

從COSO看企業風險管理

～COSO十四問答



主筆：葉秀惠 董事長

二〇二一年四月



台中銀證券

.....

本國第一線
社會最期待
顧客最信賴

.....

的投資銀行

• 或問：什麼叫制度化？

答：聚焦公司營運的目標盤點排序，
逐一文件化，就是制度化的過程。

(COSO內控自評表第一欄)

• 或問：為什麼需要出具內控聲明書？

答：源由～1995年國票百億事件

(詳解～COSO十四問答)

目 錄

Q一 COSO的重要性

Q二 COSO原文全名

Q三 COSO和誰相關

Q四 COSO有親子篇

Q九 COSO內控自評表

Q十 目標設定

Q十一 風險評估及控制作業

Q十二 自行評估設計及執行

Q五 COSO內控金字塔圖

Q六 整體層級內控組成要素

Q七 作業層級內控組成要素

Q八 COSO內控自評立方圖

Q十三 COSO與公司治理

Q十四 COSO與企業評價

Q一 COSO的重要性？

一、法規面

進入資本市場的必要門檻

(一)內控聲明書+會計師專案審查報告

時點1~公開發行(才能登錄興櫃)

時點2~申請股票上市櫃

(二)內控聲明書

時點~公開發行後每一年

法規：公開發行公司建立內部控制
制度處理準則

二、管理面

通行全球的管理工具

方式～目標導向的內控自評表

作業～先 目標對焦

再 風險評估

後 控制作業

續 自行評估

判斷標準：《不會很複雜》

內控五個組成要素

Q二 COSO原文全名？

- 一、背景：美國，1992年公佈1994年定稿
 1. 為假報表而生(內控出問題以致報表作假)
 2. 為真內控而存在
- 二、全名：COSO乃Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 的縮寫

係美國1985年為專門探討與蓄意不實財務報導有關問題而成立的「詐欺性財務報導全國委員會」相同的贊助機構所組成的專案委員會。其所公佈的報告就稱為COSO報告，主要有1994年的COSO內控自評報告及2004年的COSO企業風險管理(ERM)報告。

Q三 COSO和誰相關？

一、法規面

- (一)公開發行公司的內部控制聲明書每年均需提報股東會
 - 1. 需先提經董事會通過，與董事相關
 - 2. 需由各部室先自行評估，與部室經理人相關
 - (二)公開發行公司的內部控制聲明書，在下列時點需經會計師出具專案審查報告
 - 1. 公開發行
 - 2. 申請股票上市櫃
 - 3. 未依規定辦理、有重大異常情事，經主管機關命令
- 是以，與簽證會計師及查核人員相關

二、管理面

通行全球的管理工具

應用～國際、國家、產業、企業、個人

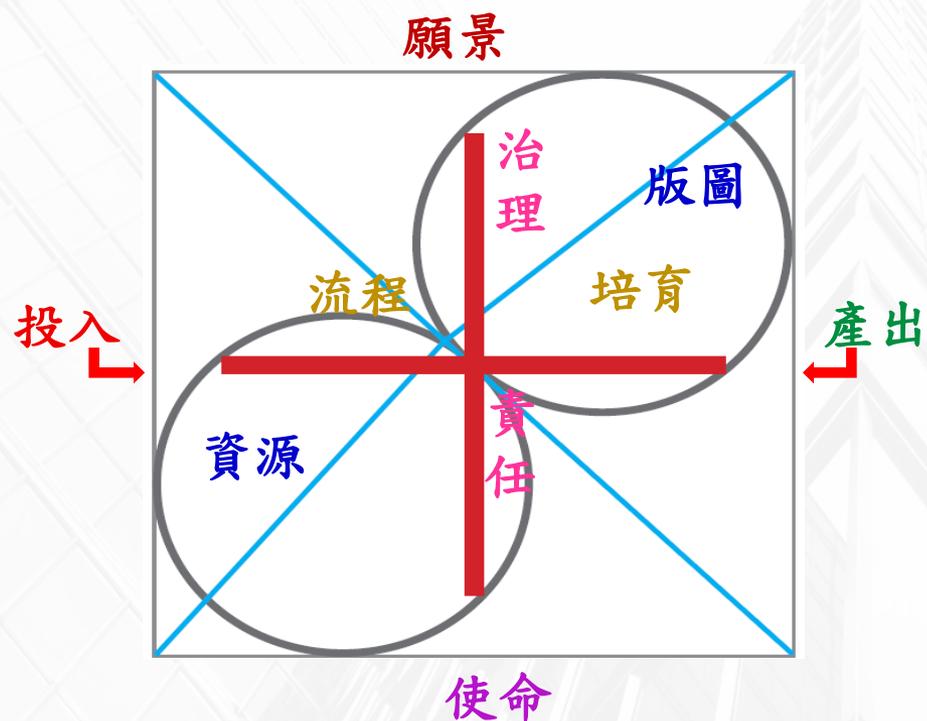
均適用

活用～親子教學、自學、互學均可套用

Q四 COSO有親子篇？

- ~ 關乎企業社會責任
- ~ 關乎背默教培訓操練

一、培育「管理能力」—熟悉“控制環境”的基礎建設



1. 培育未來領袖(接班人)
2. 培育國家與家庭棟樑

■ 從COSO金字塔頂點
看底層控制環境

參考資料：COSO報告、八十事業模式

~ 形塑Tone at the Top

~ 掌握健全事業模式

用心關懷 璀璨其中

二、培養親子關係—學習應對“一肩擔雞(家)雙頭啼”

1. 關心各個成長階段的「目標」排序與設定
2. 協助盤點與評估各階段的「風險評估」
3. 協助「控制作業」的設計與執行

Case：《Dangal我和我的冠軍女兒／摔跤吧！爸爸！》

～2016全球熱映電影

目標：冠軍

風險：拿不到冠軍(不是生不出兒子)

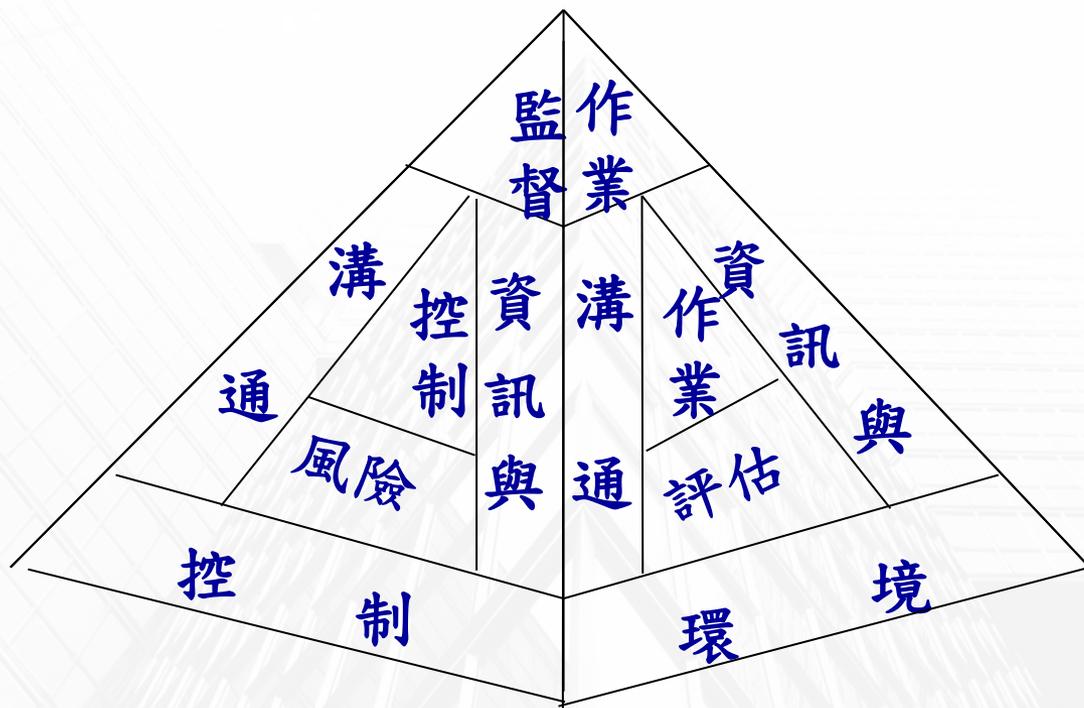
控制：樂在「操練」突破戰術應用

享受在「陪伴」與「鼓勵」中

～高度對焦 父的心璇 ～奠基不變的愛的承諾

Q五 COSO內控金字塔圖？

一、COSO的金字塔圖示



二、 COSO內控的五個組成要素

1. 控制環境

2. 資訊與溝通

3. 監督作業

4. 風險評估

5. 控制作業

自學、教學、互學→操練

深究解讀、高度對焦

《談判力就是你的超能力》

制高三步驟

《思考的技術》——大前研一

《不會很複雜》

Q六整體層級內控組成要素？

一、整體層級的基礎

～控制環境

二、整體層級的框架

～資訊與溝通

三、整體層級的制高點

～監督作業

Q七作業層級內控組成要素？

一、作業層級的前置作業

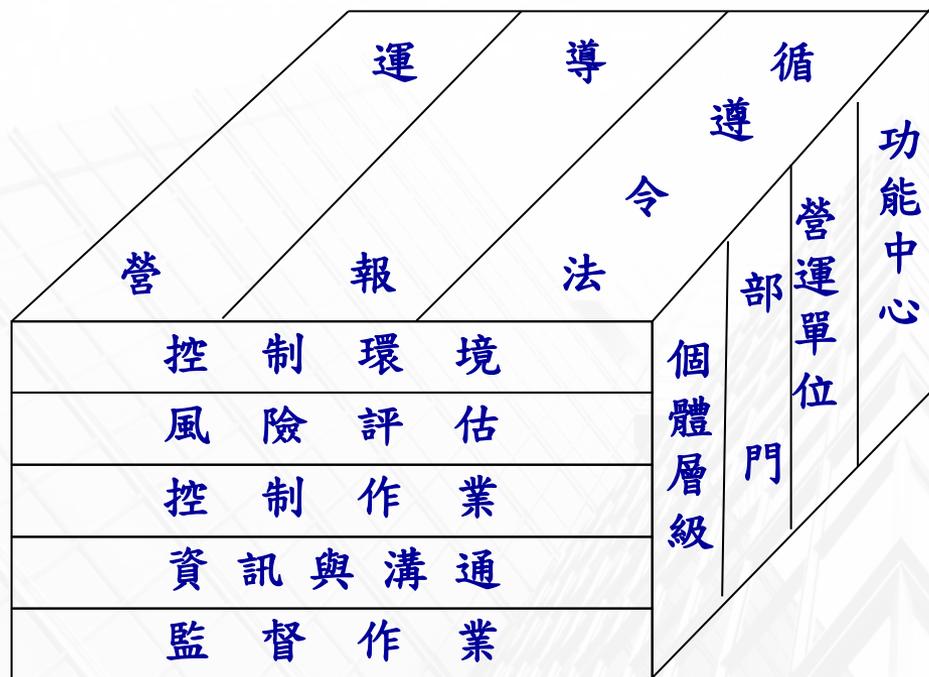
1. 目標盤點
 2. 目標排序
- 根基於「控制環境」
對焦於“整體目標”

二、作業層級的內控組成要素

1. 風險評估～評估目標達不成的因素
2. 控制作業～針對風險設計應有控制作業

Q八 COSO內控自評立方圖？

一、COSO Cube



1. 以目標別界定內控的必要性
2. 以組織圖概念涵蓋全部
3. 以內控五個組成要素是否有效自評內控的有效性

二、COSO Cube 圖解

1. 立方圖上面

～內控的三大目標

2. 立方圖側面

～集團組織體

3. 立方圖正面

～內部控制五大組成要素

Q九 COSO內控自評表？

一、作業層級內控自評表

目 標	風險評估			控 制 作 業	設 計	執 行
	因素	可能性	影響程度			

二、內控自評表三大製作階段

～管理＝規劃＋執行＋內控

1. 目標－規劃

2. 風險評估、控制作業－內控組成要素

3. 設計、執行－內控自評

三、跨部門內控自評結果彙總表

作業： _____

目標	種類	風險評估			控制作業 評估意見	受到影響之 其他目標	結論
	(O, R, C)	風險因素	可能性	影響			

Q十 目標設定？

一、目標盤點

1. 根基對焦控制環境、整體目標
2. 因應天時、地利、人和

二、目標排序

1. 紅花無香味，香花也無紅豔時
2. 排序過程思所得、量所失

三、目標設定

主目標的設定需依程序取得最大共識

Q十一 風險評估及控制作業？

一、風險評估

1. 盤點目標達不成的風險因素
2. 評估風險因素發生的可能性
3. 評估風險因素的影響程度

二、控制作業

方式一 根據風險評估結果設計「應有」的控制作業

方式二 列示「現有」內控制度中相應的控制作業

Q十二自行評估設計及執行？

一、設計的自評

方式一 比對「現有」內控制度的設計，與表中「應有」的控制作業，答案有三類

- (1)OK，索引
- (2)增，建議增列應有的
- (3)刪，建議刪除過時及不合宜的

方式二 自評思考「應有」的控制作業，與表中「現有」的制度比對，答案如上揭三類

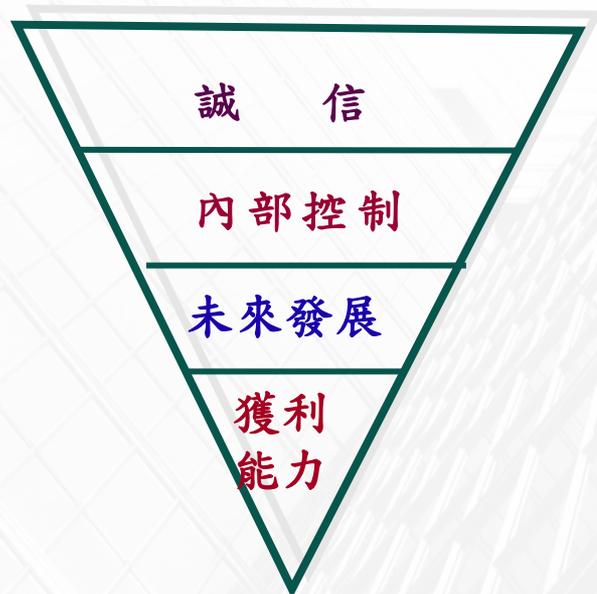
二、執行的自評

1. 實際觀察、抽核... 是否按現有制度執行
2. 將自評結論填列表中

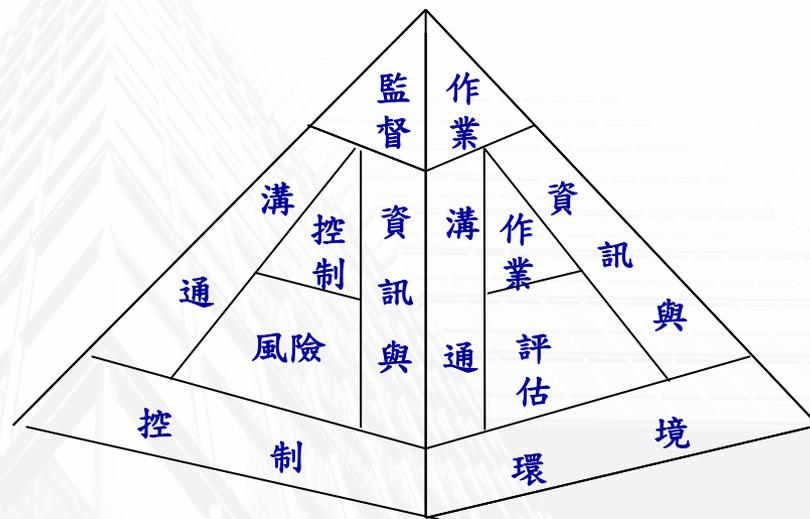
Q十三 COSO與公司治理？

一、奠定立足資本市場的基本條件

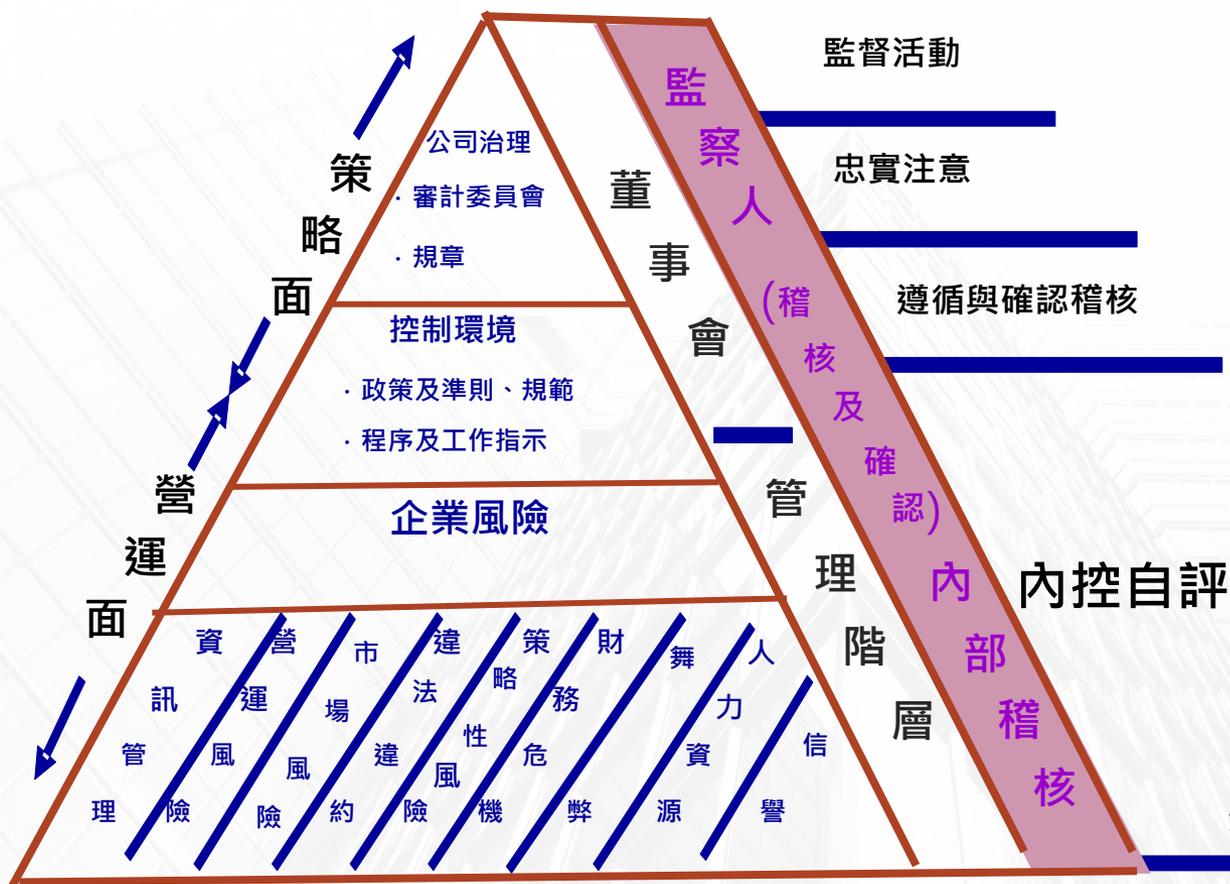
證券發行市場管理原則



內部控制



二、公司治理與內部控制的相關性



資料來源：TCGA中華公司治理協會(2002年3月成立)

註：監察人亦可以「審計委員會」替代

三、內控自評、公司治理與環境、社會的關聯



在追求利益的過程

... ..

不宜一味

成本 社會化

利潤 資本化

~ 《Birth of the Chaordic Age》

Dee Hock-1999

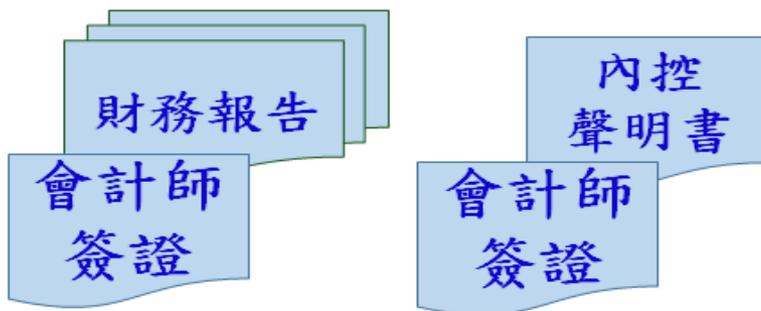
《亂序》第十章

— 貨幣的執迷

Q十四 COSO與企業評價？

一、COSO內控自評協助跨越資本市場門檻

1. 財務報表
2. 內控自評



財務報表 內控自評



COSO

控制環境
風險評估
控制作業
資訊與溝通
監督作業

內控制度目標：

1. O—獲利、績效、保障資產安全
2. R—報導：內外部/財務/非財務
3. C—遵循

➡ 賺錢、募錢、借錢

二、公司現值與風險相關

$$PV = \frac{I \times g}{r}$$

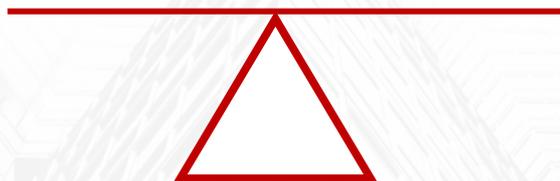
獲利 * 成長率
折現率

(折現率r與風險相關)

三、內控好獲利佳本益比高則價值高

$$P = EPS \times PE$$

會賺錢 很值錢



EPS 代表 每股獲利

PE 代表 本益比

P 代表 每股市價

結 語

～《小王子》的自評—不管到哪裡，我都可以審判我自己。
(第十章)

國王任命小王子當司法部長。

小王子：這個星球沒有人可以審判呀！

國 王：你就審判你自己，那是最難的。

要是你能公正地審判自己，那就代表你是真正有智慧的人。

■ 監督作業、稽核對組織的健全運作很重要。

全方位監督(Mornitoring)很難，自評更難，共勉。■

葉秀惠董事長簡歷

現任：台中銀證券股份有限公司董事長、台中商業銀行董事、
社團法人中華公司治理協會理事、中華民國證券商業同業公會理事
中華八十事業模式學會理事長

學歷：北京中國人民大學企業管理博士
國立政治大學會計研究所碩士

榮譽獎勵：中華民國證券暨期貨金犇獎
第六屆傑出證券人才獎(2001年)、第十二屆傑出企業領導人才獎

(2013年)

經歷：財政部證券暨期貨管理委員會
臺灣證券交易所股份有限公司
富邦金融控股股份有限公司綜合企劃處處長
富邦綜合證券投資銀行部資深副總經理
群益金鼎證券企業金融部資深執行副總裁
康和綜合證券股份有限公司總經理
兆豐金融控股股份有限公司董事

專業資格：高考會計師考試合格
高考社會工作師考試及格
證券投資顧問事業證券投資分析人員測驗合格
防制洗錢與打擊資恐專業測驗合格
期貨商、財產保險、人身保險業務員測驗合格
理財規劃人員測驗合格、股務人員測驗合格
信託業務專業測驗合格、金融市場常識與職業道德測驗合格
期貨信託基金銷售機構銷售人員測驗合格