

企業風險管理報告

有效的風險管理是本集團達致策略目標的基本及必要元素。自2010年起，本集團已設立企業風險管理制度，採納系統性及有規律之方法，以提供清晰之風險管理責任及問責架構，並包括風險管治、風險基礎與監察以及風險擁有權分配三大範疇。

董事會負責釐定本集團可接受風險程度內的風險因素，即界定主要風險可接納之承受能力、監察集團的風險管理框架、審閱本集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理的有效性。風險管理委員會定期舉行會議，審閱該等風險的管理以及緩解策略與控制的有效性，並主動識別有關此等風險的正面商機。

風險管理委員會

作為本集團為進一步改善監控環境作出的承諾的一部份，本集團於2009年成立了風險管理委員會，由三名執行董事組成。風險管理委員會的職權範圍列明其成員的職責，並上載於本公司的網站可供查閱。截至2014年3月31日止年度，風險管理委員會舉行了六次會議及一次工作坊，藉以重估及重新確定十大風險的重要性。風險管理委員會協助董事會監察及監管企業風險管理框架及程序的實施及有效性、審批風險評估、審閱風險應對措施及為本集團制訂風險管理策略。

企業風險評估

風險評估即識別及分析現有及潛在風險，為釐定如何按機率及影響管理風險設定基準。風險範疇分類為策略、營運、財務及合規等不同角度以供進一步評估及管理。集團已利用自下而上及自上而下的方式，確保擁有一套完善的風險管理程序。自下而上的方式以跨職能工作坊為基礎，由各級管理層負責識別風險及確定風險評級；而自上而下的方式則由各級管理層於實現本集團的目標時全面識別風險、劃分風險級別及予以妥善處理，從而評估及管理風險。集團自設立企業風險管理系統起已編製風險登記冊，將潛在的風險記錄在案，以供持續評估，一直予以定期監察。

本集團已實施風險監控自評制度，要求海外業務單位定期評估風險管理及內部監控制度是否足夠及有效，以供持續風險審計之用。此舉提升集團風險及監控框架的有效性。

企業風險管理報告

企業風險管理程序

企業風險管理制度使用風險指標及「警報」以監察十大首要風險。根據風險承受能力而設的風險指標，顯示本集團於達成其業務目標時願意承受的風險幅度。此外，本集團已採用平衡計分卡系統，納入重要業務單位的主要表現指標，以衡量其實現業務目標的進度。平衡計分卡系統與企業風險管理制度協調，令本集團可全面監察風險，並可同時達致最佳的業務表現及風險管理。

風險管理委員會最少每季度舉行會議，以審閱及討論十大首要風險中每項風險的管理進度，並不斷提供緊貼業務環境及監察變動的脈搏。風險負責人須採取緩解行動處理此等風險。該等行動乃整合於日常活動內，而其效用受「警報」機制密切監察，作為向風險管理委員會報告及於其會議內討論的基準。倘任何風險指標處於「警報」狀態，風險負責人則須重估現有補救行動計劃，並(如有需要)迅速建議新增補救行動計劃。內審部乃集團企業風險管理不可或缺的一部份，對集團的風險管理流程及內部監控系統進行審計，持續評估風險負責人提交風險管理程序及風險應對措施。內審部協助及促成風險管理委員會每季向審核委員會報告重大風險、重要變動，以及相關緩解行動，提升風險管理程序的問題性及質素。

主要風險的管理

由於集團在競爭激烈的環境中營運，持續及有效的風險管理乃達致卓越表現及達成業務目標的關鍵。目前管理的若干主要風險為：

網上的挑戰及機遇

集團將網上的挑戰及機遇定為最重大風險。網上活動，包括社交、市場推廣及商務等的顯著增長，反映出並進一步驅動消費者及商業行為的變動，同時對整體競爭環境構成威脅。此外，線上及線下整合的趨勢，帶動線上及線下業務的發展，促使其向消費者提供多渠道服務。消費者轉移使用智能電話，亦帶動網上業務，以至門市付款的變動。集團將向其網上營運分配更多資源以充份利用電子商貿業務所提供的機會並能從中獲益；此舉包括增加內部資源，並委聘外部資源及專家，提升我們的競爭力，並加快於這範疇的發展步伐。集團亦將投放更多資訊科技及市場推廣資源，支持科技及電子市場推廣活動的變動。



風險管治與基礎

自上而下的方式

評估及管理策略風險以達致本集團的目標

風險管理責任

- 整體風險管理責任
- 釐定風險因素及監察風險管理框架
- 審閱主要風險及緩解策略，及確保風險管理的有效性

- 向董事會提供風險保證
- 監察風險管理架構及程序

- 釐定風險因素及審閱風險應對措施
- 制定風險管理策略

- 識別、評價及評估風險以實現戰略目標
- 為業務單位設定風險優先次序
- 編製及更新業務單位風險登記冊

風險管理職能

董事會
(季度)

審核委員會
(季度)

風險管理委員會
(季度)

業務單位

指引、職責及責任

風險升級及保證

企業風險管理

風險監察及匯報

▲ 風險回應驗證

風險緩解計劃及風險指標

十大首要風險

企業風險評估及風險處理

策略風險

營運風險

財務風險

合規風險

個別風險

促進風險評估

自下而上的方式
跨職能工作坊識別風險
及確定風險評級

企業風險管理框架

招攬人才及挽留員工

在目前競爭激烈的營商環境下，集團面對不良及不可接受的員工流失率及職位空缺率，可能會對生產力及業務業績構成影響。集團已增加招聘渠道及定期將現有薪酬福利比對市場標準，以招攬人才，減低職位空缺率。集團已推行僱員轉介計劃，讓集團從現有僱員社交網絡成功物色及招聘合適的員工。



集團透過舉辦新聘人員分享會以鞏固僱傭關係，減低員工流失率，並進行員工滿意度調查，以瞭解及滿足員工對事業的期望及個人發展所需。因此，集團為前線員工重新設定事業路向，提供更具彈性的事業發展。此外，集團已實施導師計劃，為前線員工提供事業發展導向。集團亦為新畢業生設立管理見

習生計劃，為他們制定清晰的個人事業發展方向。此外，集團推出職能培訓及發展計劃，以提高員工的工作能力。

中國大陸業務增長

儘管集團循序漸進地提升在中國大陸的市場地位，我們仍面對當地管理團隊結構疲弱、員工經驗不足、供應鏈管理鬆散及有待完善的系統等基礎結構性風險，有關風險可能會削弱集團的規模擴展能力及拖慢其業務增長。集團於招攬卓越管理人才方面實施人才管理及發展計劃，鞏固當地的管理基礎。集團為前線員工提供度身訂制的培訓課程，以提升他們的銷售及顧客服務能力，並改善個人及店舖表現。除了傳統導師主講的培訓課程(由於中國地域分佈較廣，舉辦此類傳統課程的成本將較香港高昂)外，本集團正設立電子學習平台，利用電子媒體，於全國進行員工培訓及舉辦發展課程。這個電子學習平台於一個數據庫內綜合所有培訓材料，並容許員工閱覽所有相關培訓資訊，及於便利和靈活的時間下學習。為了提高營運效率，集團亦重整供應鏈管理，終止一間表現欠佳的物流服務供應商，與此同時，透過於華南委聘新倉庫服務供應商，縮短交貨時間及減省運輸成本，藉以於區內提供更佳服務及支持區內增長。此外，集團更為著重流程及系統發展，採用資訊科技實行自動化工作流程及系統，持續提升存貨管理，以及檢討產品組合以迎合市況的變化。



第三方風險

集團在若干方面的業務一直依賴第三方服務供應商，以利用對方的專業知識、發展成熟的服務網絡、營運效率及較高的規模擴展能力以改善集團的表現。儘管集團透過委聘第三方服務供應商而享有若干實益，惟管理層意識到，此舉亦意味集團對第三方服務供應商有着某程度的依賴，並可能較易受到其不可預計的惡劣服務或未能提供服務而威脅集團的正常營運。這些風險可能包括，但不限於業務中斷、政府部門調查導致金錢損失及聲譽受損。為了應對這些風險，集團只委聘信譽良好的第三方服務供應商，並制定主要表現指標，持續監察其表現。儘管我們嘗試與策略夥伴發展良好及長期的關係，我們必要時也會終止表現欠佳供應商的服務，及設立替代供應商資料庫，確保服務的質素及持續性。

