

# 企業管治報告

---



董事會全體成員

董事會深知其使命乃為股東創造價值及帶來最大回報，同時履行其企業責任。為此，董事會矢志促成及保持優秀之企業管治。

截至二零零八年十二月三十一日止年度，本公司應用並遵守上市規則附錄十四所載之企業管治常規守則（「企業管治守則」）之所有原則及守則條文以及大部分建議最佳常規。本公司所採納之企業管治常規概述如下。

## 董事會

董事會須向股東負責，並有責任領導及監管本公司，共同制訂業務方針及監管本公司事務，推動本公司邁向成功。

## 董事

截至本報告日期，董事會由以下十名董事組成：

董事類別和姓名	擔任董事的首日日期	由股東最近期選舉的日期
<b>執行董事</b>		
李寧先生(主席)	二零零四年四月三日	二零零七年五月十一日
張志勇先生(行政總裁)	二零零四年五月六日	二零零七年五月十一日
鍾奕祺先生(首席財務官)	二零零九年二月九日	不適用
<b>非執行董事</b>		
林明安先生	二零零四年五月六日	二零零七年五月十一日
Stuart Schonberger 先生	二零零四年五月六日	二零零八年五月九日
朱華煦先生	二零零七年六月一日	二零零八年五月九日
韋俊賢先生	二零零七年九月一日	二零零八年五月九日
<b>獨立非執行董事</b>		
顧福身先生	二零零四年五月六日	二零零七年五月十一日
王亞非女士	二零零四年五月六日	二零零六年五月十二日
陳振彬先生	二零零四年五月六日	二零零八年五月九日

有關各董事之履歷詳情，載於本年報第58至60頁。董事會各成員之間不存在任何關係(包括財政、業務、家族或其他重大或相關關係)。董事會之結構平衡，每名董事均具備與本集團業務營運及發展有關之豐富知識、經驗及專才。

所有董事深知彼等共同及個別對股東所負之責任，並勤勉盡職，為追求本集團之優秀業績作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及個別編製的就職簡介，以確保彼等充分瞭解本公司的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規條下之權責。

為平衡權力及職權，主席與行政總裁各有不同職責，並分別由李寧先生及張志勇先生擔任。主席負責領導董事會，而行政總裁則負責管理本集團業務之日常運作，職責分明。

每位非執行董事及獨立非執行董事均與本公司訂立為期三年的服務合約。現任非執行董事及獨立非執行董事均擁有豐富專業經驗，並以高度謹慎和負責任的態度積極參加董事會會議。非執行董事亦積極參與董事會委員會，提供獨立及客觀意見，尤其在策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面，並推動具批評性的檢討和監控工作。他們在保障本公司及股東的整體利益方面擔當著制衡的重要角色。

本公司已委任足夠的獨立非執行董事。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則規定就其獨立性發出之年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，認為所有獨立非執行董事均具備上市規則所要求的獨立性。

根據上市規則及本公司組織章程細則，所有董事須輪流退任，至少每三年一次，惟可重選連任。獲董事會委任的新董事須在獲委任後的首個股東大會上經股東選舉，方可留任。

本公司已就其董事與高級行政人員可能面對的法律訴訟安排適當保險，並每年檢討有關保險所涵蓋的範圍。

### 董事會職責

為執行業務策略及管理本集團日常業務運作而向管理層授出權責的同時，董事會須共同負責制訂本集團業務策略方針及訂立管理目標、檢討其表現及評估管理策略是否有效。董事會按既定目標及財政預算定期檢討經營表現，並行使各種專有權力，其中包括：

- 制訂長遠目標及策略；
- 批准策略、營運及財務計劃；
- 批准刊發財務報表及公告；
- 制訂股息政策；及
- 進行重大收購與出售、成立合資企業及進行資本交易。

### 對財務報表所負之責任

董事負責編撰本集團各財政年度的財務報表，並確保該等財務報表真實公平地反映本集團於期內的財務狀況、業績及現金流狀況，並負責確保妥善存置用於披露本集團財務狀況的會計紀錄。

### 董事會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議（約每季一次），以及在需要討論重大事項或重要問題時舉行額外董事會會議。常規董事會會議的舉行時間均於一年前預先訂定，以提高董事的出席率。會議議程在諮詢董事會成員後制訂。董事必須就董事會上討論的事宜申報彼等之直接或間接利益（如有），而該等擁有利益的董事須放棄投票權，並且不構成董事會會議的法定人數。

董事會於二零零八年召開五次會議，各董事出席會議的情況如下：

董事會成員	出席董事會會議次數	出席率
<b>執行董事</b>		
李寧先生	五次會議出席五次	100%
張志勇先生	五次會議出席五次	100%
陳偉成先生 (附註1)	四次會議出席四次	100%
鍾奕祺先生 (附註2)	不適用	不適用
<b>非執行董事</b>		
林明安先生	五次會議出席五次	100%
Stuart Schonberger 先生	五次會議出席五次	100%
朱華煦先生	五次會議出席五次	100%
韋俊賢先生	五次會議出席五次	100%
<b>獨立非執行董事</b>		
顧福身先生	五次會議出席五次	100%
王亞非女士	五次會議出席五次	100%
陳振彬先生	五次會議出席四次	80%

附註：

1. 陳偉成先生於二零零八年十二月一日起辭任執行董事。
2. 鍾奕祺先生於二零零九年二月九日起獲委任為執行董事。

## 董事會委員會

董事會其下設有若干委員會，包括執行委員會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會。各委員會均已書面界定經董事會批准之職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能。各委員會具備充足資源履行彼等之職責，並定期向董事會匯報，提出主要問題及發現，並提供寶貴建議，協助董事會制定決策。

## 執行委員會

董事會自二零零四年十二月起成立執行委員會，以提高管理效率。執行委員會現時包括以下四名成員：

張志勇先生 (委員會主席)	執行董事及行政總裁
李寧先生	董事會主席及執行董事
鍾奕祺先生	執行董事及首席財務官
郭建新先生	首席運營官

董事會已授權執行委員會執行以下職務：

- 制定本集團之策略、經營及財務計劃，以供董事會審批；
- 審閱及批准附屬公司的業務策略方針；

- 在董事會授權的範圍內審閱及批准本集團成員公司之財務安排；及
- 決定本集團高級管理人員之任免。

董事會定期審閱執行委員會之職權範圍，以確保對執行委員會作出正確及恰當之授權。

### 提名委員會

提名委員會自二零零五年六月起成立，現時由下列董事組成：

林明安先生 (委員會主席)	非執行董事
顧福身先生	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
朱華煦先生	非執行董事

提名委員會採納企業管治守則所載的建議職權範圍為其職權範圍，有關詳情可於本公司網站查閱。提名委員會的主要職責為檢討董事會的架構、規模及組成，以及基於委員會採納的若干準則就董事的委任及繼任向董事會提供建議，而有關指引包括董事是否具備適當的專業技能、知識與業內經驗、個人操守、誠信和技能，以及董事可為董事會事務付出的時間。此舉確保董事會具備足夠成員，而董事均具備本集團業務營運及發展所需之豐富知識、經驗及／或專才。

提名委員會於二零零八年召開兩次會議，以履行其職責。各成員出席會議的情況如下：

提名委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
林明安先生	兩次會議出席兩次	100%
顧福身先生	兩次會議出席兩次	100%
王亞非女士	兩次會議出席兩次	100%
朱華煦先生	兩次會議出席兩次	100%

年內，提名委員會通過聘用專業人事顧問，為董事會物色及推薦合資格的董事會成員及本集團首席財務官人選，以替代由二零零八年十二月一日起辭任的陳偉成先生。經提名委員會推薦，擁有會計、財務及業務管理經驗的鍾奕祺先生獲委任為執行董事及首席財務官，於二零零九年二月九日起生效。

### 薪酬委員會

薪酬委員會自二零零四年六月起成立。薪酬委員會主要負責制訂薪酬政策及措施，使本公司能夠吸引、挽留及激勵對本公司長期成功不可或缺之人才。

薪酬委員會由以下三位董事組成：

王亞非女士(委員會主席)	獨立非執行董事
林明安先生	非執行董事
顧福身先生	獨立非執行董事

薪酬委員會已採納企業管治守則所建議之職權範圍。薪酬委員會目前之職權範圍刊載於本公司網站。

薪酬委員會於二零零八年舉行了四次會議。各成員出席會議的情況如下：

薪酬委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
王亞非女士	四次會議出席四次	100%
林明安先生	四次會議出席四次	100%
顧福身先生	四次會議出席四次	100%

薪酬委員會於二零零八年處理之主要工作概述如下：

- 檢討和制定配合本集團二零零九年至二零一三年戰略目標的長期獎勵計劃，包括基本薪酬、年終獎金和根據本公司相關股份計劃授出購股權及限制性股份；
- 就董事及高級管理人員之薪酬組合進行年度檢討並釐定有關細節；
- 根據二零零八年主要業務表現指標檢討及確定二零零八年度獎金執行計劃；
- 檢討及制訂二零零九年度主要表現指標及獎金計劃；及
- 制訂若干新業務的激勵計劃。

為履行職責，薪酬委員會會向本公司之主席、行政總裁、首席財務官及人力資源主管徵詢意見。薪酬委員會可於需要時僱用外聘專業顧問徵詢有關意見。

本集團執行董事的薪酬政策之主要目的為根據本集團的企業目標及經營業績，同時考慮可比較的市場情況，將執行董事的報酬與個人表現掛鉤，以確保本公司能保留及激勵執行董事。執行董事的報酬主要包括董事袍金、基本薪金、酌情花紅、參加本公司股份計劃及其他福利及津貼。非執行董事(包括獨立非執行董事)的報酬主要包括董事袍金，由董事會在參考非執行董事(包括獨立非執行董事)的職責以及可比較的市場情況而釐定。非執行董事亦獲邀參加本公司的股份計劃。本公司會補償董事在履行職責時所產生的合理實際開支。

董事不可參與決定其本身報酬或出席批准有關其報酬的會議。各董事截至二零零八年十二月三十一日止年度之酬金載於綜合財務報表附註24。

## 審核委員會

審核委員會自二零零四年六月成立，負責協助董事會履行其職責，包括監察本集團財務報表之完整性、監督本集團之財務報告制度、內部控制流程及本公司與外聘核數師之關係。審核委員會之職權範圍乃根據香港會計師公會的指引制訂，並已符合企業管治守則。審核委員會目前之職權範圍可於本公司網站查閱。

審核委員會現時由以下三位董事組成：

顧福身先生 (委員會主席)	獨立非執行董事
Stuart Schonberger 先生	非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事

審核委員會之全體成員均擁有適當的專業資格或會計或相關財務管理專長，以履行身為審核委員會成員之職責。

審核委員會於二零零八年召開三次會議。外聘核數師、行政總裁、首席財務官、內部審計部門及會計管理部門主管均有出席該等會議，並提供所需資料及就審核委員會之問題作出回應。審核委員會各成員於二零零八年舉行會議的出席情況如下：

審核委員會成員	出席委員會會議次數	出席率
顧福身先生	三次會議出席三次	100%
Stuart Schonberger 先生	三次會議出席三次	100%
王亞非女士	三次會議出席三次	100%

審核委員會於二零零八年履行之工作概述如下：

- 審閱二零零七年度財務報表及二零零八年中中期財務報表，尤其集中在財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面之合規性，並向董事會建議以供董事會批准；
- 於開始審核工作前審閱外聘核數師之法定審核計劃，以及審核性質及範圍；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對之會計風險；
- 檢討二零零八年內部審核結果及建議，並批准二零零九年內部審核計劃；
- 檢閱本公司內部控制系統之有效性；
- 審批外聘核數師之審核費用及委聘條款；及
- 檢討外聘核數師之獨立性及就續聘外聘核數師向董事會提供建議。

### 外聘核數師

截至二零零八年十二月三十一日止年度，就外聘核數師提供審核服務的酬金合共為4,150,000元人民幣(二零零七年：3,700,000元人民幣)。該審核費用已獲審核委員會批准。

截至二零零八年十二月三十一日止年度，就外聘核數師及其聯屬公司提供的經獲准非審核服務的酬金合共為1,461,000元人民幣(二零零七年：1,406,000元人民幣)。非審核服務主要為稅務合規性以及其它稅務諮詢服務。審核委員會已獲知會非審核服務及費用，並認為該等服務(就其服務性質而言)並無影響外聘核數師的獨立性。

在開始審核本公司二零零八年年度賬目前，審核委員會已接獲外聘核數師就其獨立性及客觀性而作出的確認。

本公司外聘核數師有關其對綜合財務報表報告責任的陳述，載於本年報第87頁。

羅兵咸永道會計師事務所自二零零四年本公司於香港聯交所上市起已獲委任為本公司之外聘核數師。審核委員會已建議並獲董事會同意續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司之外聘核數師，惟有關委任須待股東於應屆股東周年大會上批准後，方可作實。

### 內部控制

#### 監控體系

董事會和管理層對內部監控工作一向給予高度重視和支持。本公司已在本集團多年業務控制經驗基礎上，重新梳理所有主要業務流程，識別主要風險並制定減低這些風險所需的監控措施，建立起一套綜合內部控制體系。該體系採用全球認可之Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(「COSO」)框架，同時考慮本集團之業務、營運及財務風險、企業文化及管理理念。該體系的設計旨在(i)達到經營效益及效率；(ii)提高內部及對外財務報告之可靠性；及(iii)遵守適用法律及法規，對於風險管理與保障股東之投資及本公司資產尤其重要。該體系是提供合理保證的一種過程，而並非絕對保證能夠避免出現重大錯誤、欺詐或損失。

本集團內部監控體系體現在以下各方面：

- (1) 設立由上至下責權分明的組織管理架構，包含最終責任機構、監督機構和執行機構三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任授權，對外向股東承擔治理責任，對內為推動內控管理工作的最高權威；(ii)審核委員會負責監督管理層內控體系的建立和運營，監管本集團之內部控制流程，並對其有效性向董事會發表意見。內部審核部門就內控有效性進行評價並向審核委員會直接匯報；(iii)執行方面包括決策層(由行政總裁領導的總裁會、首席財務官負責日常內控管理工作)、協調機構(即內控管理組，負責本集團內控體系的規劃和建設支持工作、協調



內控體系在各系統推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和操作層(為內控的執行責任部門，包括各運營和職能系統和部門，對內部控制體系的建設、完善和有效性負責)。

- (2) 具備有效及前瞻性的運營管理信息及財務和會計管理系統，支持監察業務策略和計劃的執行及表現。高級管理層、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運及財務報告。此舉讓高級管理層、董事會或其專責委員會可監察及控制既定之年度營運及財務目標，並於必要時考慮作出行動，同時確保該等行動可儘快修正任何重大錯誤或不足之處。
- (3) 自二零零六年一月一日起實施《李寧有限公司內控手冊》，該手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團設計了一套書面化的內部監控手冊，以協助加強內部控制制度。目前該手冊涵蓋的內部控制範圍包括銷售和應收貿易款項管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、存貨管理流程、資金管理流程、財務報告流程、稅務管理流程、本集團管理職能、行政人力資源管理和知識產權管理流程以及固定資產管理制度。《李寧有限公司內控手冊》最少每年作出修訂，旨在根據業務變化和流程優化的需要，進一步持續完善及監察內部控制體系之效益。二零零八年，相關部門在內控管理組的協調下對內控手冊進行了共77項具體控制流程的修訂，修訂後的流程已經在年內實施。
- (4) 建立了有效的年度內部控制自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：
  - (i) 對已有的內控機制進行合理性測試，評估控制風險，提供一個對內控不足進行及時、有效改進的途徑；
  - (ii) 督促關鍵崗位人員對與其相關的內部監控執行情況進行回顧、評價和強化；及
  - (iii) 協助審核委員會和董事會對集團內部監控體系的有效性進行評估。
- (5) 內部審核部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規用途之風險及內部控制。任何重大事項以及改善建議均向審核委員會或董事會詳細報告。

本公司十分注重內部宣傳貫徹內控和風險管理，在新員工培訓課程中增加內控培訓的相關內容；內控管理組定期發布「內控動態」內部通信，向部門經理就外部內控和風險重大事件分享，提示關注風險和內控管理。



### 年度檢討

董事會清晰其須就本集團的內部監控系統對本公司負責，並有責任檢討該制度的有效性。董事會認為其內部控制需因應不斷轉變之營商環境而作出改變，因此，只有持續檢討及改善內部控制體系，方能使本集團面對任何風險轉變時作出適當之反應。本集團每年一次全面檢討其內部控制體系之效益，範圍涵蓋所有關於財務、營運及合規控制及風險管理職能方面之重大控制。該檢討使用內部自我評估方法，設有完整的報表體系，由各系統和部門負責人就內部控制關鍵控制點填寫自我評估檢查表。此外，高級管理層需就本集團內部控制體系中參考COSO內部控制體系而設定之因素評估內部控制體系之有效性，包括控制環境、風險評估、信息與溝通及監控。通過檢討程序，主管人員可證明內部控制體系是否已按預期運作，找出缺陷或不足之處，及就此採取相應行動。內部審核部門亦會就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析。行政總裁及首席財務官將根據有關結果向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團內部控制體系之足夠性及有效性。

截至二零零八年十二月三十一日止年度之檢討結果已向審核委員會及董事會匯報。根據有關結果，審核委員會及董事會確認本集團之內部控制體系及程序狀況良好，並能夠識別、控制及報告為達致本集團策略目標所涉及之重大風險。有關體系及程序存在之缺失及不足之處已被識別，並已作出或計劃將會作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何需予關注並對股東構成影響的重大問題。

審核委員會及董事會亦收到對會計及財務報告人員充足性、專業資質及從業經驗的年度檢討結果。根據有關結果，審核委員會及董事會認為本集團擁有足夠數量的會計及財務報告人員，能夠勝任會計核算以及財務報告編製工作，且會計及財務報告人員均具備所處崗位所需要之專業資質及從業經驗，員工所接受的培訓課程及有關預算充足。

董事會認為，本集團之內部控制體系足夠有效，本公司於截至二零零八年十二月三十一日止年度已遵守企業管治守則中有關內部控制之守則條文。

### 內部審核

本公司自二零零四年於香港聯交所上市以來便成立了內部審核部門。內部審核部門的主要職責為檢查本集團經營和財務情況，以揭示潛在風險，並跟進相關改進措施，不斷提升本集團的運營效果和效率。內部審核部門在本集團內部控制框架中擔當重要角色，旨在向審核委員會及董事會提供客觀保證，確保內部監控制度的良好維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。



內部審核部門根據風險水平及重要程度，制訂每年內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審核部門之工作包括對各業務和職能系統進行定期審計，評價其經營的效果和效率。此外，內部審核部門會在風險評估的基礎上，或就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審計工作。對於重大審計發現和風險點，內部審核部門將及時向審核委員會和管理層作出風險提示並定期跟進改進狀況。內部審核部門直接向首席財務官報告，並可直接將有關事件轉介審核委員會。內部審核部門主管出席每次審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。

內部審核部門亦負責檢查和評估本集團內部控制系統的足夠性和遵循程度，並就該體系之有效性提供客觀意見。

### 股價敏感信息

在處理及發布股價敏感信息的程序及內部控制方面，本公司完全瞭解其於上市規則方面的責任，以及在決策涉及股價敏感信息時應即時作出公布的最高原則。本公司的政策嚴格禁止未經授權使用機密或內幕信息，並設立與實施有關回應本集團事務的外界諮詢的程序。行政總裁及首席財務官為本公司授權發言人，負責回應有關本集團事務的查詢。

### 股份交易之守則

本公司已採納上市規則附錄十所載上市發行人董事進行證券交易的標準守則（「標準守則」）作為本公司董事進行證券交易的操守守則。本公司亦定期提醒各董事於標準守則下須履行之責任。本公司在作出特定查詢後，所有董事均確認在截至二零零八年十二月三十一日止年度內已遵守標準守則所載之標準規定。

可能擁有尚未公開有關本集團股價敏感信息之僱員亦須遵守如標準守則般嚴格的指引。本公司於二零零八年並無發現任何未有遵守有關指引的情況。

### 股東權利

根據本公司組織章程細則，持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司已繳股本不少於十分之一的任何一位或以上股東，有權隨時以書面要求董事會就處理要求所指明的事務召開股東特別大會。任何於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，每一股股份有權投一票。

於二零零八年內，本公司之組織章程細則概無任何更改。

為進一步加強溝通，股東如有任何疑問，可致函本公司於香港之主要營業地點（注明收件人為公司秘書），以要求董事會垂注有關問題。有關聯絡資料載於本年報第5頁，同時亦可於本公司網站查閱。重要股東日期載於本年報第55頁，並已於本公司網站刊登。

### 股東大會

股東週年或特別大會為本公司與股東直接溝通提供主要渠道。股東大會為股東提供進一步瞭解本公司營運、財務表現、業務策略及前景之良機。為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾20個營業天足日之通知，並向股東寄發一份載有股東所需資料之通函，讓股東就擬於大會上提呈以供考慮的決議案達致知情之決定。股東可於大會發問時段提問，董事亦會於會上回應有關問題。

本公司上屆股東週年大會（亦為本公司最近舉行之股東大會）於二零零八年五月九日舉行。主席、所有執行董事、獨立非執行董事及本公司之外聘核數師均出席大會。於股東週年大會上，本公司已就各事項提呈獨立決議案，並以投票方式進行表決。除了採納截至二零零七年十二月三十一日止年度之經審核財務報表之一般事務外，宣派末期股息、重選董事、續聘核數師及授權董事會釐定董事薪酬等事項，亦均於大會上獲得批准。會上亦通過普通決議案，授予董事一般授權以根據上市規則有關規定購回、發行及配發本公司股份。所有於大會上提呈之決議案均獲股東批准，有關投票表決結果之詳情已於會上宣布，並於本公司網站刊載。

下屆股東週年大會將於二零零九年五月十五日舉行。有關大會之詳情及將於大會上考慮之事項之所需資料，載於連同本公司二零零八年年報一並寄發予股東之致股東通函內。

### 認同與展望

本公司於企業管治方面的成果繼續獲得市場認同。本公司於《財資》雜誌舉辦的「The Asset 2008年企業管治獎項」中獲選為中國最佳公司之一。

未來，本公司將因應內部及外界的變化，不斷檢討及提升其企業管治制度，務求保持高透明度、問責性和獨立性。

承董事會命

執行董事及行政總裁  
張志勇

執行董事及首席財務官  
鍾奕祺

香港，二零零九年三月十八日