

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2015年3月31日止年度，風險管理委員會舉行了四次會議，藉以重估及重新確定集團十大風險的重要性及風險緩解行動的結果。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，一直予以定期監察及用作建立以風險管理為基礎的內部審核計劃。

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，本集團已採用附有紅旗警報機制平衡計分卡系統，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，令本集團可全面監測指標，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，以審閱及檢討十大首要風險中每項風險的管理進度，並不斷提供貼緊業務環境及監察變動的脈搏，而集團平衡計分卡的主要表現指標則會每月更新及監察，令管理層可適時注意到表現較弱的業務。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

企業風險管理報告

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，以及相關緩解行動之摘要，提升風險管理程序的問責性及質素。

• 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

集團將網上營運的挑戰及機遇定為最重大風險。線上活動，包括社交媒體、數碼市場推廣及電子商貿等的顯著增長，進一步驅使消費者及商業行為的改變，同時也改變了整體的競爭環境。

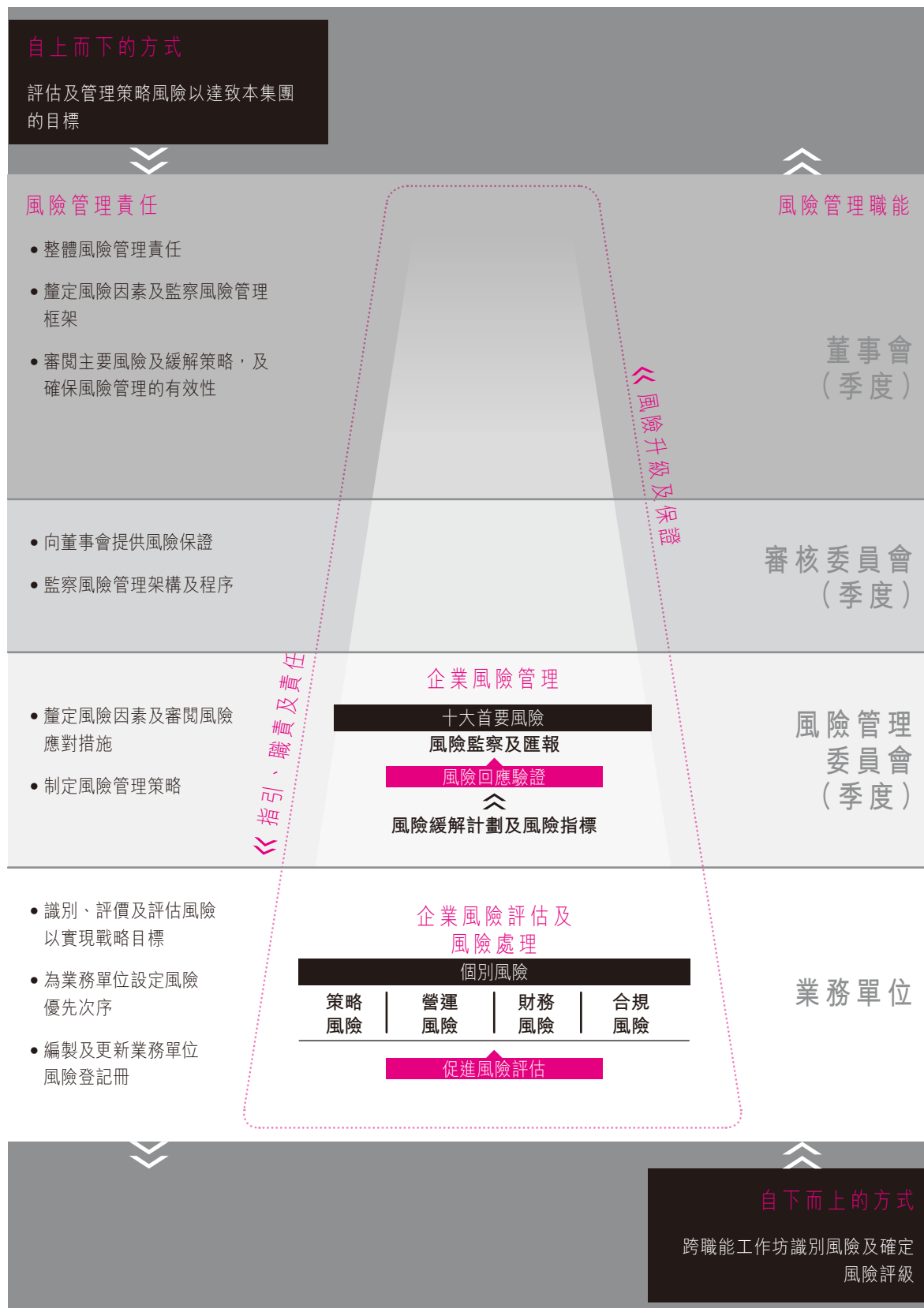
為面對這項轉變，集團已為中國市場設立一個全新網站，並改進其顧客關係管理系統以提升顧客滿意度及網站轉換率。此外，線上及線下整合的趨勢，帶動線上及線下業務的發展，促使其向消費者提供多渠道服務。為充分利用這個機會，集團於微信平台開展線上及線下的合作(O2O)項目，讓前線員工得以同時透過線上及線下渠道推動銷售增長，而不會受到地域限制。現今消費者傾向使用智能電話，亦帶動網上業務的改變，而我們已乘勢推出流動裝置網站及開發流動應用程式，以提高對流動裝置的滲透率及促進與用戶之間的互動。集團一直向其網上營運分配更多資源以充分利用電子商貿業務所帶來的商機。除了上述所採取的措施外，我們亦將透過外部資源及委聘外部專家，以提升我們的競爭力，並加快於這範疇的發展步伐。集團亦將分配更多資訊科技及市場推廣的資源，支援不斷轉變的科技及電子市場推廣活動。



企業風險管理報告

• 風險管治與基礎 •

企業風險管理框架



企業風險管理報告

產品競爭力

作為一間知名的化粧品零售集團，我們一向致力於提供不同類型的優質產品，而售價涵蓋大眾化市場以至高檔市場。集團持續的成功，實有賴我們能夠不斷地搜羅及開發滿足市場需求的產品，從而提升了產品的競爭力。然而，我們察覺到消費者對中、低價產品的需求正在迅速地提升，當中尤其偏好日新月異的中、低價韓國潮流產品。雖然我們早已開始採購及銷售韓國產品，惟需求轉變的步伐不免為我們帶來重重挑戰。集團將針對這些挑戰作出相應行動，當中包括可能與有經驗的製造商合作以利用他們開發產品的能力、於韓國當地建立採購團隊以及重整內部產品開發流程。然而，要成功應對這些挑戰，我們還需一個穩健的供應鏈管理系統。因此，集團亦十分著重供應鏈流程及系統的發展，透過資訊科技實行自動化工作流程及系統，持續提升存貨管理能力以縮短訂貨時間及改善訂貨的準確程度，以及檢討產品組合以迎合市況的變化。



招攬人才、挽留員工及培訓

鑒於零售業勞動市場的員工流失率普遍較高，加上零售及旅遊業去年的不利業務情況，集團正面對員工流失及職位空缺方面的挑戰。有見及此，集團已增加招聘渠道，包括積極參與多個招聘會及職業博覽，及善用社交媒體以增加接觸求職者的機會。集團亦銳意透過與多間教育機構合作，並積極提升在中學及專上學生群體中的良好僱主形象，以吸引更多年輕人從事本行業。

面對招攬人才的激烈競爭及為加強現有員工的參與，集團定期檢討現有的整體僱傭條件，為他們提供一份愉快且回報豐厚的工作環境。有關檢討工作包括用心聆聽他們的意見、將薪酬待遇與市場水平進行比較，以及舉辦各種康樂及慈善活動。除此之外，集團亦已推行僱員轉介計劃，促使集團可從現有僱員的社交網絡中接觸及招聘一些對集團有更深入了解及有志從事零售業的合適人才。

集團透過舉辦新人分享會以鞏固僱傭關係，減低員工流失率。為瞭解及滿足員工對事業的期望及個人發展所需，集團鼓勵員工於表現評估表格及會議上發表他們的意見，以供管理層對員工事業規劃作參考。另外，集團亦主動為前線員工重新設定事業路向，提供更有前景及具彈性的事業發展。集團已推出企業接班人計劃，務求有系統地物色、培育及挽留富潛質的未來管理人才，以支持集團不斷的發展。同時，我們亦重新制定績效考核流程，以配合及支持企業接班人計劃的開展。此外，集團已實施導師計劃，在前線員工融入工作及發展事業的同時為他們提供指引及所需的援助。為培育與莎莎並肩成長的人才成為未來的管理人員，集團一直為新畢業生舉辦管理見習生計劃，為每名管理見習生提供快捷、清晰及度身定制的事業發展方向。在完成20個月的全面課程及職務輪換後，他們可選擇從事店舖營運、物流或於辦事處的其他核心部門工作。

企業風險管理報告



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。培訓及人才發展部於年內完善並改進了培訓的課程架構，除提供基本課程外，亦推出進階課程供資深的前線員工修讀。部份內容如本地顧客服務及投訴處理已制成錄像課程並儲存於莎莎頻道供香港員工收看。除了傳統導師主講的培訓課程(由於中國及海外辦事處地域分佈較廣，舉辦此類傳統課程的成本將較香港高昂)外，集團正推出電子學習平台，利用電子媒體為員工進行培訓及舉辦發展課程。這個電子學習平台將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。

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。在香港總辦事處的支援下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，同時集團亦透過增設精品概念店，減低對前線員工數量的需求，從而提升營運效率。

較早前集團所採用的獨立物流公司因違反某些法律及規定而被中國海關調查，令集團的貨品在進口到中國時受到影響。雖然在此事件中集團並不牽涉任何違規行為，但本集團認為有必要提高對此重要流程的控制。集團已物色到一家信譽良好的新報關及清關代理，而內部優質管理團隊已根據外聘顧問提出的建議重新制定集團貨物進口中國的報關政策及流程。

企業風險管理報告

商業道德操守



集團高層制定基調，矢志執行高水平的商業道德操守。然而，我們明白即使我們已實施穩健的內部監控制度，在集團內仍可能會發生不當或不法行為。截至2015年3月31日止年度，透過舉報渠道匯報或由內審部發現的不當行為總共有六宗。內審部已進行獨立調查或與集團其他部門(如適用)共同進行調查，而調查結果已呈交予執行董事及審核委員會。為使集團更有系統及更主動地評估及管理欺詐風險，此等風險評估已包括在集團風險管理架構內以達到持續的管理及有效的緩解。此外，集團於年內舉辦下列主要活動，以改進現有的欺詐風險管理制度：

溝通及培訓

參與者	課程／培訓／工作坊
董事會	羅兵咸永道舉辦的欺詐風險管理課程
海外辦事處	內審部為新加坡、馬來西亞及台灣辦事處舉辦的防範欺詐意識交流工作坊
香港總辦事處	廉政公署舉辦的反貪污及防止賄賂條例簡介
所有新聘員工	有關舉報政策、利益衝突政策等重點企業政策的入職培訓
內審部	受委代表出席三個外界舉辦的防範欺詐工作坊



企業風險管理報告

評估及實施

範圍	行動
差距分析	內審部進行反欺詐差距分析，以評估現時的欺詐風險管理
內部審核範圍	欺詐風險評估內嵌於每一項審核工作
實施	欺詐者須遭受問責，並接受相關紀律處分

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，此舉亦意味集團的營運在某程度的依賴性，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。

