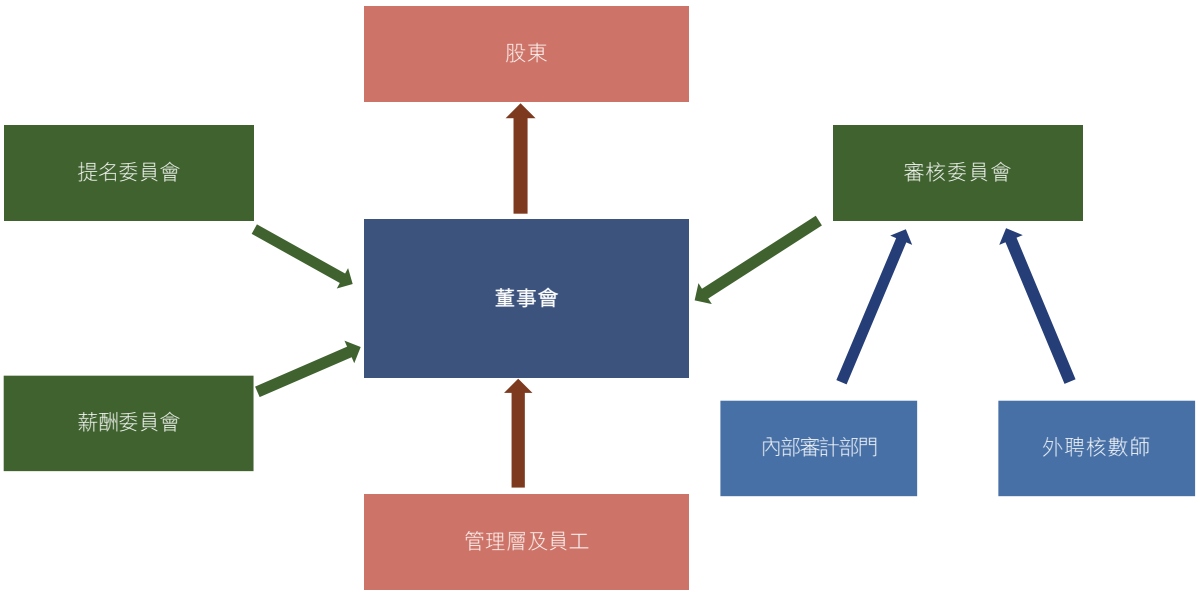
企業管治報告

配合及遵遁企業管治原則及常規之公認標準一貫為本公司的首要任務之一，該等公認標準使本公司可因應其業務需要有效和高效地提升企業管治水平。董事會相信良好企業管治可保障股東的長期利益及提高本集團業績。董事會致力秉持高標準的企業管治，注重內部控制、公平披露及對全體股東負責。

於截至2022年12月31日止年度內，本公司一直遵守上市規則附錄14所載之企業管治守則之守則條文(「企業管治守則」)，惟下文所載已闡述原因的若干偏離除外。

企業管治架構

本公司的企業管治架構如下：



董事會負責履行企業管治職能。

本公司採納企業管治守則守則條文第A.2.1條作為董事會履行其企業管治職能的責任。

2022年期間，董事會已就企業管治職能履行以下責任：

a. 檢討本公司有關企業管治的政策及常規；

b. 檢討及監督董事及本公司高級管理人員(「高級管理人員」)的培訓及持續專業進修；

c. 檢討及監督本公司政策及常規是否符合法律及監管要求；

d. 檢討及監督適用於僱員及董事的行為守則；及

e. 檢討本公司是否已遵守企業管治守則並於企業管治報告內作出披露。

董事會

董事會向股東負責，肩負領導及監控本公司的責任，並共同統管及監督本公司事務，促使本集團長期穩定和健康發展。

董事會組成

董事會目前由七名董事組成，其中三名為執行董事及四名為獨立非執行董事。於2022年及截至本報告日期，董事會成員組成及其變動如下：

董事姓名

執行董事

李寧先生	*執行主席兼聯席行政總裁*
高坂武史先生	*聯席行政總裁*
李麒麟先生	

獨立非執行董事

顧福身先生	
王亞非女士	
陳振彬博士，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	
王雅娟女士	*（於2022年12月21日獲委任）*

董事會的組成平衡，每名董事均具備與本集團業務營運及發展有關的豐富知識、經驗及專才。除李麒麟先生是本公司執行主席兼聯席行政總裁李寧先生的侄子外，董事會各成員間不存在任何關係(包括財務、業務、家族或其他重大或相關關係)。有關各董事的履歷詳情載於本年報「董事和高級管理人員」一節。

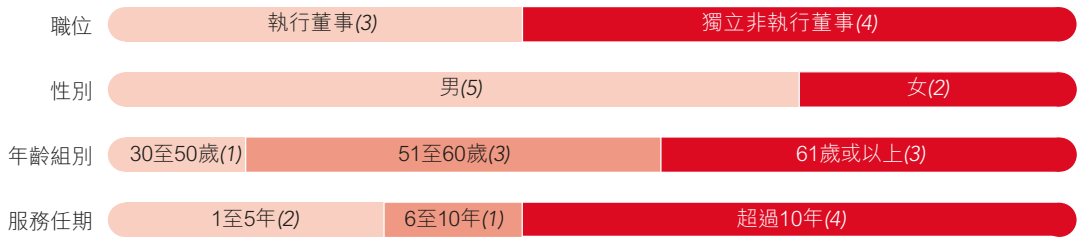
所有董事均已向本公司披露其於其他公眾公司或組織擔任職務之數目及性質，以及其他重大承擔，其中包括公眾公司或組織的名稱及其擔任有關職務的時間。本公司亦提醒彼等根據上市規則的披露規定在有關資料出現任何變更時及時通知本公司及向本公司確認。董事會認為各董事於回顧年度對本公司事務投入了充分時間和關注。

董事會多元化政策

為達致可持續的均衡發展，本公司視董事會層面日益多元化為支持其達到戰略目標及維持可持續發展的關鍵元素。董事會已通過及採納本公司的董事會成員多元化政策(「多元化政策」)，列出達致董事會成員多元化之方針。

本公司在設定董事會成員組合時，會從多方面考慮董事會成員多元化，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。董事會所有委任均以用人唯才為原則，並在考慮人選時以客觀條件充分顧及董事會成員多元化的裨益，及最終將根據選定候選人的長處及將為董事會帶來的貢獻而作決定。

於本報告日期，董事會在多元化層面之組成概述如下：



本公司的提名委員會(「提名委員會」)審閱及評估董事會組成，並根據其職權範圍及多元化政策就委任新董事及高級管理人員向董事會作出推薦建議。

提名委員會參考多項因素(包括但不限於多元化)對董事會之組成進行年度檢討，並監察多元化政策的執行。本公司年內已就董事會多元化遵守上市規則第13.92條。有關檢討董事會組成之進一步詳情載於下文「提名委員會」一節。

本集團亦持續採取僱員多元化措施，以促進各級員工的多元化。所有合資格僱員均一視同仁地享有平等的就業、培訓及職業發展機會。目前，本集團員工(包括高級管理人員)的男女比例約為2:3，與同行業界分佈一致及董事會認為目前已達致員工的性別多元化。

提名政策

董事會已通過及採納本公司的提名政策(「提名政策」)，為管理董事會各成員之提名、評核及罷免設立指引。提名政策由董事會管理，並由董事會授權提名委員會就提名政策內之任何條款作出修訂、取代或廢除，及授權提名委員會根據提名政策執行委任及罷免之職能。

董事會應由組織章程細則及上市規則規定之董事人數及比例所組成，及須由具備均衡技能、經驗及不同觀點之成員組成。董事會所有委任均將以用人唯才為原則且在甄選候選人時，董事會須從多方面考慮董事會成員多元化包括但不限於性別、技能及服務年期等，並根據選定候選人將為董事會帶來的貢獻而作出決定。

提名委員會將檢討提名政策(視適用情況而定),以確保提名政策行之有效。提名委員會亦將會討論任何可能須作出的修訂,再向董事會提出任何該等修訂的推薦建議,以供董事會考慮及批准。

主席及行政總裁

根據企業管治守則守則條文第C.2.1條,上市發行人的主席與行政總裁的角色應有區分並不應由一人同時擔任。於2022年,執行主席兼聯席行政總裁(「聯席行政總裁」)李寧先生及執行董事兼聯席行政總裁高坂武史先生共同履行本公司行政總裁的職責。由於年內主席及行政總裁的職位同時均由李寧先生擔任,因此有關職位並無分開。儘管如此,董事會認為,鑑於李寧先生熟悉本集團的業務運營和管理,由李寧先生出任執行主席兼聯席行政總裁能為本集團提供穩健一致之領導,並尤其有利於本集團規劃及執行業務策略。董事會亦相信,李寧先生和高坂武史先生能在履行聯席行政總裁的角色時互補,且產生協同效應,整體對本公司及其股東有利。

此外,本公司的營運及管理一直受獨立非執行董事監管,同時彼等亦對本公司的營運及管理作出寶貴貢獻。董事會將繼續定期檢討管理架構,以確保繼續達致該等目標及符合行業規範。

董事會的主要職責

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為管理層訂立目標、監督其表現及評估管理策略的成效。董事會按既定目標及預算定期檢討經營表現,並行使各項保留權力,其中包括:

- 制訂長遠目標及策略;
- 批准策略、營運及財務計劃;
- 監控本集團的營運及財務表現;
- 批准財務報表及刊發公告;
- 制訂股息政策;
- 批准重大收購與出售、成立合資企業及資本交易;及
- 制定及審閱本公司企業管治政策及常規,以及履行企業管治守則守則條文第A.2.1條所載其他職責。

董事之就職介紹及持續專業發展

全體董事深知彼等對股東所承擔的責任，並勤勉盡職，為本集團的發展作出貢獻。每位新委任董事均獲得全面、正式及特別為其而設的就職介紹，以確保彼等充分了解本集團的業務及營運以及作為董事於適用的規則及規定下的職能及責任。本公司不時知會董事任何會影響其責任之法律法規的更新及變化，亦定期向董事提供專業培訓及更新計劃，藉此加強董事會各成員在專業及規管方面的知識。年內，本公司舉辦了一次培訓活動，向董事講解「《企業管治守則》及《上市規則》的最新條文修訂」及「《上市規則》上市發行人股份計劃的條文修訂建議」。

根據本公司存置的記錄，2022年董事接受了下列的培訓及更新：

董事姓名	出席有關法規及規例或董事職責的講座及／或會議及／或論壇	閱覽有關經濟及業務管理與董事職責的報章、期刊及最新資訊
執行董事		
李寧先生*(執行主席兼聯席行政總裁)*	✓	✓
高坂武史先生*(聯席行政總裁)*	✓	✓
李麒麟先生	✓	✓
獨立非執行董事		
顧福身先生	✓	✓
王亞非女士	✓	✓
陳振彬博士，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	✓	✓
王雅娟女士*(於2022年12月21日獲委任)*	不適用	✓

獨立非執行董事

獨立非執行董事在保障本公司及股東的整體利益方面擔當重要的制衡角色，並於有潛在利益衝突時發揮主導作用。現任獨立非執行董事均擁有豐富專業經驗，並以謹慎和負責任的態度參加董事會會議。彼等積極參與董事會及其委員會工作，提供獨立及客觀意見，尤其在有關策略、政策、業績、責任、資源、主要聘任及操守標準方面的事務，並推動審慎詳細的檢討和監控工作。彼等的委任均有特定任期，並須根據適用的上市規則及組織章程細則重選連任。

本公司已遵照上市規則第3.10(1)條及第3.10A條委任四名獨立非執行董事(佔董事會成員超過三分之一)，其中一名獨立非執行董事具備上市規則第3.10(2)條所規定的適當會計資格或相關財務管理的專業知識。本公司已收到各獨立非執行董事根據上市規則第3.13條規定就其獨立性發出的年度確認函。董事會已評估各獨立非執行董事的獨立性，並仍然認為彼等各自均具備上市規則所要求的獨立性。

董事的委任及重選連任

各執行董事及獨立非執行董事均與本公司簽訂為期三年的服務合約。根據組織章程細則，所有董事須至少每三年輪流退任一次，並可重選連任。獲董事會委任的新董事須根據組織章程細則在其獲委任後的首次股東大會上經股東重選連任

董事及高級行政人員的責任保險

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的保障範圍。

董事會委員會

董事會下設若干委員會，包括本公司提名委員會、薪酬委員會(「薪酬委員會」)及審核委員會(「審核委員會」)。各董事會委員會擁有其各自書面界定且經董事會批准的職權範圍，當中涵蓋其職務、權力及職能，有關職權範圍符合上市規則的規定，並已考慮本公司的特定業務需要。董事會委員會具備充足的內外資源履行職責，各董事會委員會向董事會匯報其會議的結果，提出主要問題及發現，並提供建議，協助董事會作出決策。董事會委員會會議乃根據組織章程細則及職權範圍召開及進行。

提名委員會

提名委員會自2005年6月起成立。提名委員會的主要職責為制定及執行有關董事會成員及高級管理人員的提名政策，評估董事會的架構、規模及組成，就本公司董事、主席、行政總裁及首席財務官(「首席財務官」)的委任及繼任向董事會提供建議，評估本集團的架構及組織策略，並評估及物色適當人選擔任高級管理人員。

提名委員會採用企業管治守則所概述的職權範圍。提名委員會的現行職權範圍刊載於本公司及聯交所網站。

提名委員會現時由以下三名董事組成：

李寧先生*(提名委員會主席)*	執行主席兼聯席行政總裁及執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	獨立非執行董事

提名委員會一般委託專業招聘顧問協助履行其職責及職能。在向董事會提名最終候選人以供審議前，提名委員會將選出符合標準的候選人，並進行面試。此舉確保董事會和高級管理人員具備本集團業務營運及發展所需的豐富知識、經驗及／或專才。

提名委員會於2022年履行的主要工作概述如下：

- 提名趙東升先生出任首席財務官及提名王雅娟女士出任獨立非執行董事；
- 評估各獨立非執行董事之獨立性；
- 對董事會的架構、規模及組成，以及對董事所付出的時間、工作範疇、職責及責任作出年度審閱，並根據上市規則第13.51B條記錄各董事的最新資料；
- 審閱提名政策及多元化政策；及
- 審議年內董事會的工作表現。

年內，提名委員會參考本公司的業務模式及多元化政策的要求從多方面檢討董事會的組成(包括其多元化)，包括但不限於性別、年齡、文化及教育背景、種族、專業經驗、技能、知識及服務任期。

提名委員會認為，現時的董事會組成就多元化而言處於均衡水平，足以達致董事會的目標。董事會成員多元化，可使本公司吸納具備豐富行業經驗的資深人士及專業人才，為董事會制定決策及落實業務方針提供有效的觀點及專業意見。

薪酬委員會

薪酬委員會於2004年6月本公司於聯交所上市時成立。薪酬委員會主要負責制訂董事及高級管理人員薪酬政策及架構，使本公司能夠吸引、挽留及激勵對本公司長遠成功不可或缺之人才。

薪酬委員會已採納守則條文所界定的職權範圍。薪酬委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

薪酬委員會現時由以下三位董事組成：

王亞非女士*(薪酬委員會主席)*	獨立非執行董事
李麒麟先生	執行董事
陳振彬博士，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	獨立非執行董事

薪酬委員會的主要目的為參考企業目標、經營業績及可比較市場狀況，就全體董事及高級管理人員薪酬組合的政策及架構向董事會提供建議，並建立正式而具透明度的程序。董事的薪酬組合主要包括基本薪金、酌情花紅、參與本公司購股權計劃及／或限制性股份獎勵計劃及其他福利和津貼，經考慮個別董事的職責及責任而釐定。

董事並無參與決定其本身報酬。各董事截至2022年12月31日止年度的酬金載於綜合財務報表附註37。高級管理人員截至2022年12月31日止年度的薪酬載於綜合財務報表附註26。

薪酬委員會於2022年履行的主要工作概述如下：

- 就所有董事及高級管理人員2022年度的薪酬組合向董事會提出建議；
- 檢討及批准2022年度的獎金計劃；
- 檢討及批准2022年度的調薪方案；
- 檢討、監察及批准2022年度僱員購股權計劃(ESOP)及2016年限制性股份獎勵計劃的執行；
- 根據本公司業績情況及考慮本集團各董事及僱員的崗位貢獻度和個人業績表現，檢討及批准2022年度根據2016年限制性股份獎勵計劃授予的名單及金額，以建立具有競爭力的薪酬體系推動管理層承擔實現本集團戰略目標的責任；
- 檢討及批准2022年度的短期及長期激勵制度建議；
- 檢討、監察及批准2022年度人力資源工作計劃；及
- 批准2023年度人力資源開支的預算。

為履行職責，薪酬委員會於檢討薪酬政策及激勵計劃時，會向本公司聯席行政總裁及人力資源部門徵詢意見。薪酬委員會可於需要時聘請外部專業顧問提供有關意見。

審核委員會

審核委員會於2004年6月本公司於聯交所上市時成立。審核委員會的主要職責為協助董事會履行其職責，包括監察本集團財務報表的完整性、監督本集團的財務報告制度、風險管理及內部控制流程及本公司與外聘核數師的關係。

審核委員會採用根據香港會計師公會指引制訂並符合企業管治守則的職權範圍。審核委員會現行職權範圍刊載於本公司及聯交所的網站。

審核委員會現時由以下三位董事組成：

顧福身先生(*審核委員會主席*)	獨立非執行董事
王亞非女士	獨立非執行董事
陳振彬博士，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	獨立非執行董事

本公司外聘核數師、首席財務官、內部審計部門(「內部審計部門」)主管及會計管理部門主管均已出席會議，並就審核委員會提出的問題提供所需資料。

於2022年，審核委員會與本公司外聘核數師舉行了三次會議，以討論彼等認為必要的事宜。

審核委員會於2022年履行的工作概述如下：

- 於開始審核工作前審閱外聘核數師的法定審核計劃，以及審核性質與範圍；
- 審閱截至2021年12月31日止年度的年度業績公告及年度財務報表，以及截至2022年6月30日止六個月的中期業績公告及中期財務報表，尤其集中在會計政策及實務的變動、財務報告於會計準則、上市規則及其他規定方面的合規性，並向董事會建議以供批准；
- 與外聘核數師及管理層商討可能面對的會計風險及在審核／審閱過程中的主要結果；
- 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；
- 批准外聘核數師的審核費用及委聘條款；
- 檢討2022年內部審核結果及建議，並批准2023年內部審核計劃；
- 審閱本公司的風險管理職能及內部控制系統(包括財務報告及合規職能)的有效性；及
- 批准及採納非鑑證服務預先許可政策／框架。

舉報政策

本公司已為僱員及與本公司有業務來往的人士(包括供應商與分銷商)設立舉報政策及制度。彼等可以通過保密方式向審核委員會反映與本公司有關的任何事宜的潛在不當行為。

董事會及委員會會議

董事會每年最少舉行四次常規董事會會議(約每季一次),以及在必要時舉行額外董事會會議。常規董事會會議的舉行時間均於前一年預先確定,以提高董事的出席率。就常規董事會會議而言,全體董事將獲發最少十四(14)日通知。會議議程在諮詢董事會成員後制訂,讓所有董事均有機會提出事項列入議程。根據企業管治守則,議程及相關文件會於會議日期前及時發送予董事。

董事可隨時索取相關所需資料。管理層向董事提交有關本集團業務進展、財務目標和策略及發展計劃的詳細報告,以便董事對於在董事會會議上提呈有待其批准的事宜作出知情決定。董事會亦視乎情況安排相關高級管理人員出席董事會會議,以向董事會報告有關營運的最新情況及回答董事的提問。

董事須就董事會或委員會會議上審議的事宜申報彼等的直接或間接利益(如有),而擁有該等利益的董事須放棄投票,並且根據組織章程細則不算入出席董事會或委員會會議的法定人數之內。在投票之前,董事有充足的時間發言、表達彼等意見和提出任何疑慮。在審議每個議題時,會議主席詢問董事是否有任何異議或有任何問題需要提出討論,確保每位董事能夠發表其獨立意見。

年內,董事出席董事會、提名委員會、薪酬委員會及審核委員會會議的出席率載列如下:

董事姓名	截至2022年12月31日止財政年度各任期期間出席會議次數／舉行會議次數 董事會	提名委員會	薪酬委員會	審核委員會
執行董事				
李寧先生(*執行主席兼聯席行政總裁*)	5/5	1/1	不適用	不適用
高坂武史先生(*聯席行政總裁*)	5/5	不適用	不適用	不適用
李麒麟先生	5/5	不適用	2/2	不適用
獨立非執行董事				
顧福身先生	5/5	不適用	不適用	3/3
王亞非女士	5/5	1/1	2/2	3/3
陳振彬博士,*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	5/5	1/1	2/2	3/3
王雅娟女士(*於2022年12月21日獲委任*)	不適用	不適用	不適用	不適用

附註:

上述會議紀要對會議中所討論的事項及作出的決定已進行詳細記錄,其中包括董事所提出的問題或表達的反對意見。會議紀要的草擬本及最終稿已於相關會議後的合理時間內向所有董事傳閱,供其發表意見及存錄。

問責及核數

財務報告

董事在財務團隊的支持下，確認彼等須負責編製本集團的財務報表，並確保財務報表遵照法例規定及適用之會計準則按持續基準編製。董事會亦確保適時刊發本集團的財務報表。

在開始審核本公司2022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作出的確認。外聘審核合夥人須定期輪換。

本公司外聘核數師羅兵咸永道會計師事務所對綜合財務報表報告責任的陳述載於本年報「獨立核數師報告」一節。

年內，管理層已向董事會全體成員提供月度最新財務資料，供其就本公司業績、狀況及前景作出中肯且合理的評估。

外聘核數師酬金

本公司自2004年於聯交所上市以來，一直委任羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師。審核委員會已推薦續聘羅兵咸永道會計師事務所為本公司的外聘核數師，董事會已批准有關委聘，惟須待股東於應屆股東週年大會上批准後方可作實。

截至2022年12月31日止年度，外聘核數師提供審核及非審核服務的費用如下：

服務類別	2022年（元人民幣）	2021年（元人民幣）
本集團的核數費用	**6,220,000**	6,500,000
稅務合規性及其他諮詢服務	**1,345,000**	911,000
合計	**7,565,000**	7,411,000

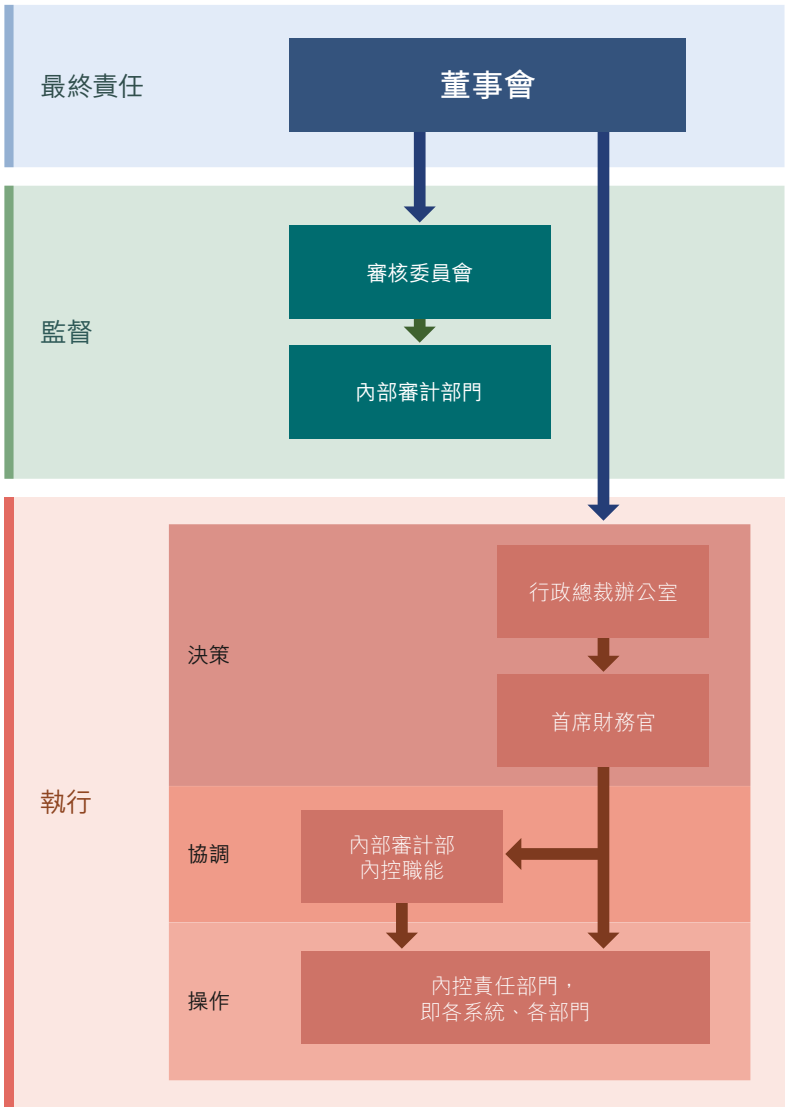
風險管理及內部監控

董事會負責評估及釐定本集團達成策略目標時所願意接納的風險性質及程度，並每年審查本集團風險管理及內部監控體系的效能。於2022年，董事會在審核委員會的協助下，已審查資源是否充足、負責會計及財務報告職能的僱員是否具備足夠資格及經驗，及彼等的培訓計劃及預算是否適當。

風險管理及內部監控體系

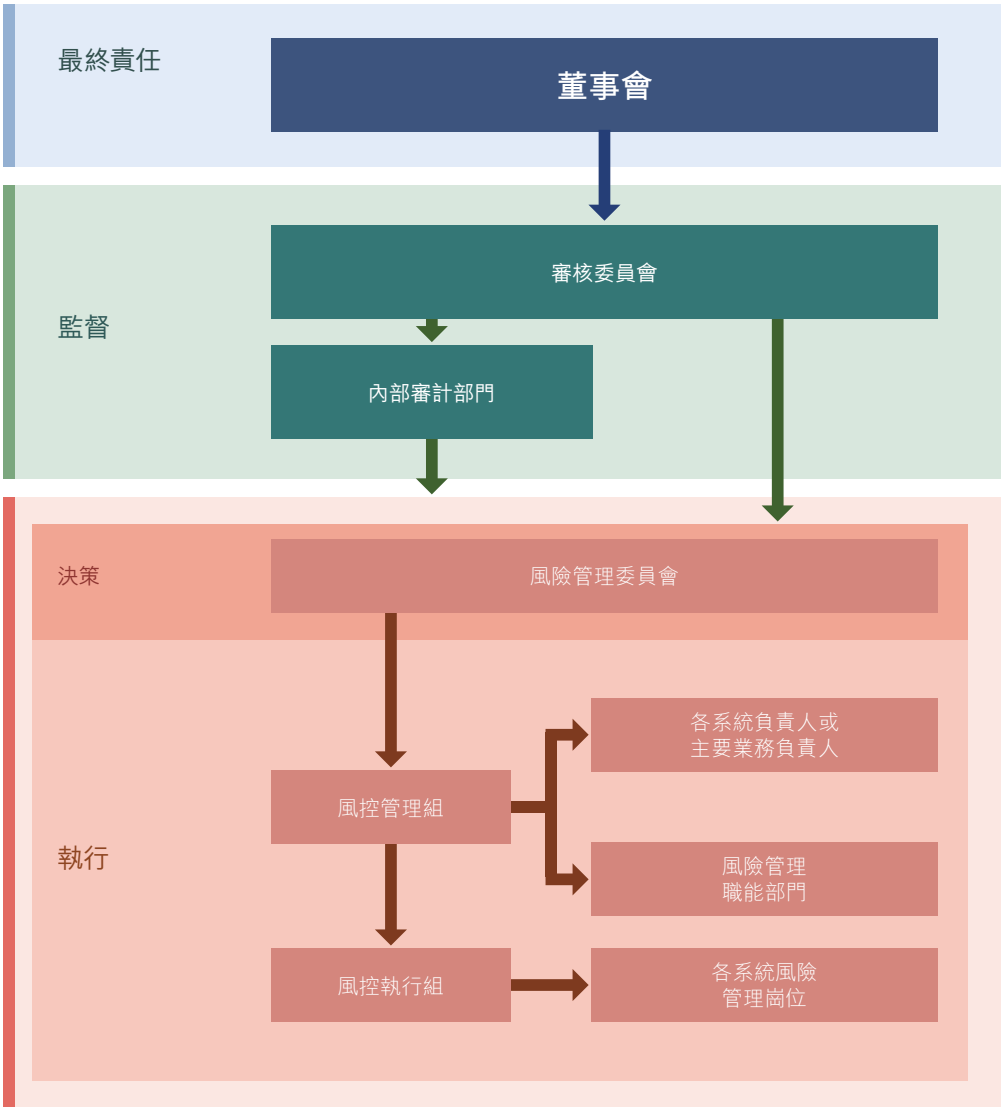
本公司已在多年業務控制經驗基礎上，建立一套綜合風險管理及內部監控體系。該體系採用全球認可之Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission（「COSO」）框架，同時慮及本集團之業務、營運及財務風險、企業文化及管理理念。該體系旨在(i)實現經營效益及效率；(ii)提高內部及對外財務報告之可靠性；及(iii)確保遵守適用法律及法規。該體系旨在提供合理保證，而非絕對保證避免出現重大錯誤陳述、欺詐或損失。年內，本集團持續推進內部監控體系向控制有度、支持有力的方向發展，主要體現在以下各方面：

(1) 持續推動根據COSO風險管理及內部控制框架建立的組織架構正常運行，並載述如下：



本公司設立由上至下責權分明的內部控制組織管理架構，包含最終責任、監督和執行三個層級，分別為：(i)董事會擁有內控管理的最終責任權力，對外向股東承擔企業管治責任，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建立和運營內控體系，監管本集團之風險管理及內部控制流程，並就其有效性向董事會發表意見。內部審計部門就風險管理及內控有效性進行初步評估並向審核委員會直接匯報；及(iii)執行層級包括決策組、協調層(即內部審計部內控職能，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中的推廣實施、組織內控有效性檢查和風險評估)和運營及職能部門。

(2) 風險管理組織架構載述如下：



本公司設立由上至下責權分明的風險管理組織架構，包含最終責任、監督、決策和執行四個層級，分別為：(i)董事會為本公司風險管理工作的最終責任層，即董事會有權對本公司風險管理的政策制度及應對方案進行指引和最終決策，同時對本公司風險管理的效果承擔最終責任；(ii)審核委員會及其屬下的內部審計部負責對本公司風險管理的實施情況進行評估和監控，並及時將結果通知風險管理委員會(「風險管理委員會」)和報送董事會；(iii)風險管理委員會成員由本公司管理層及本集團副總裁組成，任期兩年，基本職責包括但不限於對風險管理相關的政策制度進行討論及審批，對風險管理相關的工作方案進行決策，對風險管理的年度工作計劃及年度報告進行討論及審批，對本公司經營活動中發生的重大問題的解決方案進行決策，定期向審核委員會及／或管理層進行風險管理的相關匯報等；及(iv)執行層級包括風控管理組(包括系統負責人或主要業務負責人，以及由內部審計部履行職責的風險管理職能部門)和風控執行組(即各系統風險管理工作的專職人員)。

年內，結合公司組織架構、人員、業務流程等的變化，本公司及時更新內部審計部內控職能架構下的人員編製並進行必要的培訓。內部審計部在每次審核委員會會議上匯報集團風險管理及內控工作計劃和進展情況，接受審核委員會及董事會的監督和指導。

(3) 有效兼具備前瞻性的戰略管理和運營管理信息以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。高級管理人員、董事會或其專責委員會定期準時接獲及審閱營運報告及每月財務更新。此舉讓高級管理人員、董事會或其專責委員會可監察及管理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盡快執行，以修正任何重大錯誤或不足之處。

(4) 持續實施《李寧有限公司內控手冊》(「內控手冊」)。內控手冊基於本集團現有的內部監控政策和操作流程，為本集團制訂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，內控手冊涵蓋的內部控制範圍包括批發銷售、直營銷管理流程、採購和應付貿易款項管理流程、資產管理流程、資金管理流程、財務報告流程、行政人力資源管理和知識產權管理流程、合同管理、研究與開發管理流程制度。內控手冊不時根據情況進行修訂，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。2022年，由內部審計部內控職能統一組織協調，各流程責任部門對內控手冊進行了關鍵控制點及具體相應控制流程的更新，更新後的流程已經在年內實施。

(5) 在內控框架下建立了有效的年度自我評估檢查機制，該機制效果理想，達到了以下目的：

(i) 推動中層管理者及高級管理人員對公司層面各控制目標是否實現進行回顧和評價，及時發現不足並加以改善；

(ii) 督促各業務流程負責人對流程級控制主動進行流程回顧，評估其設計和執行有效性，及時發現問題並制定改進措施；及

(iii) 協助審核委員會及董事會對公司整體內部監控體系的有效性進行評估。

(6) 內部審計部門獨立地檢討有關主要營運、財務及合規職能之風險管理及內部控制。任何重大事項(如有)以及改善建議均向審核委員會或董事會報告。

(7) 為支持本集團業務多元化的快速健康發展，本公司根據《李寧有限公司風險管理手冊》進行公司層面年度風險審視工作，並評估重要業務方面的風險及風險管理控制。

年度檢討

董事會深知其須對本集團的風險管理及內部監控系統負責，並有責任檢討該等制度的有效性，同時，該等系統旨在管理而非消除未能達成業務目標的風險，而且只能就不會有重大的失實陳述或損失作出合理而非絕對的保證。本集團的內部控制體系須持續檢討及改善，方能使本集團遇到任何風險轉變時作出及時反應。

董事會每年對本集團風險管理及內部控制體系之成效進行全面檢討，範圍涵蓋所有重大控制，包括關於財務、營運及合規監控。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。2022年，本公司繼續完善自我評估方法。根據本公司的組織結構和業務擴展，自我評估的流程涵蓋多個系統及部門。此外，高級管理人員須根據COSO內部控制體系要點就公司內部控制體系之有效性作出評估，包括控制環境、風險評估、信息與溝通。通過檢討程序，負責人可證明內部控制體系是否已按預期運作，並找出缺失或不足之處，及就此採取相應糾正措施。內部審計部門亦就檢討程序及結果進行獨立檢查和分析並向審核委員會及董事會提交聲明書，以證明本集團風險管理及內部控制體系之充足性及有效性。

截至2022年12月31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風險管理及內部控制體系及流程狀況良好，能夠識別、控制及報告在達致本集團策略目標時所涉及之重大風險。有關體系及流程存在之須改善之處已被識別，並已作出或計劃作出補救行動。本集團迄今並無發現任何重大不足之處，亦無任何須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本集團會計及財務報告人員就資源、資質及經驗是否足夠，以及員工所接受的培訓課程及預算是否充足的年度檢討結果。根據有關結果，審核委員會及董事會認為本集團擁有足夠的會計及財務報告人員，且彼等均具備所需要之專業資質及從業經驗以有效履行各自的職能，亦有適當的員工培訓課程及相關預算。

董事會認為，本集團之內部控制體系乃足夠有效，本公司於截至2022年12月31日止年度已遵守企業管治守則。

內部審核

本公司於2004年於聯交所上市後隨即成立內部審計部門。內部審計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，持續提升本集團的運營效果和效率。內部審計部門在本集團內部控制和風險管理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，確保內部監控制度和風險管理體系的有效維持及運作，以及妥善地管理和規避達致業務目標之相關風險。內部審計部門直接向首席財務官報告，且如有需要可直接將有關事件轉介審核委員會。於2022年度，內部審計部門主管出席了所有審核委員會會議，並與本公司外聘核數師保持建設性溝通。內部審計部門亦會與外聘核數師進行適當的合作。

內部審計部門每年乃根據集團戰略目標及風險評估結果制訂年度內部審計計劃，並在取得審核委員會批准和支持下開展工作。內部審計部門之工作包括(i)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；以及(ii)在風險評估的基礎上，就管理層和審核委員會所指定範疇進行專項審核工作。於2022年度，內部審計部門對李寧品牌的銷售系統、產品系統、零售子公司、供應鏈系統、非核心業務系統以及內控和風險管理系統進行了審核，並向審核委員會、管理層提交了相關審核報告。

對於重大審計發現和風險因素，內部審計部門會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，並每年三次向審核委員會進行正式工作匯報，此有助於董事會評核本集團的監控情況及風險管理的有效程度。於2022年12月31日，各項審計發現和風險均已獲管理層妥善處理，未有重大的未能改善之審計發現和風險因素。

內部審計部門將審閱本公司持續關連交易及內部控制程序，以確保個別關連交易確實按照框架協議項下的定價政策及機制進行，並向獨立非執行董事提供其發現，以協助彼等進行年度檢討。內部審計部門亦在內部控制和風險管理體系中擔當重要角色，負責檢查和評估本集團內部控制系統和風險管理體系的足夠性和遵循程度，並就上述體系之有效性提供獨立客觀意見。於2022年度，內部審計部門參與了風險管理體系、內部控制體系、銷售渠道及品牌風險管理和財務系統執行情況的回顧工作。

內幕消息

在處理及發佈內幕消息的程序及內部控制方面，本公司完全了解其於上市規則第13章方面的責任，以及本公司應即時公佈內幕消息的最高原則。本公司不時參考自身與行業狀況以及證監會頒佈的內幕消息披露指引，檢討關於內幕消息或可能屬於股價敏感性質資料的內部指引。本公司的政策規定，嚴禁未經授權使用機密或內幕消息，並已設立與實施有關外界對本集團事務進行查詢的回應程序。

年內，本公司公佈有關規管全體僱員對外媒體溝通的紀律及行為的規則及程序，並規定本公司的指定授權人士為本公司所有對外媒體溝通事宜的主要發言人。本公司人力資源部負責監察及檢討本集團全體僱員是否妥為遵守該等規定。優化本集團與媒體的溝通旨在規管全部媒體溝通活動，保障本公司利益以及確保內幕消息披露前絕對保密。

遵守股份買賣的標準守則

本公司已採納標準守則作為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的責任。經本公司作出特定查詢後，所有董事均確認在截至2022年12月31日止年度內已遵守標準守則所載的規定準則。

可能擁有本集團尚未公開的內幕消息的僱員亦須遵守嚴格程度不遜於標準守則的指引。本公司於2022年並無發現任何違規事件。

公司秘書

年內，戴嘉莉女士擔任本公司的公司秘書(「公司秘書」)。戴女士為本公司的全職僱員，熟悉本公司之日常事務運作。年內，戴女士向執行主席及／或首席財務官匯報工作。此外，彼已妥為遵守上市規則第3.29條的相關專業培訓規定。

股東權利及與股東的溝通

本公司致力透過多項正式溝通渠道向其股東提供準確清晰、全面及時的本集團資料，該等渠道包括於本公司及／或聯交所網站刊登其中期報告及年度報告、公告、通函及其他公司通訊。

在股東溝通策略方面，董事會已通過及採納本公司的股東通訊政策(「股東通訊政策」)，在公司通訊、股東大會、本公司網站、股東查詢及投資者溝通等多方面，讓股東可與本公司有效建立密切關係及在知情的情況下行使作為股東的權利。本公司會每年檢討股東通訊政策，以確保該政策之成效。關於股東通訊政策的進一步詳情，請瀏覽本公司網站http://ir.lining.com「企業管治」一節「股東通訊政策」分節。

股東召開股東大會／提呈議案的程序

根據組織章程細則，於發送要求當日持有賦予權利在本公司股東大會上投票的本公司繳足股本不少於十分一的任何一名或多名本公司股東，有權隨時向董事會或公司秘書書面要求董事會就其要求所指明的事務召開股東特別大會。有關要求須送達本公司在香港之主要營業地點，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室，註明公司秘書收，而該大會須在發送有關要求後兩(2)個月內舉行。倘於有關發送日期起計二十一(21)日內，董事會未召開有關大會，則提出要求召開大會之人士可自行以同樣形式召開大會，而提出要求人士因董事會未有召開大會而產生的所有合理開支，一概由本公司向提出要求人士償付。

提名候選董事的程序

有關推選某人參選董事之程序，請瀏覽本公司網站http://ir.lining.com「企業管治」一節「股東提名候選董事的程序」分節。

股東向董事會查詢的程序

股東可以書面方式提出須董事會關注的查詢，送交本公司之香港主要營業地點，地址為香港九龍觀塘道418號創紀之城五期東亞銀行中心33樓3301室，註明公司秘書收。

組織章程文件的變動

於2022年，組織章程細則並無任何變動。

股東大會

股東大會為本公司與股東的直接溝通提供主要渠道。股東大會為股東提供了解本集團營運、財務表現、業務策略及前景的良機。

本公司自2004年於聯交所上市以來，所有於股東大會上提呈的決議案均以投票方式表決，其中本公司每股全數繳足股份均有一票投票權。要求及進行以投票方式表決的程序乃參考組織章程細則，並於股東大會開始時予以說明。投票表決結果將刊載於本公司及聯交所網站。

為鼓勵股東出席會議，本公司給予股東逾二十(20)個完整營業日的股東週年大會通知及十(10)個完整營業日的股東特別大會通知，並向股東寄發載有所需資料的通函，讓股東就擬於大會上提呈以供審議的決議案作出知情決定。

董事會成員(包括董事會主席、審核委員會、提名委員會及薪酬委員會各主席)及本公司的外聘核數師均已出席於2022年6月15日舉行的本公司股東週年大會。大會設有答問環節供股東提問。本公司下一屆股東週年大會將於2023年6月14日舉行。有關2023年股東週年大會詳情及將審議的事項的所需資料均載於即將寄發予股東的通函內。

董事出席2022年舉行的股東大會之記錄載列如下：

董事姓名	出席會議次數／舉行會議次數
執行董事	
李寧先生*(執行主席兼聯席行政總裁)*	1/1
高坂武史先生*(聯席行政總裁)*	1/1
李麒麟先生	1/1
獨立非執行董事	
顧福身先生	1/1
王亞非女士	1/1
陳振彬博士，*GBM, GBS, SBS, BBS, JP*	1/1
王雅娟女士*(於2022年12月21日獲委任)*	不適用

展望

董事會將不斷檢討及改善其企業管治，務求保持高透明度、問責性和責任水平。

承董事會命

執行主席兼聯席行政總裁
李寧

香港，2023年3月16日