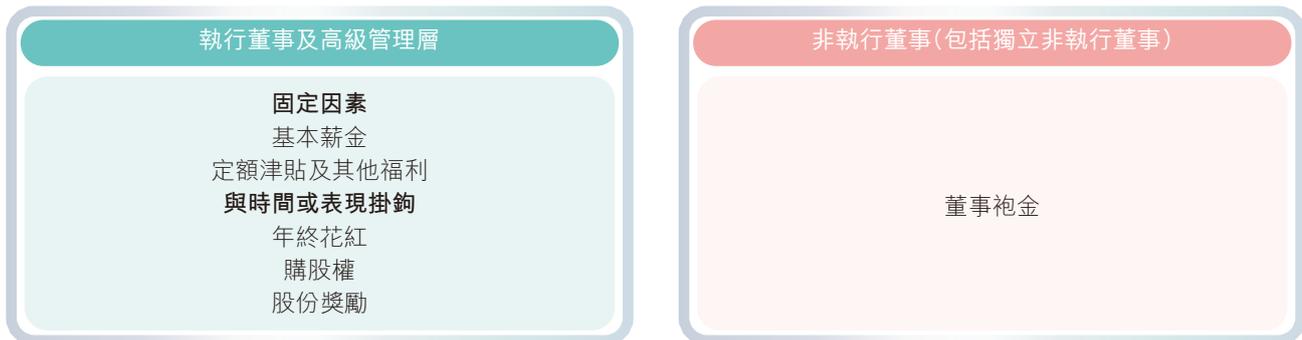
薪酬委員會於2022年3月31日止年度的工作：

1次會議(100%出席率)

#### 董事及管理層薪酬

✓ 透過諮詢董事會主席及根據本集團之薪酬政策，審議及決定2021/22財政年度的董事及管理層薪酬待遇。

### 董事及高級管理層的薪酬



我們已就董事及高級管理層訂立正式及具透明度的薪酬政策，該政策會不時檢討。委員會亦考慮到多項相關因素，如業務及規模相若的公司所提供的薪酬待遇、市場水平及本集團的財務及非財務表現，以確保提供合適及具競爭力的薪酬待遇。

執行董事的薪酬待遇主要包括基本薪金、與本公司及個人表現掛鉤的酌情花紅以及其他津貼及福利。除董事會主席及副主席(即公司創辦人及主要股東)外，其他執行董事及管理層的薪酬待遇可能包括購股權或股份獎勵，部分與時間掛鉤，部分與表現掛鉤。

非執行董事(包括獨立非執行董事)的報酬乃按照他們對董事會及董事委員會事宜的付出及投放的時間，並參考市場水平而釐定。非執行董事之薪酬包括固定的年度袍金257,400港元。審核委員會主席會獲額外發放年度酬金150,000港元而審核委員會成員則會獲額外發放年度酬金80,000港元。

由於新冠疫情所帶來的經濟影響，於截至2022年3月31日年度，執行董事同意減少37.5%基本薪金；而非執行董事及獨立非執行董事則同意減少12.5%袍金。

有關於截至2022年3月31日止年度每位董事的薪酬待遇及高級管理層的總酬金及酬金範圍詳載於第172至176頁的綜合財務報表附註7。

## 行政委員會

行政委員會於2022年3月31日止年度的工作：

12次會議(95.8%出席率)

### 策略及預算

- ✓ 確保集團之企業策略及方向成功執行。
- ✓ 審議業務方案、執行計劃、策略性計劃及周年營運計劃以確保它們與企業目標及目的一致。
- ✓ 審議財務預算、長遠計劃、企業目標及目的及長遠業務模式及策略。

### 監督表現

- ✓ 檢討集團業績及其相對市場及預算的表現。
- ✓ 檢討勝於或落後市場或預算的原因，並制定計劃及策略迎合市場狀況。
- ✓ 於2022年3月31日止年度內向管理層發出的指引及監察本集團表現，包括：
  - 店舖開業及結業；
  - 銷售表現；
  - 營銷及推廣；
  - 產品開發；
  - 品牌管理；
  - 庫存狀況；
  - 資訊科技策略；
  - 人力資源、培訓需要及員工表現；
  - 物流表現；及
  - 電子商務策略及表現。

委員會積極與非執行董事及管理層溝通交流，對非執行董事(包括獨立非執行董事)有可能提出的任何挑戰持開放態度及作出回應。行政委員會的會議數目及個別委員會成員的出席情況載於第62頁。管理層成員會在適當時候獲邀出席會議。

### 風險管理委員會

風險管理委員會於2022年3月31日止年度的工作：

2次會議(100%出席率)

#### 系統及監控

- ✓ 建立及維持適當和有效的風險管理和內部監控系統，並向董事會報告任何重大不足。

#### 企業風險管理計劃

- ✓ 檢討及討論截至2022年3月31日止年度的企業風險管理進度的成果，包括：
  - 持續評估集團面對現有和新的風險；
  - 審查風險指標和評估如何測量和和管理風險；
  - 審查及評估風險走勢及風險指標是否恰當；及
  - 評估處理風險所採取的措施是否有效。

除風險管理委員會成員外，內部審計部的代表亦會應邀出席委員會會議。委員會的會議數目及個別委員會成員的出席記錄載於第62頁。有關本委員會的工作詳情，請參閱第76至81頁的企業風險管理報告。

### 董事投入的時間

我們意識到所有董事投入足夠時間以履行他們的責任的重要性。於回顧年內，本公司獲全體董事確認他們投入足夠時間及關注處理本公司事務，並透過獨立、有建設性及有根據的意見，為本集團的策略及政策發展作出貢獻。

我們深明董事可能會獲邀於私營、公營或專業團體出任不同職位，或參與其他重大的職務。董事可透過參與有關職務拓寬知識及經驗，令本公司從中受惠。董事已向我們披露他／她於公眾公司或組織擔任職位的數目及性質以及其他重大承擔。於2022年3月31日，我們並無董事擔任多於六間上市公司董事的角色(包括本公司)。儘管董事有其他公職，每位董事對本公司都有投放足夠的時間履行他／她的責任。

### 董事會及董事委員會的會議過程

於年內，董事會及董事委員會會定期舉行會議。會議日期及時間通常於早一年安排，以便董事有充足時間預先規劃他們的日程表以出席會議。

董事會每年最少召開四次會議，大約每季一次。我們於2022年3月31日年內舉行了六次會議。

會議通告及議程由董事會主席確認及通常在召開例行會議最少14天前發出通告。所有董事都有機會就會議議程提出意見及提出其他事項於會議考慮。

會議資料通常在召開會議前發送予董事，確保董事適時取得完整的有關資料。為顧及環保和減低耗紙量，我們以電子形式將會議資料分發予董事，並鼓勵董事閱覽電子版本。

會議記錄之初稿記錄會上所討論的重大事宜及決策，並於各會議完結後之合理時間內(一般七個工作天內)向全體董事傳閱及供其表達意見(如有)。會議記錄的定稿會於其後的會議上正式通過，而副本將發送予董事作記錄保存。最終簽立的版本將記錄在案，並可供查閱。

於新冠疫情期間，經適當地顧及並考慮董事會成員及僱員的健康和安全後，公司於2021/22財政年度內繼續以混合方式(實體及網上)舉行董事會及董事委員會會議。

## 問責性及審核

### 遵守法律及法規

為確保集團遵守相關之法律及法規，以及達到和超越行業內之最佳常規(如適用)，我們不斷檢討我們的常規以符合所有法律及法規的最新發展。我們亦不時提供有關上市規則、防止賄賂、個人資料私隱及商品說明條例等重要題目之培訓。

多項政策及程序已設立，當中包括利益衝突政策、員工舉報政策及接受饋贈政策，該等政策載有僱員須遵守的行為標準。如有需要，我們會不時審閱及更新該等政策，並透過本公司內聯網供僱員查閱，部分政策亦會於公司網站上刊登。

本公司認為保障消費者的法例對本集團有重大影響，並採取積極步驟以確保遵守。年內並無不合規而引致起訴的個案。

有關保障個人資料，集團有實務指引的合規手冊，當中包括例子、個案研究及合規核對清單，以協助員工了解有關個人資料之法律及法規所述之義務。合規核對清單逐步覆蓋整個由收集到消毀個人資料之生命週期以確保集團當使用大數據以推動業務價值時尊重私隱問題。

香港的各主要部門代表已參與由法律部舉辦有關個人資料私隱的合規培訓。在截至2022年3月31日的年度，部份同事出席此範疇的網上重溫課程。集團的法律團隊亦定期參加外間研討會及工作坊以掌握此範疇的發展。私隱政策的變更及新增內容以及新增的控制措施亦會適時實施。我們的私隱政策符合歐盟《通用數據保障條例》的規定。

除了個人資料保障外，我們亦設計了一份有關遵守「商品說明條例」的合規手冊。除了法律要求外，手冊強調了在採購及品質控制過程中合理盡職調查的需要。合規手冊亦包括了合規核對清單好讓員工可應用實務指引幫助他們履行職責。法律團隊亦定期審閱及改善市場推廣資料以及產品資料以確保提供予顧客之資料為準確及沒有誤導性。

為確保員工就商品說明及營商手法接受適當培訓，法律團隊不時安排工作坊或定期指引予不同的營業組別的員工。

為了協助同事了解不同產品的分類，當中包括藥劑製品、口服產品、中成藥、健康食品及補充劑、及食品，我們設有關於「藥物、醫藥廣告及食品」的合規手冊詳述不同類別的產品的相關法例及法規。我們亦定期提供有關此範疇的工作坊或指引予不同的營業組別的員工。

有關只有本集團內幕人士知悉但不為市場普遍得悉之資料，即內幕消息，本集團已制定設有處理及公佈該等內幕消息方法的內幕消息政策。政策已作出修改及更新以提供更多事例及解說以協助了解及遵守。

### 風險管理及內部監控

集團的風險管理和內部監控系統參考Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)的標準。董事會負責持續監察集團的風險管理及內部監控系統，並檢視其成效。管理層及其他人員則負責執行及維持穩健的內部監控制度，當中涵蓋管治、合規、風險管理、財務及經營監控。該制度旨在管理而非消除未能實現業務目標的風險，而且只能就下列各事項作出合理卻並非絕對的保證：

- 風險管理及內部監控系統的合適性及成效；
- 遵守適用的法律、法規、政策及程序；
- 財務匯報的可靠性及真實性；
- 營運的效益及效率；以及
- 防止和查察欺詐及違規事項。

董事會已委派風險管理委員會領導管理層，以全面建立和維持合適及有效的風險管理及內部監控系統。

有關董事會審議本公司的環境、社會及管治的表現、報告及風險，請參考環境、社會及管治的報告。

### 風險管理框架

集團的企業風險管理框架為集團提供系統化及規範化的風險管理程序，而相關程序已內嵌於內部監控制度，是企業管治中不可或缺的重要一環。企業風險管理框架有助集團前瞻性地識別、應對及管理集團內主要風險以保持業務成功，為持份者創造價值並支援董事會履行其企業管治責任。

有關企業風險管理制度及程序的詳情已刊載於此年報內企業風險管理報告的第76頁至第81頁。

## 優質管理制度

集團致力推行質量管理。我們根據國際標準化組織(ISO)的優質管理體系標準，即最新版的ISO 9001：2015，修訂並完善政策、流程及工作指引，使工作流程及文件處理按標準運作。我們會持續遵從已建立的標準化政策及流程制度，此等監控程序已融入日常的業務活動中，有助我們繼續受惠於更高的營運效率和效益以達致業務目標。內部審計和管理服務部(「內審部」)將在個別審核項目中檢視合規及重大風險範疇。集團已委聘外部顧問為資訊科技部門按ISO 27002的基準進行評核，以改善其資訊安全管理系統。

## 內部審核職能

內審部是一個客觀及職能獨立的部門，每季直接向審核委員會匯報，而內審部主管亦可直接與審核委員會主席接觸。此外，內審部可不受約束地審閱集團的活動、企業管治、風險管理、內部監控流程等各方面的資料，協助董事會獨立評核內部監控制度及風險管理程序的成效，持續推動改善方案。內部審核章程由審核委員會批准及經董事會通過後採納，並上載至公司網站以供查閱。

為了擁抱新零售時代，內部審計必須培育創新能力，以確保我們的審計方法能夠靈活應對轉型中的零售環境的企業變化。我們計劃利用最新技術優化和提升審計流程，並持續為不斷變化的營運流程、監控和風險提供有力保障。內部審計的轉型過程涉及並採用新方法進行規劃、執行和報告，利用日益增生的數據和技術，使最終能提升價值予集團，以滿足董事會和集團管理層不斷提升的期望。

為保持高專業水準及為上述轉變做好準備，內審部不斷鼓勵部門人員參加相關範疇的外部工作坊、研討會或透過網上自我學習以緊貼行業最新發展。

## 內部審核活動

內審部採用風險為本的方法，配合企業風險管理框架，並以策略和目標為本，制定年度審核計劃和修訂季度審核計劃。透過動態及持續的風險評估，繼而識別、排序和制定可審核項目的範圍，以涵蓋集團內具重大風險的業務活動。

審核委員會審閱及批准年度審核計劃，並審批定期會議中作出的重大變動。在個別審核項目中會進一步評估財務、營運、合規及欺詐風險等重點範疇，從而評核監控的成效。

各審核項目所得出有關內部監控不足的調查結果和建議均會與管理層詳細討論，並由管理層制訂改善計劃，務求在合理時間內改善監控的不足之處。內審部會進行審核後的檢視工作，以監督協定的行動計劃，確保已就早前所識別監控不足之處，按計劃適時執行改善措施。個別審核項目的重大不足之處會向審核委員會匯報並由其審閱。

我們將繼續在特定業務單位及流程實施內部監控的自我評估，旨在加強集團管理層對控制風險的責任及問責制度，此包括確定流程負責人，並確保他們所負責之內部風險評估是否確實存在，並在其負責的流程中發揮作用。基準審計工作將由內審部進行，以保證其質量。

### 審閱風險管理及內部監控的成效

截至2022年3月31日止年度，董事會已透過審核委員會就集團風險管理及內部監控系統的成效作年度檢討，當中涵蓋所有重大財務、經營及合規監控，並認為集團的風險管理及內部監控系統有效及完善。於本財政年度，集團並無發現對股東可能造成影響的潛在重大違規情況或重大關注事項。

審核委員會已就集團內審部、會計及財務匯報職能方面的資源、員工資歷、經驗及培訓計劃是否足夠作年度檢討，並認為員工數目足夠及足以勝任其職務及履行職責。

### 核數師

我們委聘羅兵咸永道擔任我們的外聘核數師。我們已接獲羅兵咸永道的書面確認書，確認他們為獨立人士，且羅兵咸永道與本公司之間並無可能會損害其獨立性的任何關係。外聘核數師的職責載於第143至147頁的獨立核數師報告。

為保持羅兵咸永道的獨立性及客觀性，以及審核程序的成效，我們自2009年起就外聘核數師提供的審核及非審核服務制定了政策，當中訂明本公司可能要求外聘核數師提供的審核及非審核服務類別(政策詳情可於我們的網頁查閱)。

於截至2022年3月31日止年度，本公司的核數師費用約為3,736,000港元，包括審核費2,718,000港元及非審核費1,018,000港元。非審核服務包括稅項顧問服務、中期審閱、營業額證明書、移轉訂價分析及其他服務。

審核委員會將會繼續審閱外聘核數師的獨立性及客觀性，包括檢討任何提案及費用。審核委員會可聯繫本集團之財務專才及其核數師，如委員會認為有需要，亦可進一步尋求獨立專業意見，費用概由本公司承擔。

## 股東

### 2022股東週年大會

股東週年大會為董事提供與股東見面及直接交流溝通的機會。截至2022年3月31日止財政年度的股東週年大會將於2022年8月25日(星期四)舉行。會上將就每項重大獨立事宜提呈個別決議案，而所有表決將以投票方式進行。股東週年大會通告連同載有各項將於股東週年大會上提呈的決議案的通函，將於2022年7月25日或前後寄發予股東。

### 股東權益

我們的股東有權利召開股東大會及提出建議，詳情可參閱本公司網站或參閱本年報第122至127頁的「投資者關係報告」。

股東亦歡迎向董事會提出問題。請參閱本年報第122至127頁的「投資者關係報告」以取得該程序及聯絡方法。

### 股息政策

董事會於2019年2月正式確定並採納了股息政策。該政策的主要部分如下。

### 政策聲明

1. 決定派息的考慮因素包括股東回報、集團業務營運、發展及存貨所需的現金，資本開支需求及其他商機的投資，以及為未能預見的市場情況提供穩健的財政緩衝。
2. 為了向股東提供穩定的財務回報，但同時為市場變動和未來發展保持充足儲備，本公司政策為每年定期支付兩次股息，支付比率以不低於該年歸屬於本公司擁有人溢利的百分之五十(50%)為目標。
3. 股息支付受法律和公司章程規定之限制。支付比率的目標可因應情況考慮上文第1條所列載的因素而作出調整。

### 以股代息選擇

4. 董事會根據公司的預期成本，攤薄效應和股東的期望，若認為適合，可繼續提供有折讓或沒有折讓的以股代息選擇。以股代息計劃有利於股東在不用支付經紀費、印花稅及相關交易成本下增加於本公司的投資，同時允許公司保留原用以派發股息的現金(若股東選擇全部或部份以現金收取股息)作為營運資金或用作新投資資金。

### 未領取之股息

5. 根據公司章程第156條，在宣派後六年未獲領取之所有股息或紅利可由董事會沒收，並撥回本公司所有，而沒收後概無股東或其他人士對該等股息或紅利擁有任何權利或申索權。

### 其他股東相關資料

有關2021股東週年大會的詳情、來年股東重要事項日誌及公眾持股市值之資料，可參閱本年報第122至127頁的「投資者關係報告」。

## 董事確認

各董事一致確認他們對編製本公司及其附屬公司截至2022年3月31日之賬目的責任。