

從誠信經營談董事會 對內部稽核之期望

◎ 吳裕群

壹、前言

公司如何在符合法律與契約的規範中，建立機制以促成公司價值的極大化，首先應由企業內部著手；也就是內部自我管理機制之建立，以營造良好之公司治理環境與文化，進而提升企業經營績效，我國現行股份有限公司之設計，設有董事會、監察人及股東會等，其公司治理內部機制係以董事會為業務執行機關，而由監察人監督董事會業務執行，股東會為最高意思機關，故強化董事會與監察人之職能、鼓勵股東之參與、內部控制制度之建立與執行及資訊公開等，為企業重要之內部機制。

與公司治理相關之規範，要彰顯其成效，可以董事會（或經營者）的誠信經營及道德價值之核心原則能否落實觀之，綜觀所有公司內部控制制度之運作，雖有法律的規範，但實際各項制度之設計與執行仍需仰賴公司的經營者，在上位者（董事會、經營者或高階管理階層）是否能摒除私利，以全體股東的利益為主要目標，其成敗關鍵在於誠信經營之企業文化與核心價值。若要問董事會對內部稽核之期望是什麼？應先問『董事會自身』對內部稽核、



企業經營的心態是什麼？其次才是配合運用各種內部監控機制，建立有效之內部控制制度。

而為了健全公司經營，協助董事會及管理階層確實履行其責任，公司應建立完備之內部控制制度，並確保有效執行；監察人除應依相關規定查閱、追蹤內部控制與內部稽核之執行外，公司尚應確實辦理自行評估作業，董事會及管理階層亦應每年檢討各單位自行評估之結



果及稽核單位之稽核報告，作成內部控制制度聲明書向主管機關辦理公告申報。健全有效的內部控制制度可提供董事會及管理階層合理確保目標之達成，內部稽核單位及人員若可協助公司有效設計及執行內部控制制度並提供改進建議，也適時讓部門主管瞭解內部控制缺失之程度及企業可能面臨之風險，則有助於內部稽核價值之展現及提升。

貳、由上而下形塑誠信與道德價值之企業文化

公司誠信與道德價值之企業文化將影響組織內所有成員，誠信與道德價值不但提供企業紀律與規範之基礎，也是內部控制制度與公司治理是否得以建構良好之基本要件，管理階層之管理哲學與經營風格若有誠信與道德價值作為基礎，亦將深深影響組織內其他成員之操守、價值觀及判斷標準。

誠信與道德價值之企業文化應由上而下形塑，董事會及管理階層可帶領企業建立道德價值之哲學及經營風格，這種道德價值之經營風格會受到產業市場及社會道德規範的影響，除了對於法令規範之瞭解與遵循外，董事會及管理階層也應該訂定道德、社會、環保等之政策或實務規範，設定使命及道德價值之期望，對於經營原則有重視誠信與道德價值之聲明，除了以往經營者較重視的成本效益原則，追求高利潤的目標外，對於環境保護及企業社會責任亦應同等重視，例如溫室氣體排放規範、天然災害後之社區救助等。

而董事會與高階管理階層如何展現對於誠信與道德價值之重視？公司可從建立內部行

為準則包括董事行為準則、員工行為準則等規範檢視，其內容是否強調對於誠信與道德價值之重要性，並告知組織所有成員瞭解及落實執行。組織所有成員在與供應商、投資人、債權人、競爭對手及會計師等往來時，其行為是否符合公司要求之誠信與道德價值標準，而當組織所有成員違反內部行為準則時，公司是否有機制可及時辨識及補救。董事會及高階管理階層重視誠信與道德價值之基調是內部控制制度運作之根本，也是內部控制制度五大要素之一「控制環境」中最重要的內涵。

綜上而論，公司應將誠信與道德價值作為企業高層的基調並作為堅實之企業文化，董事會與管理階層若長期符合道德及負責任的表現，並展現致力於處理不當之行為，將發出支持誠信的強烈訊息，當所屬員工面對是非對錯及風險與控制時，自然也會發展出與管理階層相同的態度，長此以往，組織內所有成員及企業本身在追求組織目標時都將以誠信與道德價值為本，建立良好之企業文化。

參、內部稽核熟悉法令並運用專業協助董事會監督

公司內部控制制度仰賴盡責且專業之內部稽核人員執行稽核，內部稽核人員應強化自己跨財務業務領域之專業智識，並熟稔公司業務運作及相關法令規章之規範；相對的，管理階層應重視內部稽核單位與人員，賦予充分權限，促其確實評估內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，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履行其責任，進而落實公司治理制度。良好的公司治

理，首重有效的內部控制制度，而內部稽核人員供稽核意見及建議，可以有效地協助公司內部控制制度之設計與執行，可知內部稽核人員在協助公司推動公司治理上扮演著重要角色。

近年來國內陸續發生食品安全、環境安全等重大社會問題，引發社會不安，其中不乏股票上市上櫃之公開發行公司，公司在設計及執行其內部控制制度時，應對於所屬產業涉及之相關法規，於相關營運循環中訂定相關控制作業並確實落實執行，內部稽核應依風險評估納入稽核項目加強查核，進而促使公司誠信經營及永續發展。

與公司內部控制制度設計及執行最為攸關之法令當屬「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」，該準則之最新修正已於2014年9月22日發布，金管會係參酌美國 COSO 委員會2013年發布之「內部控制—整合架構」更新報告，配合國內實務需要、並廣納各界意見，增修相關規範；公司內部稽核在協助董事會進行評估及監督時，應隨時注意相關法令規章之變革及更新，配合上開修正之內控處理準則，

強化產（食）品安全、環境安全及職業安全等相關控管事項，增列相關控制作業，以建置適合所屬產業之內部監督機制。例如可於控制作業增加供應鍊管理、製程安全控管及製成品品質管理，強化保障消費者健康及安全之機制及控制作業；亦應加強環境安全管理，降低其產品或活動對於環境之負面衝擊，保障利害關係人及民眾之生命財產安全。如此，內部稽核運用其專業及敏感度，遵循並配合法令規章之規範，俾能使內部控制制度發揮最大效用。

（如下圖）

肆、董事會對內部稽核功能及價值之期望

眾所皆知，內部控制為公司治理成敗之重要關鍵因素之一，而內部稽核功能之充分發揮更是內部控制制度有效運作之基石。內部稽核單位為公司內部獨立評核組織，主要功能在於協助建立內部控制制度並評估內部控制制度設計及執行之妥當性與有效性，公司實施內部稽核之目的之一，在於協助董事會及經理人檢查



註：加強對於產品安全、環境安全、勞工安全相關之控制事項



及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。

內部稽核人員應如何充分發揮其功能？首先，內部稽核應作為獨立董事及監察人之「耳目」與「人手」，協助其發揮監督及制衡之功能，確保公司資訊的可靠與正確，提供董事會制訂重大決策所需攸關資訊，稽核董事會運作情形，並列席董事會報告稽核業務。甚而可協助企業辨認風險及做好風險管理，內部稽核人員瞭解風險評估的過程，對公司風險管理作有效的評估，並向董事會及高階主管提供適當的風險評估資訊，使他們能夠做出風險導向之策略性決策，協助公司目標之達成。

再者，內部稽核應作為董監事、高階管理者、各營運單位及外部審計與主管機關間之溝通橋樑，內部稽核人員除了對於檢查所發現之內部控制制度缺失及異常事項，據實揭露於稽核報告外，更重要的是應與受查單位就年度稽核項目查核結果充分溝通討論，使各受查單位或營運部門對於內部稽核所提建議應有適當回應，而內部稽核對於會計師的詢問應予配合，也可使會計師能瞭解公司內部控制制度之有效性。

經營階層對內部稽核之重視、與內部稽核對自己要求係相輔相成也，公司應重視內部稽核作業及功能，提升內部稽核人員之地位及重要性，而內部稽核人員應自我要求，提升自身功能，強化自己跨領域之專業，發揮其核心價值，成為企業有用之人才，協助董事會及管理階層辨識、確認及管理關鍵風險。由於內部

控制是公司治理一環，它也是所有權與經營權分離下代理關係的一種管理機制，最終目的是確保代理關係的有效運作，以謀求股東最大利益。企業應思考如何結合公司治理、內部控制、誠信經營，最終一定可以推動企業邁向卓越，俾使企業永續經營，公司萬年常在。

伍、公司責無旁貸善盡社會責任

何謂企業社會責任？簡單來說，是指企業在創造利潤、對股東承擔法律責任的同時，也應該相對承擔對員工、消費者、社區和環境的責任；公司應審慎思考在把利潤作為最大目標的理念下，更重要的是在生產過程中對人及對整個社會的價值之關注，例如對消費者、對環境、對社會的種種貢獻等。公司若經營與民生相關業務、且本身具有一定規模時，這些公司之營運活動對環境及社會大眾之影響將非常重大，則更應善盡其企業社會責任。

近期食品安全問題影響國人健康甚鉅，嚴重衝擊社會大眾信心及國際觀感，公司除了應該強化內部控制制度外，其肩負之社會責任可藉由編製『企業社會責任報告書』讓社會大眾瞭解，以重振消費者與供應鏈廠商對這些公司之信心。金管會考量近年食品安全問題影響消費者健康與信心、化學工業如高雄氣爆等工安事故讓民眾生命財產受到威脅，又金融業彙集存戶、保戶或投資人資金，具公共利益性質，而規模較大之上市（櫃）企業之營運活動對環境及社會大眾影響層面較廣等因素，要求國內上市（櫃）之食品工業，及最近一年度餐飲收入佔總營業收入比重達50%以上之特定公司、金融業、化學工業、實收資本額100億元以上

之公司自今年起應編製並公開企業社會責任報告書。希望可透過這些與民生息息相關的上市（櫃）特定產業及規模較大之公司編製企業社會責任報告書，提升我資本市場的競爭力。

公司於編製企業社會責任報告書時，可參考國際標準及專家學者的實務經驗，檢視所處環境的風險、挑戰，及面對各種利害關係人等應關注的議題，思考如何因應並融入經營管理措施，公司也可參考同業資料，在相互觀摩學習下，逐步檢視並確立自己的企業價值，同時履行其對環境與社會的責任；內部稽核亦應協助公司報導企業社會責任踐行之成果。此外，站在投資人、消費者及社會大眾的立場，也可透過公司的企業社會責任報告書瞭解公司面臨的威脅與問題為何，如何解決。面對全球越來越關注氣候變遷、環保、公安、員工福利、人權與等環境與社會議題，公司責無旁貸，應秉持誠信經營之精神，善盡社會責任。

陸、結語

內部控制是達成企業目標的一種管理過程，本身並非是結果，而是達成結果的方法。它受到「人」的影響，管理階層（經理人）設計之內部控制制度，經董事會通過，全體員工據以執行；當然，這些人必須是基於良善的，是誠信經營的，如若心存歹念，則無須談論內部控制制度了，因制度之設計再周全，也難敵其私念。再者，內部控制制度有其先天性限制，若要問董事會對內部稽核之期望是什麼？先問『董事會自身』對內部稽核、企業經營的心態是什麼？

以近年來發生之食品安全、環境安全、勞

工安全等事件觀之，若在上位者（董事會、經營者或高階管理階層）僅以壓低成本、追求利潤為公司最大考量，心存僥倖忽略對產品（或原料）來源及品質之把關，不但重大影響全民健康，一旦東窗事發，社會大眾將聯合抵制該公司產品，公司面臨聲譽受損外，還可能造成業務停擺、營運產生鉅額損失，各目的事業主管機關依據相關法規對公司進行裁處等等，這些潛藏沒有反映出來之表外事項造成的損失都將在公司財務報告中清晰可見。是以，最重要的，公司應以誠信經營作為成功之基石，輔以內部控制制度之有效設計，加以內部稽核人員就產品安全、環境安全及勞工安全等項目設計及執行內部控制，與時並進，運用其專業及敏感度執行稽核，由上而下建立誠信與道德價值之企業文化，對於整體社會及環境賦予關懷，善盡企業社會責任，方為公司永續經營之王道。

■ 金融監督管理委員會證券期貨局 局長



May is
International
Internal
Audit
Awareness
Month

IIA 將 5 月
定為內
部稽核宣導月，
向全世界宣導內部

稽核角色之重要性，並提供許多推廣資源（連結網址如下：http://theiia.mkt5790.com/Global_IA_Awareness/），請於您的組織和社群中，向利害關係人宣導內部稽核專業之重要性，並讓大眾了解內部稽核之價值。

另外，IIA 拍攝有宣導短片 Advocacy : Key to Internal Audit's Future 請廣為與朋友分享以下連結，播放欣賞。

<https://www.youtube.com/watch?v=XiCjIVrzAXM>