產學合作案結案報告(封面格式)

|  |
| --- |
| 計畫名稱 ：內部控制制度之建議  簽 約 單 位  甲 方：豐鵬欣業股份有限公司  乙 方： 文藻學校財團法人文藻外語大學  計畫主持人：國際企業管理系 吳德華 副教授 |
| 執行期間 ： 108年9 月 23日 至 109年 7月 31日 |

產學合作案結案報告內容：(至少3頁並加入頁碼)

1. 計畫緣起

簡述計畫之背景及目的

自由時報於2019年7月30日報導，「 7家銀行理專挪用客戶款項 金管會開罰4500萬元」，這七家銀行包括華銀、聯邦、台新、匯豐、新光、中信、國泰世華等。[[1]](#footnote-1)令人驚訝的是，這些銀行都是耳熟能詳的大型銀行，而非名不經傳的小型銀行。為何這些大型銀行會發生這種理專挪用客戶款項事情，令人值得醒思。當然原因不一而足，然銀行缺乏有效之內部控制制度應是其中重要之原因。因此，金融監督管理委員會於頒布108年6月14日頒布『銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內部控制作業原則』。

經濟日報亦報導，「金管會去年頒布『銀行防範理財專員挪用客戶款項相關內部控制作業原則』所要求事項，華南銀行從組織、規章、人員、系統及稽核等五大面向著手，建立管理及內控機制，確保營業單位遵循各項規定與落實執行，達成內部控制制度有效性。」[[2]](#footnote-2)

企業建立內部控制制度立意良善，但是最重要的是如何落實。未落實確實執行內部控制制度，有建立內部控制機制與沒有建立，結果是相同的。例如，中時電子報報導，「康和期貨0206內控疏失 金管會開罰48萬」[[3]](#footnote-3)

為何內部控制制度如此重要？，何為內部控制制度？學者張振山指出，內部控制制度是一個標準化的程序，是一種防弊、監督活動的機制，也是一個興利的工具。[[4]](#footnote-4)

因為內部控制制度對企業有如此之重要性，因此在政府公布的「上市上櫃公司治理實務守則」，其中第三條規定：「上市上櫃公司應依公開發行公司建立內部控制制度處理準則之規定，考量本公司及其子公司整體之營運活動，設計並確實執行其內部控制制度，且應隨時檢討，以因應公司內外在環境之變遷，俾確保該制度之設計及執行持續有效。

上市上櫃公司除應確實辦理內部控制制度之自行評估作業外，董事會及管理階層應至少每年檢討各部門自行評估結果及按季檢核稽核單位之稽核報告，審計委員會或監察人並應關注及監督之。董事及監察人就內部控制制度缺失檢討應定期與內部稽核人員座談，並應作成紀錄，追蹤及落實改善，並提董事會報告。上市上櫃公司宜建立獨立董事、審計委員會或監察人與內部稽核主管間之溝通管道與機制，並由審計委員會召集人或監察人至股東會報告審計委員會成員或監察人與內部稽核主管之溝通情形。

上市上櫃公司管理階層應重視內部稽核單位與人員，賦予充分權限，促其確實檢查、評估內部控制制度之缺失及衡量營運之效率，以確保該制度得以持續有效實施，並協助董事會及管理階層確實履行其責任，進而落實公司治理制度。

上市上櫃公司內部稽核人員之任免、考評、薪資報酬宜提報董事會或由稽核主管簽報董事長核定。」

豐鵬欣業股份有限公司 (豐鵬欣業)是一間非公開發行股票公司，雖然，無須建立內部控制制度，然而建立內部控制制度可以強化公司治理，做為防弊、監督的機制，進而達到興利之目的。

1. 執行成效或結果

完成之工作項目及成果

豐鵬欣業股份有限公司對內部控制制度不甚了解，因此，此產學合作案的方式是以提出內部控制制度之建議給豐鵬欣業股份有限公司做為公司往後建立內部控制制度的參考。

根據美國Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) 委員會，內部控制制度應包括五大相互關聯之組成要素：控制環境 (Control environment)、風險評估 (Risk assessment)、控制活動(Control activities)、資訊及溝通 (Information and Communication) 、監督活動(Monitoring activities) 等。[[5]](#footnote-5)



資料來源：Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control-Integrated Framework, Executive Summary 2013, p6. <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>. (Last visited: 2020/04/13).

內部控制制度應包括五大相互關聯之組成要素主要精神豐鵬欣業應特別注意：

1. 在控制環境，組織要求個人對其內部控制責任負責。

2. 在風險評估，組織確定並評估可能對內部控制系統產生重大影響的變更。

3. 在控制活動，組織選擇有助於將風險降低到實現可接受的水平活動。

4. 在資訊及溝通，組織內部傳達支持內部控制功能所必需的資訊，包括目標和內部控制責任。

5. 在監督活動，組織應及時評估內部控制缺陷並將其傳達給負責採取糾正措施的單位，包括管理層和董事會。

豐鵬欣業開始重視內部控制，並認為有效的內部控制可以幫助公司員工了解公司的文化、凝聚向心力，並促進員工團結，進而減少員工因為業務分配不清楚而造成混亂、重複作業等，亦可減少員工利用職務之便損害公司或客戶的權益，造成公司損失。

因此，豐鵬欣業在計劃建立內部控制制度時，可參考COSO委員會的內部控制制度五大相互關聯之組成要素進行調整。

在控制環境方面，因為控制環境的是其他四大要素的基礎，因此豐鵬欣業強化員工對公司文化的了解，讓員工知道公司的作業程序，以及責任劃分，減少因為業務分配不清楚而互相推託，因此員工對其內部控制責任負責。

在風險評估方面，像其他公司一樣，豐鵬欣業擔心員工可能對內部控制系統產生重大影響變更引起反彈，而進一步影響公司內部和協，產生營運風險，因此豐鵬欣業在推動內部控制時採漸進式的方式，而非一次到位的方式。豐鵬欣業的主要潛在風險有不當的會計處理以及監督系統失靈等。在會計處理部分有潛在風險的原因是因為負責會計處理部分的員工流動率高低會造成在會計處理青黄不接的困境。另外，豐鵬欣業是小型企業，因此，主管在外跑業務，對員工的監督可能較為簿弱。

在控制活動，豐鵬欣業應將風險降低到實現可接受的水平。現實上，無論公司如何謹慎、內部控制如何良好，風險定會存在，這是無法避免的事，然而公司應盡可能的降低風險發生之後對公司造成的傷害。豐鵬欣業因為主管在外跑業務，對員工的監督可能較為簿弱，因此，諸如須主管的批准、認可、授權等事可能不甚嚴謹、疏漏等。因此，豐鵬欣業規劃主管的批准、認可、授權等權力須經董事(長) 之同意，並應定期檢討。另外，資產及資訊之使用亦經須經董事(長) 之同意，以防資產濫用、失竊及資訊外洩。

在資訊及溝通，豐鵬欣業應將公司內部控制的目標、程序、責任等，傳達給公司各部門主管及員工，因為資訊傳遞才會讓主管及員工知道、了解，才能發揮內部控制實施的功能。另外，任何新的政策都會引起不安、不滿，因此溝通即顯的重要以及其必要性，才可降低反彈。

在監督活動，現實上，任何制度包含內部控制的實施都可能陷入現實與理想有一段的距離的困境或者在設計上發生盲點以致發生缺陷。因此，豐鵬欣業應及時評估內部控制缺陷並將其傳達給負責的單位，以利採取修正的措施。另董事(長) 亦應被通知內部控制的實施缺陷及修正的措施。

1. 結論

豐鵬欣業是間小型公司，並非大型公司或公開發行股票公司，雖然，依法無須建立內部控制制度，然而因小型公司的關係，因此很多行政上的作業都便宜行事，亦也埋下種種不同高低之風險。因此，建立內部控制制度可以辦識不同高低之風險，使公司可以降低風險，強化公司治理，做為防弊、監督的機制，進而達到興利之目的。

參考文獻

張振山，企業內部控創導論與應用二版，證基會，2019。

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control-Integrated Framework, Executive Summary 2013.

1. 「7家銀行理專挪用客戶款項 金管會開罰4500萬元」， 自由時報，2019-07-30，<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2868725> ，最後瀏覽日2020/4/13。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 「華銀健全內控 五路出擊」，經濟日報，2020-02-25，<https://money.udn.com/money/story/5613/4368189> ，最後瀏覽日2020/4/13。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 「康和期貨0206內控疏失 金管會開罰48萬」，中時電子報，2018/12/12，<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20181212004999-260410?chdtv>，最後瀏覽日2020/4/13。 [↑](#footnote-ref-3)
4. 張振山，企業內部控創導論與應用二版，證基會，頁3，2019 年7月。 [↑](#footnote-ref-4)
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control-Integrated Framework, Executive Summary 2013, pp4-5. [↑](#footnote-ref-5)