

第二章 控制環境之形成

本章大綱

- 2.1 影響控制環境之主要因素
- 2.2 企業文化與員工控制意識

影響控制環境之主要因素(1/6)

- 依『公開發行公司建立內部控制制度處理準則』第六條之定義，控制環境係指塑造組織文化、影響組織成員控制意識之綜合因素。影響控制環境之因素，包括：
- 組織成員之操守、價值觀及能力。
 - 董事會及監察人之監督管理及指導。
 - 董事會及經理人之管理哲學、經營風格。
 - 組織結構、權責分派及人力資源之政策與實行。

影響控制環境之主要因素(2/6)

□ 組織成員之操守及價值觀

- 企業是由「人」所組成，因此企業的核心為「人」，組織成員的操守以及價值觀自然就成為影響企業控制環境的重要因素。
- 所謂操守，係指一個人平素的品行是否誠信與正直，而價值觀則是一個人對於事物是非善惡的基本信念，也可以說是個人是否從事適當行為的一種道德觀念。

影響控制環境之主要因素(3/6)

□ 組織成員之執行能力

- 確保員工是否具有執行能力的部分，除了在遴選員工時應確認員工具有應有的能力外，企業更要能夠依據員工的專長適當地安排職務，並給予足夠的資源支持，才可建立理想的控制環境。
- 職務說明書對於員工應進行的工作、應遵守的原則、執行的方法、處理問題的程序等，都有概略的說明，尤其是在人員流動率高的企業或部門，職務說明書更可保存離職員工的智慧結晶，並幫助新進員工迅速進入狀況。且對於一些已經發展完備的慣常程序具有指導的作用，可以確保員工在執行過程中不至於發生重大錯誤。

影響控制環境之主要因素(4/6)

□ 董事會及監察人之監督管理及指導

- 董事會與監察人在企業中扮演的重要角色之一，就是直接對經營階層進行監督與制衡的工作。

□ 董事會及經理人之管理哲學與經營風格

- 由於經營階層是企業的核心部分，因此除了其操守、價值觀及能力外，經營階層的管理哲學與經營風格都會對企業控制環境的良窳產生關鍵性的作用。尤其是對下列事項之態度：
 - 對達成營運目標與遵守相關法令之重視度
 - 對經營風險的態度
 - 對財務報導的態度

影響控制環境之主要因素(5/6)

□ 組織結構與指派權責之方式

- 組織結構係指當一企業爲了要達到企業的目標，將內部成員的工作予以劃分，並賦予權責關係，其協調及控制成員活動所形成的一種管轄體系，就稱爲組織結構。
- 當一個企業具有合理的組織結構，明確的指派權責方式以及適當的控制方法時，即可大大增強組織運作的機能以及員工的控制意識。
- 組織結構的複雜化、正式化以及集權化程度對於員工的行爲態度也會造成影響。

影響控制環境之主要因素(6/6)

□ 人力資源之政策與實行

- 聘僱、甄選、訓練、績效評估等都屬於人力資源的業務。簡言之，人力資源的政策就是為企業尋找到合適的人員，將企業的目標轉化為找尋員工的條件，如此才可為企業開發人才、訓練人才並留住有用的人才。

企業文化 (1/2)

- 企業文化是企業經營活動中自覺形成的，包括共有的思想信仰、行爲規範、取向態度、好惡情感、價值觀及所追求的企業目標與利益，並爲廣大員工恪守的經營宗旨、價值觀念和道德行爲準則的綜合反映。
 - 企業文化之形成：是企業長期生產經營活動中所自覺形成的，是一種人爲創造的產物，雖不可清楚地描述，但卻可以觀察。
 - 企業文化之調整：企業文化是相對穩定而不易改變的。然而，不易改變並非意味著一成不變，隨著環境的改變與時代的推移，企業文化也應隨著改變，才能切合需要。

企業文化 (2/2)

- 企業交叉文化管理：企業交叉文化管理的興起肇因於企業併購的盛行以及跨國經營的蓬勃發展。當一家企業在進行併購或跨國經營時，必定面臨不同文化差異所造成的種種衝突，而這種對諸多文化差異所進行的控制環境控管，就是所謂的企業交叉文化管理。

表2-1 西方典型三大企業價值觀

價值觀	主要概念
股東最大利益價值觀	視「股東」為最重要的利害關係人，企業經營好壞的評估標準為該企業是否能獲取最大利潤。
經營管理價值觀	在「所有權」與「經營權」分離的狀況下，受託之經營管理階層應創造股東最大利益，並注重企業經營者本身以及員工的自我價值實現。
社會責任價值觀	在一定的企業利潤水準之下，應綜合考量股東、債權人、員工、社會以及企業的整體利益，不可偏廢。換言之，企業社會責任之職責在於維護並促進所有重要利害關係人之權益。

員工控制意識(1/2)

- 員工的控制意識係指企業內全體員工或多數員工所共同擁有的一種內心態度、思想方式或意志。
- 控制意識之特質：控制意識希望能激發員工的積極性，並增加企業的活力，因此控制意識必須具有一些特質。
 - 高階經理人應將創新性發揮在其所設計的企業目標與決策中
 - 中、低階層經理人則將創新表現在如何支配部下對工作的熱情
 - 員工則應將創新發揮在對工作內容的改進以及對自我管理的提升。如此一來，員工控制意識便可以反映在企業的經營績效以及生產狀況。

員工控制意識(2/2)

□ 控制意識之形成

- 控制意識能夠提升全體員工對企業的向心力，並努力達成企業既定的經營目標，在提升員工控制意識之時，應該制訂相關的行為規範，並且由經營階層以身作則，將良好的價值觀灌輸給員工，從而上行下效，形成一致的理念與共識，也就形成了控制意識。