

套用COSO開展8十事業模式



葉秀惠 董事長

二〇二一年四月

目 錄

- 壹. COSO內控自評的重要性
- 貳. COSO內控自評的大框架
- 參. 8十事業模式的重要性
- 肆. 8十事業模式的大框架

- 伍. 8十BM上圈天時的概念
- 陸. 8十BM下圈地利的概念
- 柒. 8十BM一豎人和的概念
- 捌. 8十BM一橫人和的概念

- 玖. 8+BM上圈天時的實作系統
- 拾. 8+BM下圈地利的實作系統
- 拾壹. 8+BM一豎人和的實作系統
- 拾貳. 8+BM一橫人和的實作系統
- 拾參. COSO內控自評奠定經營基礎
- 拾肆. 8+事業模式健全公司治理

壹. COSO內控自評的重要性

一. COSO是信任的根基

1. 財務報表 可信？

2. 內部控制 可靠？

→從COSO開始打底

註1：COSO乃Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 的縮寫。

2：美國COSO內控報告於1994年定稿，台灣於1996年引用公布。

二. COSO是全球適用的上市櫃門檻

～剛性規則

1. 在台灣上市櫃

→ 公開發行的門檻 & 之後 **每一年** 的功課

2. 海外企業來台上市櫃

→ 同適用

3. 企業在香港上市

→ 董事會對內控自評時可參採

(證券上市規則之Practice Note 21 : PN21)

4. 企業在大陸上市

→ 上市門檻 (上海證券交易所內部控制指引)

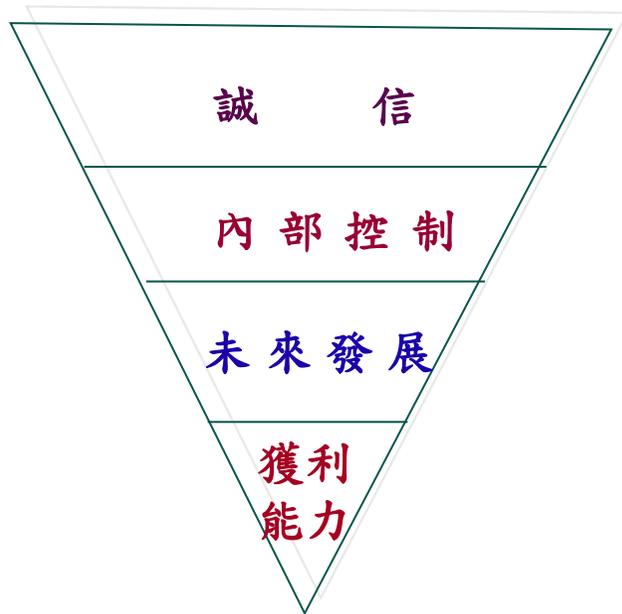
5. 美、日各國上市公司均適用

■ 每年都需要 / 大家都需要 ■

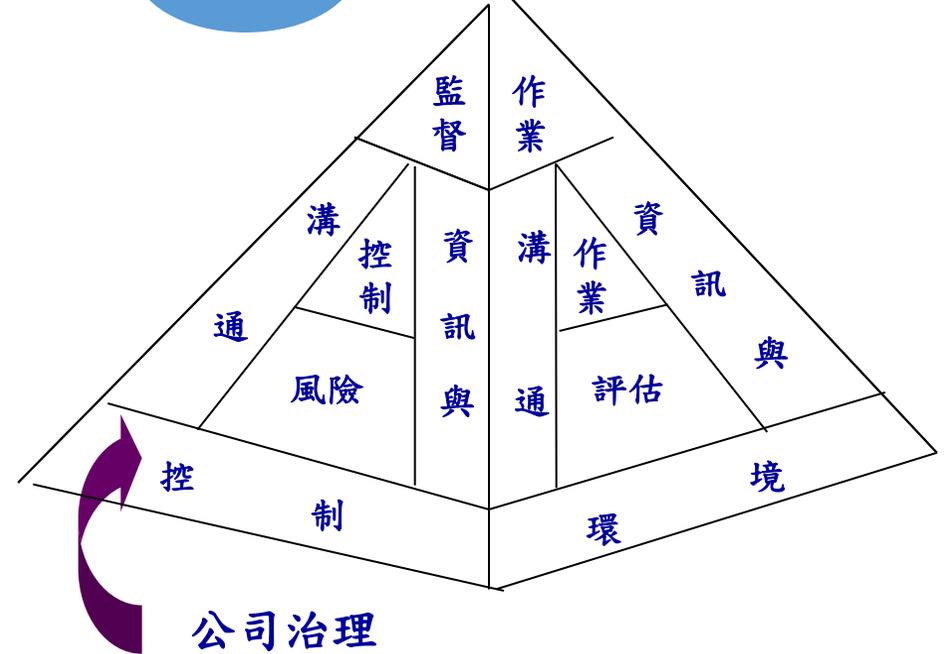
三. COSO報告與證券市場管理的關聯性

● 內部控制與證券市場管理之關係

證券發行市場管理原則



內部控制



● 提綱挈領掌握公開發行公司經營原則

四. COSO是一套企業管理工具

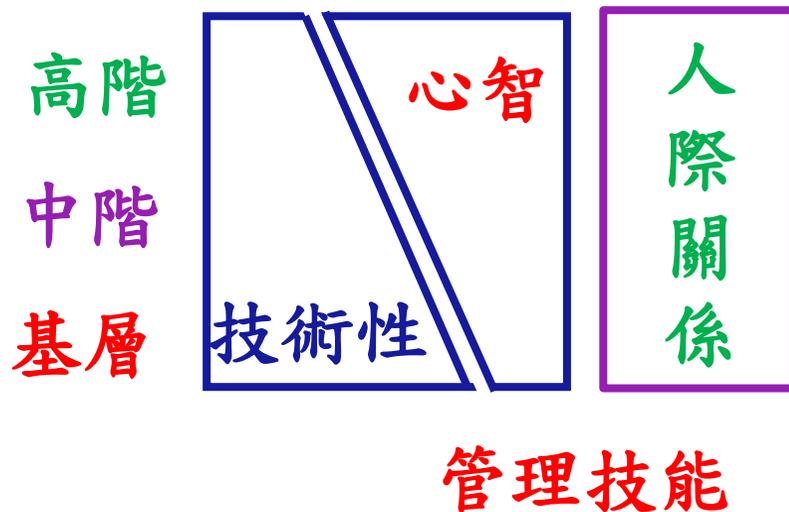
～軟性訴求

1. 取得信任的憑據

—財務報表、COSO內控自評

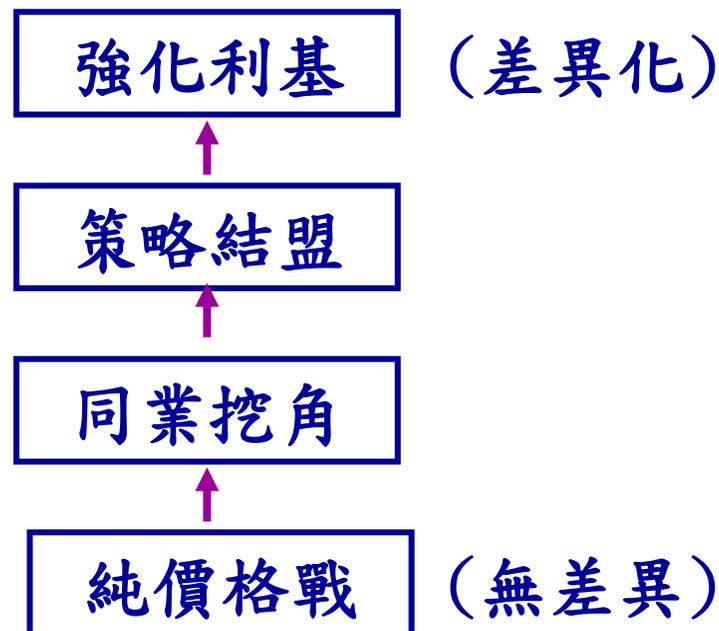
2. 公司治理的根基

3. 管理能力的培訓



4. 強化競爭利基

透過COSO
凝聚共識
齊心努力



上兵伐謀 其次伐交 其次伐兵 其下攻城
(孫子兵法·謀攻篇)

● 管理 = 規劃 + 執行 + 內控

COSO 內控自評係管理工具，為公司治理奠基

1. 興利、防弊

2. 落實目標管理 — 先確認目標

方辨識風險

再設定應有的控制作業

●作業目標可能是效率、安全、公平正義…需排序

～效率的質、量、價KPI為何？...

(背後對安全、公平的威脅有多大)

～安全的定義是什麼？要多安全才算安全？....

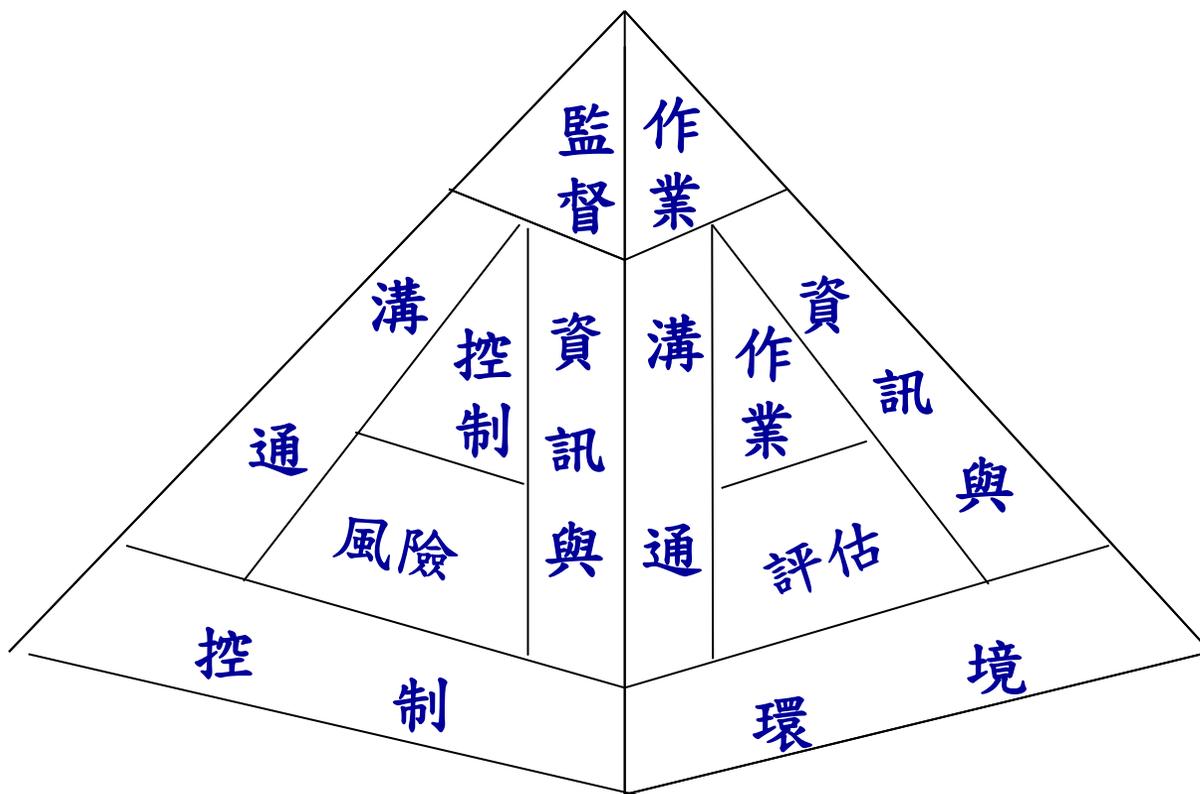
(背後對效率、公平的放棄有多少)

～公平正義的定義為何？基礎是什麼？...

(背後對效率、安全的影響有多大)

貳. COSO內控自評的大框架

一. COSO內控五個組成要素金字塔圖



(一) 金字塔框架三個組成要素

1. 控制環境

(1) 是其他四個組成要素的基礎

(2) 組織職責定位、營運方向繫乎此項

(3) 企業文化行為準則形塑於具體作為

①
誠
信

以愛心說誠實話
信則人任之

勤

多花一點時間減少主管的壓力
多花一點時間提升客戶的滿意
多花一點時間增加自己的實力

儉：以必要的支出創造更佳的績效

謙

為整體的利益，願站在對方的
立場設想，放棄自己應有的權益。
(通路原則)

和

3-1 自己與至高者和好
2-1 自己與自己和好
1 自己與他人和好
2-2 他人與他人和好
3-2 他人與至高者和好

彼此相愛
表現親切

②
誠 信

創 新

專 業

親 切

③

誠信



體現於服務與產品的質與量



呈現於公司的競爭力提升

1. 誠信為做人處事之本
2. 勤儉為立業成功之本
3. 謙和為修身待人之本

2. 資訊溝通

(1) 判別資訊敏感度

敏感資訊的取得傳遞 (靠什麼吃飯—指標變動卻不知轉舵)

GAAP→IFRS

⇒因應國際資本市場的競合趨勢，跨國企業全球化考量

(2) 架構資訊溝通交通網

及時對對的對象溝通 (不通容易痛—資訊塞車全線不動)

(3) 及時與完整(內容／對象)兼顧

劃紅線及時反應狀況 (引爆才知道—列出不能越線的事項
ex超載超限額)

越級管理報告應副知 (否則天下亂—影響資源動用排序、
作業效率)

3. 監督作業

(1) 持續性監督／個別評估／缺失報導

(2) 先對焦／以愛心說誠實話

- 高度對焦目標聚焦 (對上對下對焦)
- 真用愛心說誠實話 (對焦談不變調)

(3) 明辨放話害人／及時救團隊

(4) 發現問題拍拍手？

解決問題才算數！

- 找對標竿全盤檢討 (高舉內外標竿)
- 提出具體建議擬辦 (畢其功於一筆)

(二) 金字塔內部二個組成要素

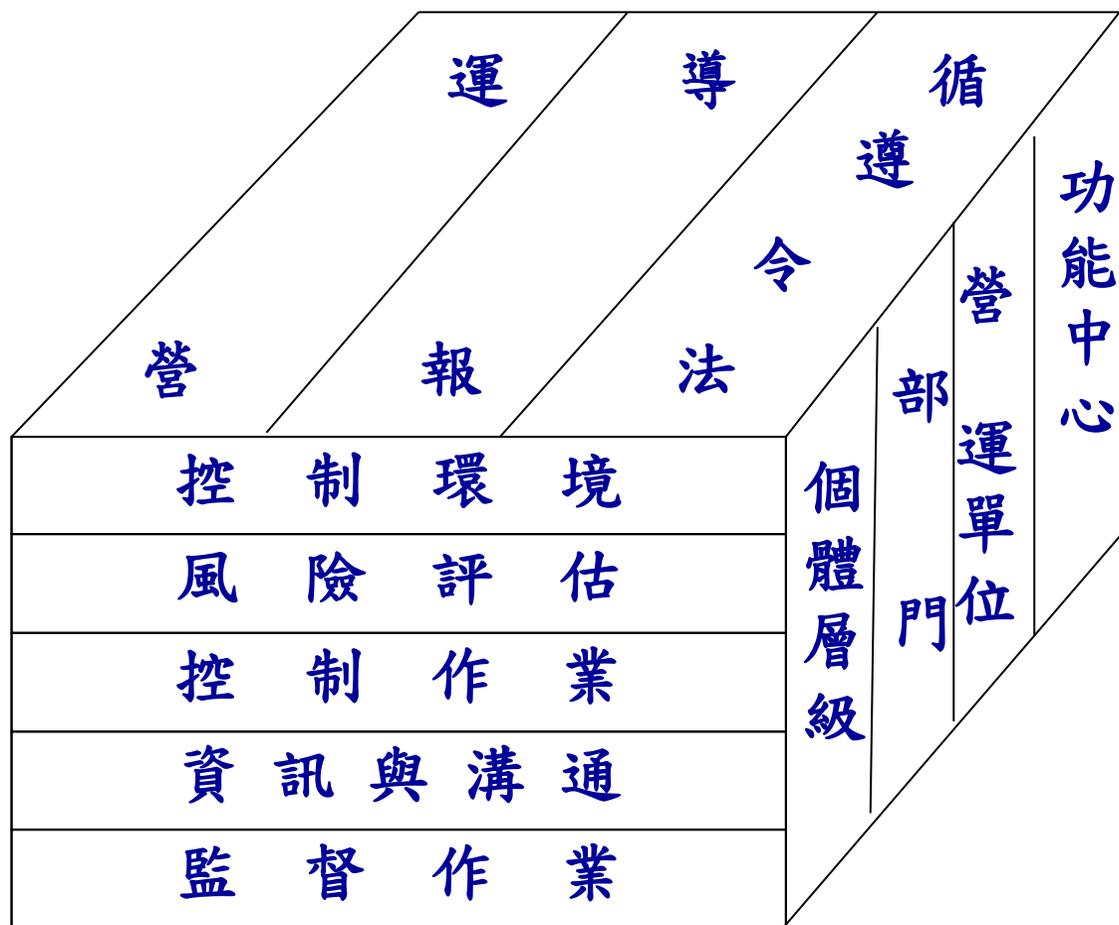
1. 風險評估

先盤點各作業單位目標達不成的風險

2. 控制作業

針對風險因素設計合宜的控制作業

二. COSO內控自評的立方圖



(一)三大目標別的內部控制架構

- O 1. 營運：效果及效率；包括獲利、績效及保障資產安全
- R 2. 報導：內外部/財務及非財務；可靠性、及時性、透明性及符合相關規範
- C 3. 法令遵循：包括法令規章的遵循

(二)全組織

1. 總公司及轉投資公司均需自評
2. 各部門、營運單位及功能中心均涵蓋

(三)依內控五個組成要素逐一自評

1. 控制環境
2. 風險評估
3. 控制作業
4. 資訊溝通
5. 監督作業

三. 作業層級的內控自評表

作業： _____

目標	種類	風險評估			控制作業	設計	執行
		因素	可能性	影響			

(一)先設定「目標」

1. 盤點
2. 排序

(二)針對目標盤點「風險」/設計「控制作業」

1. 風險因素：盤點
2. 可能性及影響：二者皆評估

(三)執行「設計」及「執行」的內控自評

1. 設計：應有與現有的比對
2. 執行：是否依現有設計執行

四. 作業層級內控自評彙總表

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			

(一) 訓練跨部室的風險敏感度

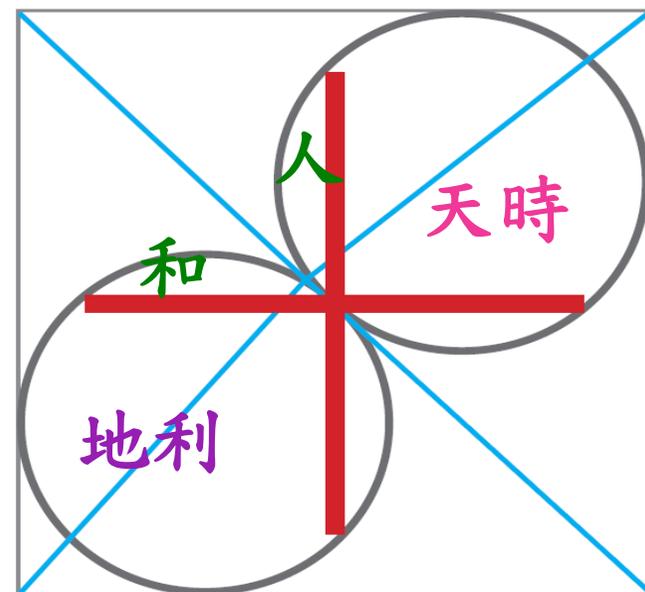
(二) 訓練辨識「受到影響之其他目標」的思考能力

參. 80事業模式的重要性

一. 何謂80BM

1. 融合易經及聖經的應變道理
2. 解讀天時地利人和企業經營之道
3. 於事業週期創業、成長、震盪、
成熟、轉型、衰退各階段均可引

以為據的準則



參考資料：中華80BM學會

二. 80BM通用於大型及中小型企業

1. 協助大型企業部室以上主管

2. 協助中小型及初創企業創業團隊

➔ 跨越從「產品定位」到「企業經營」

的缺口與摸索

三. 8+BM協助擬訂決策以健全事業模式

1. 學習8大類決策

(1) 策略性決策→價值主張

(2) 營運性決策→價值工程

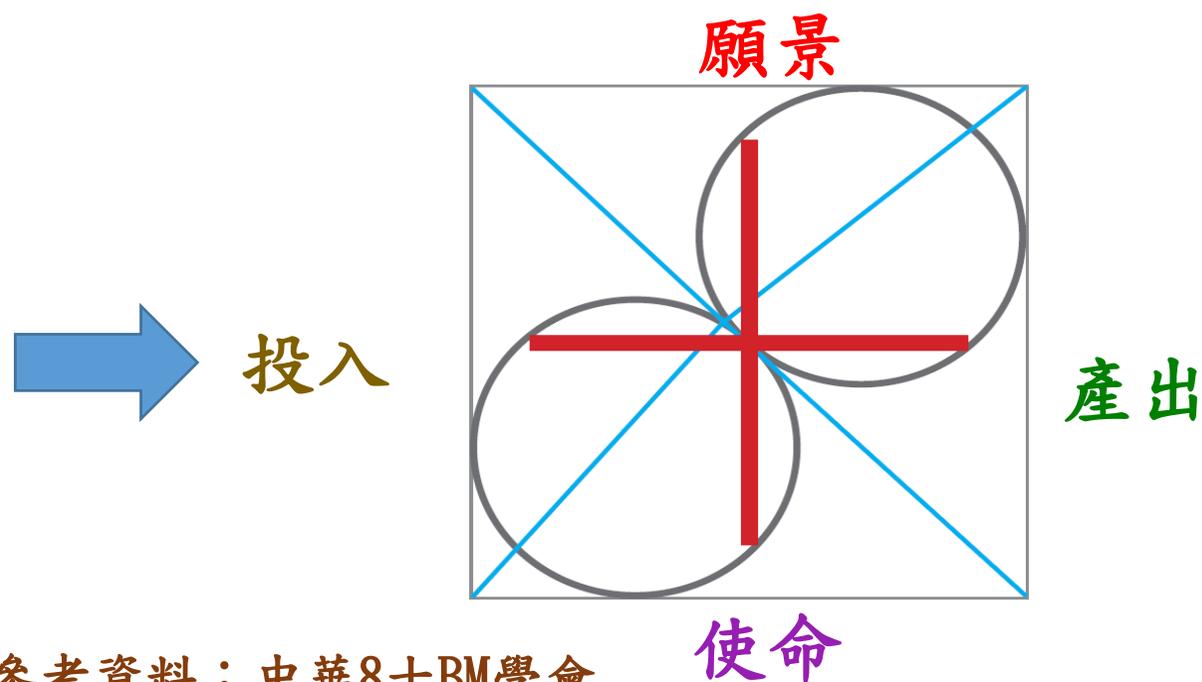
(3) 標竿性決策→價值網絡/價值結構

~影響「事業體韌性」

2. 協助評估企業價值

(1) 生命力：承接使命、整合投入(透過價值網絡)

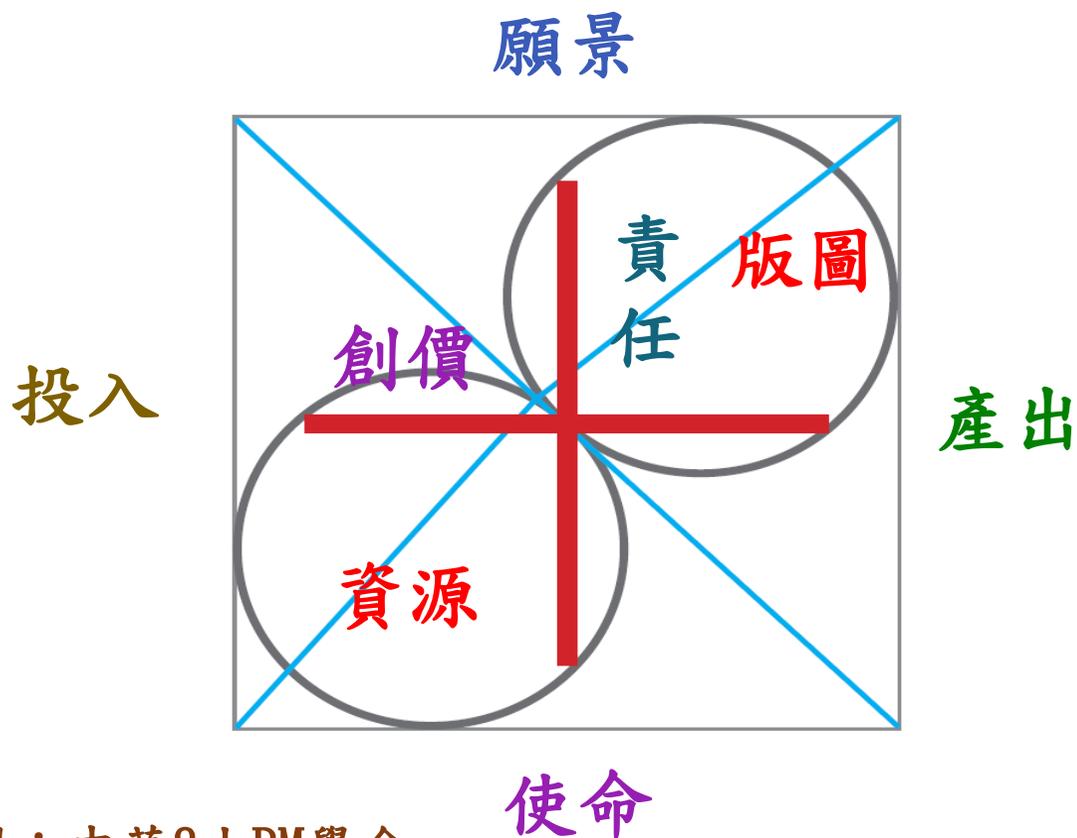
(2) 競爭力：看見願景、亮眼產出(透過價值結構)



參考資料：中華80BM學會

四. 8+BM協助事前規劃及事後檢討分析

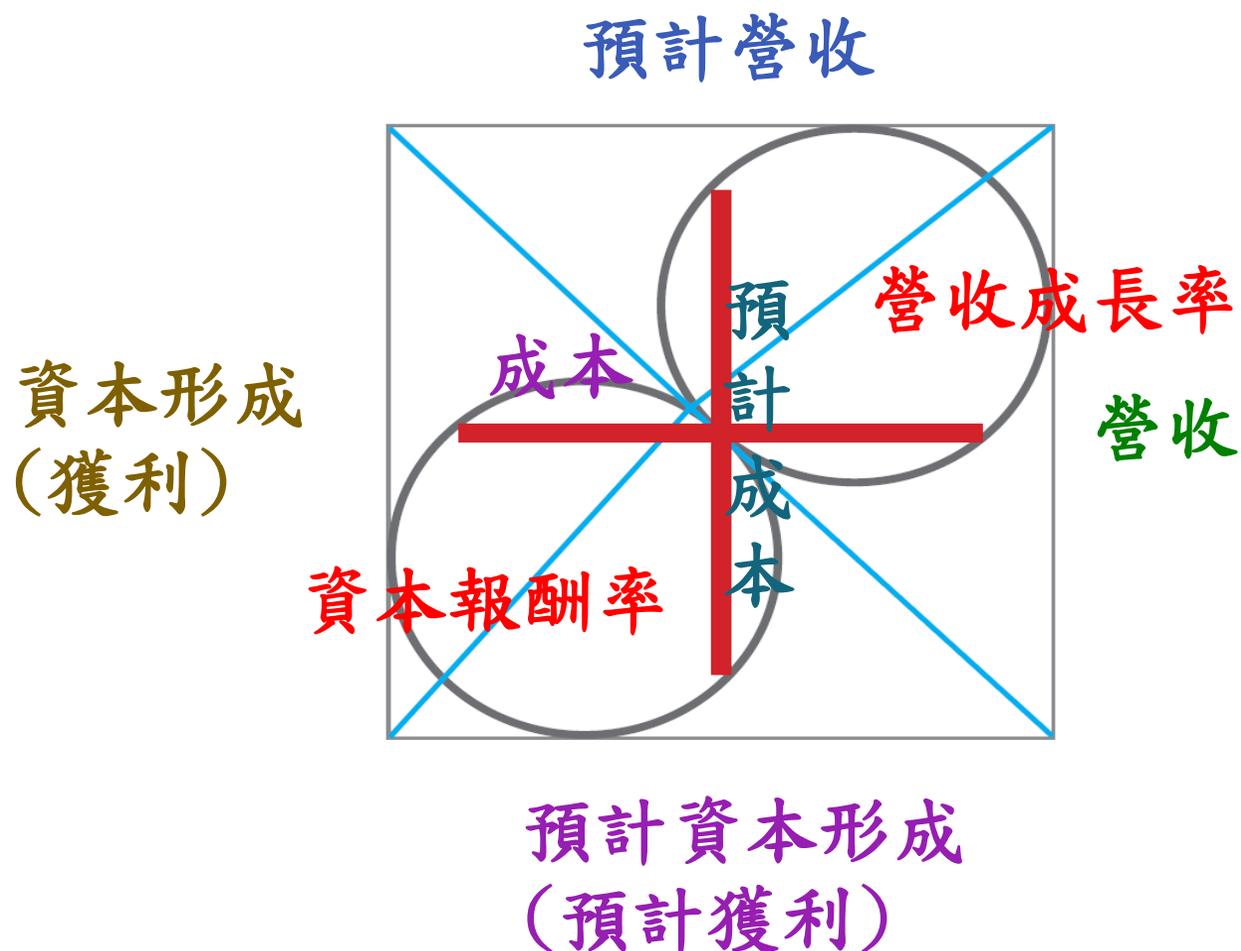
1. 8+營運模式：經營策略規劃



參考資料：中華8+BM學會

用心關懷 璀璨其中

2.8十獲利模式：獲利能力預測/檢討



參考資料：中華80BM學會

用心關懷 璀璨其中

肆. 8十事業模式的大框架

一. 8十BM的8與十

1. 8：二個功能；天時、地利

2. 十：二支骨架；人和

二. 8十BM的8個組成要素

1. 使命 \leftrightarrow 預計資本形成(預估獲利)

2. 責任 \leftrightarrow 預計成本結構

3. 願景 \leftrightarrow 預計營收

4. 投入 \leftrightarrow 資本形成(獲利)

5. 創價 \leftrightarrow 成本

6. 產出 \leftrightarrow 營收

7. 資源 \leftrightarrow 投資報酬率

8. 版圖 \leftrightarrow 營收成長率

伍. 8+BM上圈天時的概念

一. 天時：時間的推移(天)

1. 市場改變？
2. 版圖改變？
3. 交易改變？

二. 自問：如何突破成長瓶頸？

1. 舊市場 原產品 (市場滲透)
2. 舊市場 新產品 (產品開發)
3. 新市場 原產品 (市場開發)
4. 新市場 新產品 (多角化)

三. 自評：如何促成交易？

1. 商品 (product) (Customer)
2. 服務 (people)
3. 價格 (price) (Cus. Cost)
4. 通路 (place) (Cus. Convenience)
5. 促銷 (promotion) (Cus. Communication)

四. 8+BM的天時概念

1. 創新研發
2. 拓展版圖
3. 價值結構

陸. 8+BM下圈地利的概念

一. 地利：空間的擴張(地)

1. 資源來源？
2. 互惠長久？

二. 自問：如何建立利害關係人網絡？

1. 員工關係
2. 供應商關係
3. 投資人關係
4. 社區關係
5. 環境關係

三. 自評：如何聯結好關係？

四. 8+BM的地利概念

1. 資源匯集

2. 認同關係

3. 價值網絡

柒. 8+BM—豎人和的概念

一. 人和：事業個體框架

1. 章程

2. 治理

二. 自問：事業存在的價值主張？

1. 創業家與創業團隊的命定：使命

運用特有能量，為特定人群創造價值謀福利

2. 有使命感的領袖承擔：責任

在別人的需要上看見自己的責任並勇於負責

3. 有責任感的領袖看見：願景

看見客戶的需要，運用資源為客戶熱忱服務

三、自評：公司治理健全否？

捌. 8+BM—橫人和的概念

一. 人和：事業個體創價

1. 珍惜資源有效配置
2. 培訓傳承流程改善

二. 自問：事業經營的價值工程？

1. 適才適所合一投入？
2. 作業流程精進？
3. 質量兼具卓越產出？

三. 自評：內部控制健全否？

玖. 8+BM上圈天時的實作系統

一. 天時：版圖拓展與交易

二. 價值結構：願景、版圖、產出

三. 實作系統

8-1 廣告及促銷

8-2 通路商供貨量

四. 衡量

1. 價值結構的精準度 CAGR
2. 產品組合、定價、銷貨收入與利潤
3. 成本費用與銷售收入比率效益

註：CAGR：Compound Annual Growth Rate
年複合營業收入成長率

拾. 8+BM下圈地利的實作系統

一. 地利：資源關係與認同

二. 價值網絡：投入、資源、使命

三. 實作系統

7-1 員工：員工訓練、員工關係管理

7-2 投資人

7-3 供應商

7-4 顧客：通路商/顧客關係管理

7-5 社區

四. 衡量

1. 價值網絡的強度 ROIC
2. 員工訓練成本與效益
3. 員工滿意度
4. 與利害關係人關係管理活動支出與效益

註：ROIC：Return on Invested Capital

年平均投入資本報酬率

拾壹. 8+BM一暨人和的實作系統

一. 人和：策略性決策架構

二. 價值主張：使命、責任、願景

三. 實作系統

1-1 使命宣言

2-1 董事會席次安排

2-2 主要職位職責派任

2-3 招聘/解僱員工

3-1 願景宣言(承諾)

3-2 研發新產品

四. 衡量

1. 價值主張的落實度
2. 決策權限分配的合宜性
3. 員工任用的合宜性
4. 研發計畫與支出

拾貳. 8+BM一橫人和的實作系統

一. 人和：營運性決策架構

二. 價值工程：投入、流程、產出

三. 實作系統

4-1 資本結構

4-2 資金管理

4-3 資本支出

4-4 資訊系統

4-5 採購系統

5-1 原料投產

5-2 流程改良

5-3 生產人力

6-1 產品品質管理

6-2 服務品質管理

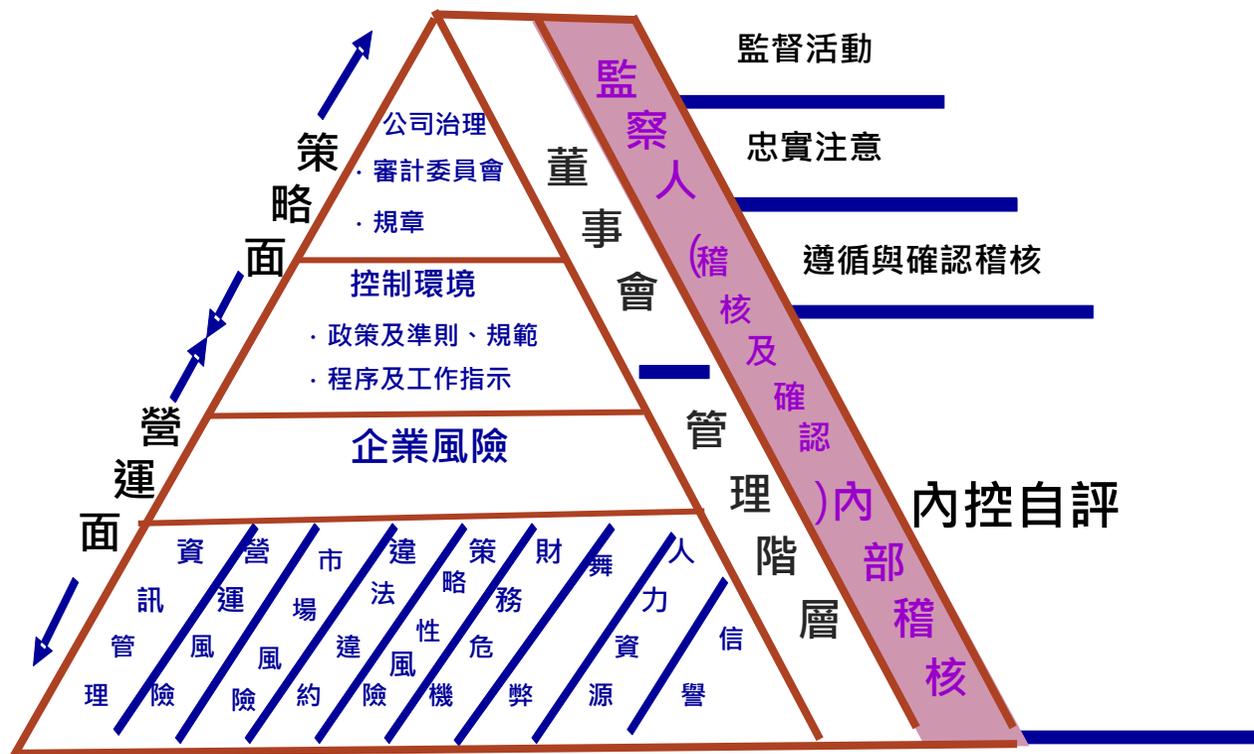
6-3 產品組合與定價

四. 衡量

1. 價值工程的效率性
2. 資源投入的整合能力與效果
3. 流程訓練改良及人力配置效率
4. 產品及服務品質管理效率、
產品組合與定價合宜性

拾參. COSO內控自評奠定經營基礎

一. 內控自評係整體營運的根基



註：監察人亦可以「審計委員會」替代

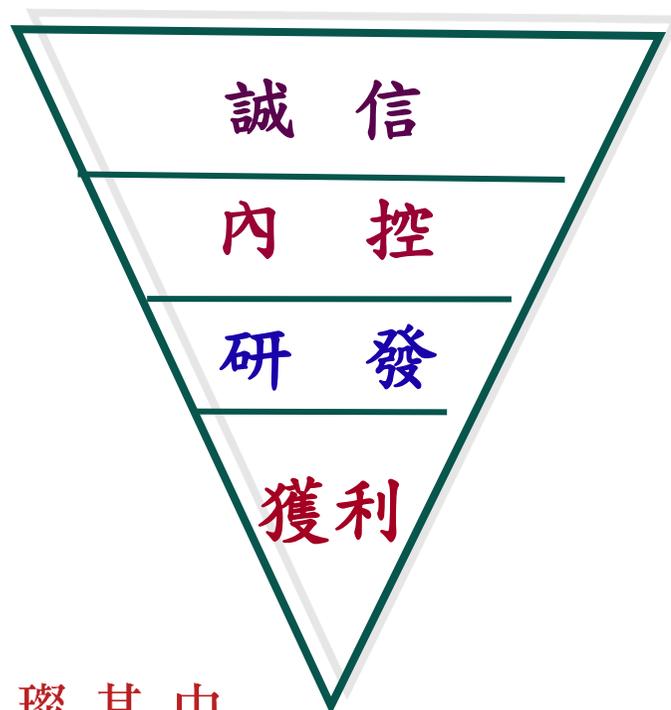
資料來源：TCGA中華公司治理協會(2002年3月成立)

二. 管理 = 規劃 + 執行 + 內控

內部控制係良好管理的基礎

三. 內控五個組成要素可多元應用

發行市場審查準則



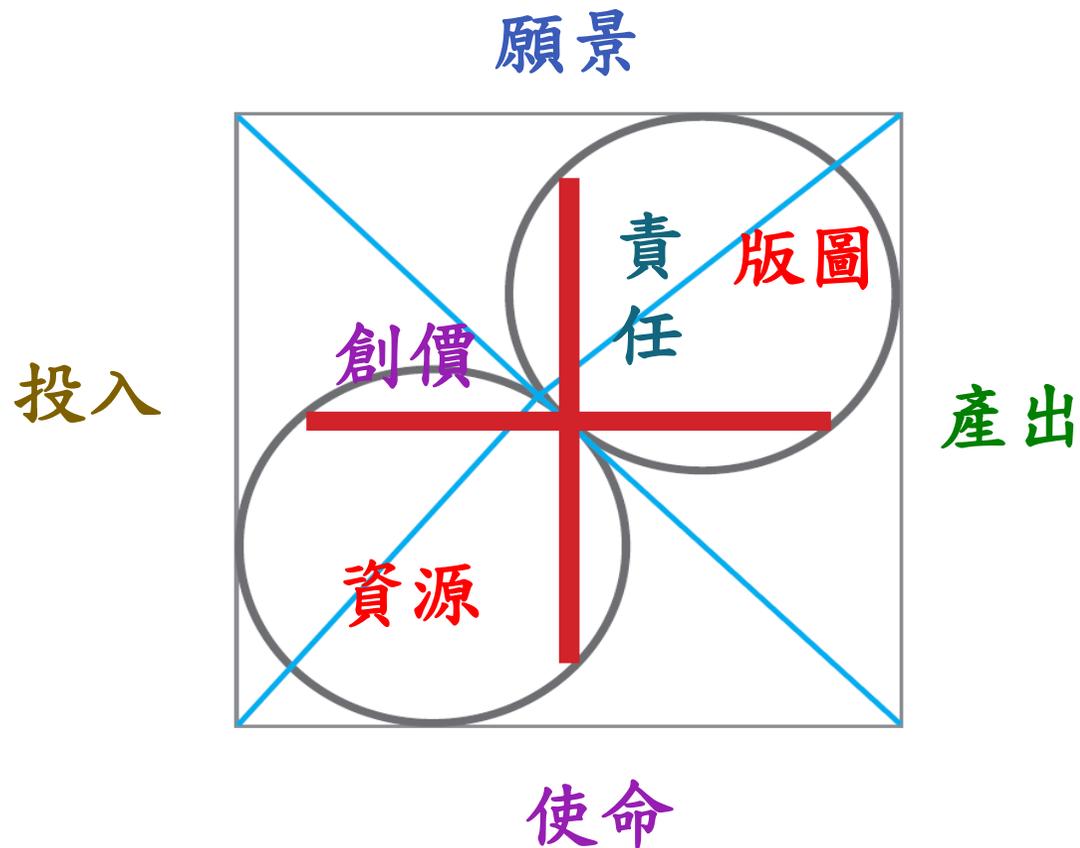
— 控制環境

— 5個組成要素

— 控制環境、控制作業

— 控制環境、控制作業

四. 8十BM可套用至COSO控制環境



參考資料：中華8十BM學會

拾肆. 80事業模式健全公司治理

一. 80BM是事業成功的主要條件

1. 含括天時地利人和的架構

➔ 掌握事業成功的必要條件

2. 涵蓋策略性、營運性、事業韌性

八大決策指引

➔ 形塑事業成功的充分條件

二. 8+BM以公司治理為骨幹

1. 始於創業使命展望願景
2. 立於責任章程公司治理

三. 8+BM框架內部控制環境

1. 內控自評係公司治理的基礎
2. 8+BM可套用在內控控制環境

四. 8+BM提供事業週期可資遵循的道

1. 天地人兼顧
2. 德行兼修

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80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
香港證券專業學會證券從業員、高級從業員測驗合格



用
盡
在
其
中

用心 關懷 璀璨 其中

葉董事長個人著作

鴻飛文化

小王子的城堡
The Truthedral
內部控制自行評估
Self-Assessment of Internal Control



葉秀惠◎編著

鴻飛文化

哈姆雷的城堡
Hamlet's Truthedral
內部控制自行評估
Self-Assessment of Internal Control



葉秀惠◎編著

鴻飛文化

新星的新城堡
New Star New Truthedral
內部控制自行評估
Self-Assessment of Internal Control



葉秀惠◎編著

鴻飛文化

追日移動城堡
Light-chasing Moving Truthedral
內部控制自行評估
Self-Assessment of Internal Control



葉秀惠◎編著

鴻飛文化

哈姆雷的真誠堡
Hamlet's Truthedral 2
內部控制自行評估
Self-Assessment of Internal Control



龍文乾·葉秀惠◎編著

鴻飛東西文化交流事業
2011.5再版

鴻飛東西文化交流事業
2011.8再版

鴻飛東西文化交流事業
2011.8再版

鴻飛東西文化交流事業
2011.8再版

鴻飛東西文化交流事業
2014.10 初版

鴻飛文化

相約主裏珍惜仨
Hamlet's Truthedral 3
—翻轉經典學實似
"Chancelating" canons



葉秀惠◎編著

鴻飛東西文化交流事業
2014.10 初版

鴻飛文化

英雄本色十四
Colorful Heroes "For-team"
翻轉經典學實似
"Chancelating" canons



葉秀惠◎編著

鴻飛東西文化交流事業
2014.8 初版

鴻飛文化

都來覓真善美
Seek & Sing the Sound of Song of Songs
翻轉經典學實似
"Chancelating" canons

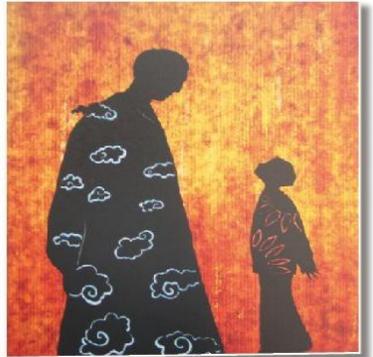


葉秀惠◎編著

鴻飛東西文化交流事業
2014.8 初版

鴻飛文化

企業管理—COSO實例解析
透過名劇《Hamlet》內控自評
My hope is in You.



葉秀惠◎編著

鴻飛東西文化交流事業
2017.7.14出版