

企業風險管理報告

有效的風險管理是集團達致策略目標的必要元素。自2010年起，我們的企業風險管理制度以系統性及嚴謹的方法，為風險管理建構清晰的責任及問責架構。當中包括風險管治、風險基礎與監察以及風險所有權分配三大範疇。

董事會負責釐定集團的風險因素及可接受的風險程度，後者即界定集團對主要風險的可承受能力。董事會監察集團的風險管理框架、審視集團的主要現有與潛在風險以及相關緩解策略，並確保風險管理之有效。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監控的成效，並主動識別此等風險所帶來的商機。

風險管理委員會

作為實現集團進一步改善監控環境的承諾的其中一環，集團於2009年成立了風險管理委員會，由全體三名執行董事組成。風險管理委員會的職權範圍列明其成員的職責，並可於本公司網站查閱。截至2019年3月31日止，風險管理委員會舉行了六次會議，評估及重新審視集團層面上的十大風險以及檢討緩解行動結果。風險管理委員會協助董事會就風險管理及內部監控向管理層提供領導，並全面負責建立和維持合適及有效的風險管理和內部監控系統，包括為集團設計、實施和監察有關系統。

企業風險評估

風險評估即識別及分析現有及潛在風險，為釐定如何按風險發生的可能性及影響而設定管理風險的基準。風險範疇分類為策略、營運、財務及合規等不同方面，以便進一步評估及管理。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並作出評級；而自上而下的方式則審查及評估各級管理層於實現集團的目標時是否已全面識別風險、將風險劃分級別並作妥善處理。集團自設立企業風險管理制度以來，已編製集團風險登記冊，定期監察及更新登記冊內容，將潛在風險記錄在案，以便持續評估及用於建立以風險管理為基礎的內部審核計劃。

集團已實施風險管理、內部監控及欺詐風險監控自評制度，要求海外業務單位及總部主要部門每年評估風險管理及內部監控是否足夠及有效，以達致持續風險控制之目的。此舉亦有助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」監察十大首要風險。根據風險承受能力而設的風險指標，顯示集團於達成業務目標時願意承擔的風險程度。此外，集團已採用附有紅旗警報機制的平衡計分卡系統，並已納入核心業務單位的關鍵表現指標，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互相配合，為集團提供一套更全面的指標以供監測，從而促進業務表現及風險管理。

風險管理委員會每年最少舉行四次會議，以審閱及檢討十大首要風險中每項風險的管理進度，並不斷更新業務環境及監察其變動。在此過程中，平衡計分卡的關鍵表現指標會每月更新並受到監察，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。該等行動須融入集團的日常活動內，而其效用受「警報」機制密切監察。此機制乃每月管理層會議及風險管理委員會會議中報告及討論的基礎。倘任何風險指標處於「警報」狀態，則風險負責人須重新評估現有緩解行動計劃，並在有需要的情況下迅速建議新的緩解行動計劃。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的成效進行審計，持續評估風險負責人提交的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、重要變動及其相關緩解行動之摘要，提升風險管理程序的問責性及質素。有關企業風險管理框架的展示圖載於第137頁。

風險管治與基礎

企業風險管理框架

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、及確保風險管理的適當性及有效性

- 由董事會委派職責

- 建立及維持風險管理及內部監控系統
- 制定風險因素及審閱風險應對措施
- 制定風險管理策略

- 識別、評價及評估現有及潛在風險以實現戰略目標
- 為業務單位設定風險優先次序

風險管理職能

董事會

審核委員會

風險管理委員會

業務單位

風險升級及保證

指引、職責及責任

企業風險管理

十大首要風險

風險監察及匯報

風險回應驗證

風險緩解計劃及風險指標

企業風險評估及 風險處理

個別風險

策略
風險

營運
風險

財務
風險

合規
風險

促進風險評估

平衡計分卡的月度
更新及監察

年度風險管理及內部監控、舞弊
風險監控自我評估問卷

自下而上的方式

跨職能會議識別風險及
確定風險評級

主要風險的管理

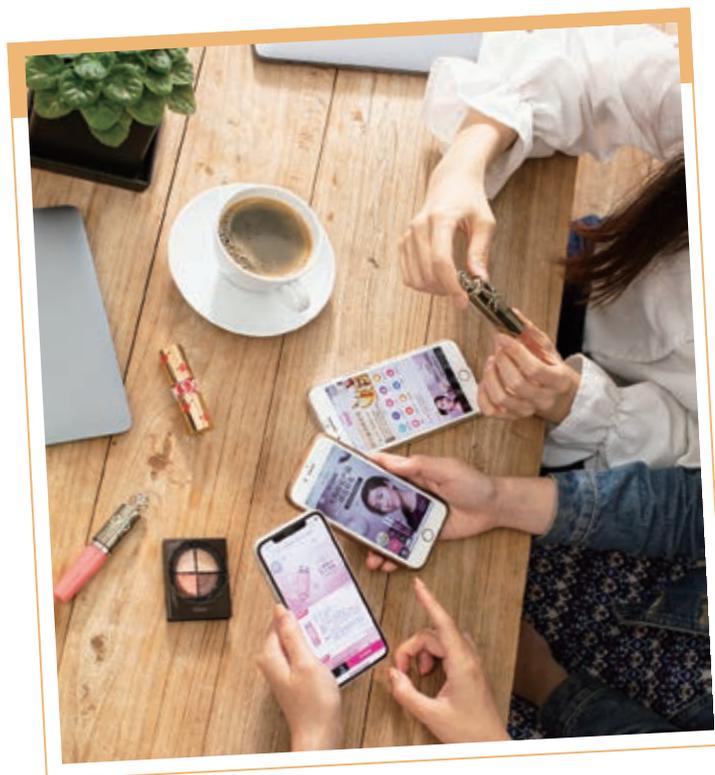
由於集團在瞬息萬變和競爭激烈的環境中運作，持續及有效的風險管理乃達致卓越表現及達成業務目標的關鍵。目前管理的若干主要風險為：

網上業務的挑戰及機遇

集團繼續將網上營運的挑戰及機遇定為最重大的挑戰之一。網上活動包括社交媒體、數碼市場推廣、電子商貿、流動應用程式及行動支付等範疇均有持續及顯著的增長，並進一步驅使消費者行為的改變。中國內地的消費者具有高度互動性且精於運用數碼科技，使新零售模式得以廣泛發展，並於全球電子商貿市場中繼續成為其中一個具領先地位的地區。故此中國內地亦是集團電子商貿的核心市場。我們相信，只要我們能夠克服挑戰，成功建立管理和有效地運用顧客數據的能力，這些新零售運作模式可望帶來極多的機遇。

有見及此，我們正在採用新的Magento電子商貿平台及新的訂單管理系統，以取代現有的前線及後勤基礎設施，從而優化使用者體驗、提高業務轉換有效性、加強營運效率及線上線下整合、進行多接觸點的數據收集、整合和分析。集團已完成Salesforce「軟體即服務方案」(SaaS Solution)下顧客關係管理的第一階段，現已邁進第二階段以加強線上線下客戶大數據的收集、整合及推行有價值的分析，從而推動業務增長。為了充分體現新的電子商貿平台及訂單管理系統將為集團帶來的價值，我們需要嚴加管理此等早前曾經延誤的項目，並投入充足資源，確保項目可於經修訂的目標日期前完成。我們亦需要審慎重組業務單位、分配新職責、改善工作流程、訂立適當的部門關鍵表現指標，並優化前線員工佣金獎勵制度，確保全員同心協力追求同一策略目標。有關重組及轉型全賴各部門及員工的決心、毅力、耐心、專業知識，以及集團上下一致的理念，我們方能順利、成功和持續的進行轉型。雖然我們的電子商貿業務已進駐中國內地各大主要第三方平台，但我們仍需竭力提升市場推廣團隊的專業能力及完成開發新的訂單管理系統及電子商貿引擎；從而提昇莎莎自家網站及流動應用程式的服務。為進一步拓展業務，我們將推出自家微信小程序，加強吸納新顧客，促進顧客互動和忠誠度。我們亦正考慮於各大第三方社交和電子商貿平台開設新旗艦店，從而擴闊更多的顧客層面。

我們深明以具成本效益的方法迅速及準確地將產品交付顧客，對於滿足他們的期望以至推動業務增長和盈利能力最為重要，故已推出海外跨境直郵服務，並將保稅倉庫從鄭州遷至目前主要跨境電子商家的物流重鎮－杭州。有關舉措令中國海關扣貨率大減，繼而提升營運效率。



產品競爭力

集團一向以提供不同類型的潮流產品去符合廣大的市場，而售價涵蓋大眾化以至高檔市場而聞名。我們的產品競爭力歷久不衰，實有賴於自家品牌不斷優化，同時能夠不斷搜羅及開發能滿足市場所需的產品。然而，消費者喜好正以前所未有的速度改變，而新崛起的競爭對手亦為我們的行業帶來激烈的競爭。除了要加快推出迎合消費者要求的時尚產品外，電子市場推廣亦令新產品更快應市，令產品生命週期縮短。集團已針對這些挑戰作出相應行動，其中包括但不限於：委聘研究機構及內部市場數據分析員了解市場潮流、分析及對比市場產品表現、與若干製造商合作以利用他們開發產品的能力、聘請當地採購專員、調整高檔產品組合、淘汰表現不佳產品、重整內部產品開發流程和庫存管理，並與供應商建立更密切的關係。然而，要成功推行這些措施，必須所有關鍵職能部門通力合作，並有效應用最新科技提升自身能力，利用大數據作出更佳決定以及改善顧客購物體驗。因此，我們已展開專項研究精簡內部流程，探索如何在我們的營運上運用相關科技並招聘具備適當技能的人才。



網絡安全和個人資料私隱風險

集團評定網絡安全和個人資料私隱風險為需要處理的其中一項高風險項目，近年這對大多數公司來說亦如是。越來越多的私隱洩漏事件和全球日趨嚴格的監管反映了這風險的嚴重程度。最近，若干知名公司洩露或濫用資料的事件受到廣泛報導，引起監管機構與傳媒高度關注，喚醒各機構需立即加強內部監控，防止個人資料受侵害，造成客戶身份被盜用和招致金錢損失等。由於集團經營的業務需要收集及管理大量來自不同法律管轄區的客戶個人資料，因此我們亦面對數據損失的風險，其中包括可能導致罰款、聲譽及業務受損等。網絡安全乃集團企業風險管理的十大風險之一。為管理此風險，我們致力制定政策、檢討數據處理程序、培訓、提升資訊科技基礎設施及測試網絡安全。我們制定了全面的私隱政策，並舉辦個人資料私隱合規性工作坊予特選員工參加。我們的管理團隊負責確保員工遵守有關法規，每位管理團隊的成員需確認已熟悉在內聯網上提供的相關培訓資料。我們深明網絡安全問題大部分是人為造成的，因此，為了提升集團上下的意識，我們已經為董事會成員提供了網絡安全培訓課程，亦計劃進行模擬網絡釣魚攻擊，測試僱員保安意識，然後安排網上培訓課程。我們亦正在檢討和加強顧客資料處理程序，冀能更安全地處理顧客資料。集團於上個財政年度撥出大量資訊科技資源加強我們的網絡安全系統。同時，我們每年均會委聘外部認可專家協助評估我們抵禦網絡攻擊的能力，一旦發現網絡保安漏洞，我們將制訂改善計劃和進行重新評估，確保集團有足夠和充分的緩解行動。

招攬人才、挽留員工及培訓

在整體失業率偏低及年輕人較易得到專上教育機會兩個因素的影響下，招攬人才繼續是集團面對的挑戰。我們明白人才為集團最重要的資產之一，因此需要主動發掘新的招聘渠道，同時優化培訓及發展計劃，以吸引、培訓及保留人才，支持未來的發展。

新增招聘渠道

除擴大傳統的招聘渠道外，我們還利用各種社交媒體、流動應用程式及電子媒介去招攬人才及提高集團的知名度。另外，我們亦透過員工轉介計劃，利用內部資源及網絡搜羅人才。

自家培育人才－未來管理和銷售隊伍

我們的「自家培育人才」計劃涵蓋廣泛的學生－從為大學畢業生而設的管理見習生計劃到為中學生而設的銷售見習生計劃，為每一個員工階層培育強大的人才隊伍。管理見習生計劃針對具潛力的新大學畢業生，為每名參與計劃的見習生提供快捷及度身制定成為管理人員的事業發展路向，在店舖營運、物流部、財務會計部或電子商貿業務等發揮所長。銷售見習生計劃及與職業訓練局合辦的「職」學創前路先導計劃將為畢業生提供專業產品知識及銷售技巧，讓他們在集團內進一步發展事業。

強化聯繫活動

為加強管理見習生之間的聯繫，我們成立管理見習生會，目的是為見習生提供持續的關注、支持和發展機會。新、舊見習生可定期會面，彼此交流並分享經驗。另外集團亦舉辦不同員工交流活動，例如郊遊和慈善活動等公司活動，亦包括員工康樂會舉辦的各項活動。上述活動均能向員工推廣集團對工作與生活平衡及家庭友善的理念。

我們堅信，關心員工及建立良好的溝通渠道是吸引、推動及保留人才的最佳方法。為確保新員工能融入公司，除了新入職人員的導向計劃外，我們亦推行個人《滿月關懷》和小組分享會，關懷新員工及聽取他們的意見，並在有需要時作出跟進。另外，集團亦實施店舖導師計劃，為新入職的前線員工提供進一步指引及個人化的支援。我們正計劃每月舉辦晚宴聚餐，讓選定部門的員工可與管理團隊會面和互相交流。我們相信，在非正式的悠閒環境下一同聚餐，有助加強職場聯繫和參與。

培訓與發展

集團已實施一系列有效的職能培訓及發展計劃，如初級見習美容顧問(JBT)計劃及銷售見習生計劃。我們的莎莎美麗學院提供大姐姐 / 大哥哥計劃及莎莎電子學習平台，旨在提升員工的競爭力及宣揚團隊精神。該等計劃亦已成功擴展至中國內地辦事處。JBT計劃有助為新加入的員工提供相關專業產品知識，並傳授相關技巧以提供卓越服務及銷售體驗。大姐姐 / 大哥哥計劃旨在營造和諧的工作環境，加強同事之間的聯繫，鼓勵分享經驗，有助保留前線員工。一站式電子學習平台將所有培訓和發展課程綜合於一個數據庫內，使前線員工能閱覽所有相關培訓資料，隨心所欲地學習，而無需付出額外的交通時間和費用。這平台在中國內地尤其重要且有效，能消除長久以來由導師主導的傳統教學方法造成的地域障礙。



中國內地業務前景

過去數年，我們一直按部就班，積極採取行動，以改善中國內地的業務表現，在物流成本及交付時間方面成果尤其顯著。然而，基於本地產品及營運管理團隊表現欠佳，佣金計劃成效低微，加上執行力薄弱，差距仍然繼續拖累我們的增長。為應對有關挑戰，我們正重整組織架構，以便應對及適應市場競爭形勢的急劇轉變。我們已成立總經理辦公室，以支持整體業務分析、跨部門活動的發展和統籌。我們亦已合併若干功能單位，並按專長和專業知識重新調配關鍵員工，並撤換表現不佳的管理人員。此外，我們已推出全新店舖形象，並將積極接洽知名購物中心營運商，確保我們能進駐其「黃金」地段。策略上，大灣區為我們銷售增長的重要優先發展地區。有鑑於此，我們已制定有關購物中心及店舖選址的內部指引，同時更頻密地進行進度檢討。我們正著手進行供應商基礎優化以確保我們能夠推出更多利潤合理的時尚產品，以滿足客戶需求並帶動人流。我們亦正重新制定前線員工的佣金制度，以確保公司與員工的長期利益能夠同時兼顧。集團預期，該等強而有力的增強措施將可令公司的應對更為靈活，令店舖的營運更具效益，並吸引更多顧客，同時提升我們在目標省會的知名度。此舉將可改善整體銷售及盈利能力。

商業道德操守

我們矢志維持高水平的商業道德操守。然而，即使我們已實施穩健的內部監控制度，我們明白在集團內仍可能會發生不當或不法行為。為了讓我們更有系統和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，以便持續管理和減低欺詐風險。所有業務單位和部門必須每年透過欺詐風險控制自我評估，對相關風險作出正式的評估和匯報。為了積極防範欺詐，我們亦為較易出現欺詐行為的地區或業務單位訂立一套欺詐監控指標。所有通過舉報渠道匯報或從分析中發現的不當行為，均會由內審部獨立調查或與集團其他部門或第三方調查單位（如適用）共同進行調查。如查明屬實，將根據公司政策採取及時和一致的紀律措施，並將結果和改善方案一併向執行董事及審核委員會報告。我們相信，此舉會為集團的聲譽和形象帶來正面影響，從而降低直接和間接的營商成本。年內，集團開展了下列主要活動，以推廣整體道德文化和加強現有的欺詐風險管理制度：



溝通及培訓

參與者／目標對象	課程／培訓／工作坊／行動
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
中國內地、馬來西亞和新加坡供應商	向供應商發出商業行為與道德規範通知
內審部	受委代表出席一個外界舉辦的防範欺詐工作坊

評估及實施

範圍	行動
內部審核範圍	欺詐風險評估內嵌於每一項審核工作中
實施	欺詐者須問責，並接受相關紀律處分
總部及海外業務單位	完成欺詐風險監控自我評估
特選易有欺詐行為的範疇	由相關部門及內審部定期檢討欺詐行為趨勢及異常情況

第三方風險

我們在若干方面的重要業務一直依賴第三方服務供應商，如外判的製造商、軟件供應商、人力資源服務供應商、承辦商、倉儲和物流服務供應商，旨在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，以提升集團的表現。但同時，我們亦意識到此舉可能會令集團面對一些潛在風險，當中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表現不佳令聲譽受損，違反地方規則及規例，或重要服務供應商突然撤出市場。為了應對這些風險及令我們的業務得到更佳保障，集團制定了全面的關鍵表現指標，持續評估及監察服務水平。必要時，外聘專業人士、行政人員及其他職能團隊亦會被邀請加入參與重要項目，而合約內亦會清楚列明條款及條件。雖然集團傾向與第三方服務供應商維持長期合作關係，但仍會終止表現欠佳供應商的服務。此外，我們亦會不時比較現有第三方供應商與市場上其他供應商的服務，以更新我們的後備供應商清單，使集團能在合理的成本下引入能提供更佳服務的新供應商。

