

您是否常聽說，開店做生意真的不容易！不是飽嚙勞資糾紛困擾，就是遭質疑商標或專利侵權，抑或被舉發稅務申報不實，或遭對手攻訐而影響營運等難題；經營者在思考繼續經營之際，往往會認為借助新股東的金援挹注、或策略聯盟的技術合作，也許是金融機構壯大經營實力與改善經營現況的最快策略。但邀請新股東加入，不論是股權轉讓與或增資發行新股，均攸關經營主導權之爭或股東間和睦。新舊股東的經營思維是一致，還是同床異夢，也影響金融機構在多變市場中能否穩健前行。再者，採策略聯盟是為擴大市占率、還是加長經營直徑；抑或彼此牽制，而提升相互依存度。也就是說，不論是引進新股東或採用策略聯盟，其目的是為提昇經營績效與規模，或是互補以提升企業競爭力。

至於企業營運能否長久延續，往往繫於經營者的一念之間，而這一念之間，可能是對市場丕變的轉型能力，也可能是對經營優勢與劣勢的理解程度。至於是該引進新股東、還是尋覓合作對象，則視負責人對機構競爭力與未來發展的定位是否明確；或是在聽取外部顧問或專家意見後，是否具備分析能力與務實徵詢內部人意見。從過往的經驗來看，負責人在尋求外部奧援之際，如能聽取內部經理人及員工所給予的現況意見，往往有利於董事會或高階管理人員作有效之決策。但按現今國內企業或團體，在採行一個新的競爭企畫案時，卻不見得會徵詢內部人意見，而往往會以市場動態來決定其經營結構的變革方向，或徵求場外專家顧問的意見後即決定企業的未來。坦言之，機構的經營現況與難處，內部人往往是較負責人更為瞭解；而企業的待補戰力，也只有在第一線征戰的業務團隊，才能瞭解經營實力是否充足。更精準地說，負責人所為的一切經營決策，是否能符合企業本身

需求，則宜連結至各作業程序與徵詢權責人員；也就是說，企業的各项決策，不僅攸關到企業未來發展，也影響內部經理人及員工的權益。

因此，企業在力圖變革的過程中，徵詢內部人意見，不僅是必然的程序，也更是企業決策的最後一道關卡與防線。至於什麼樣的經營才是健全經營？什麼樣的經營是負面經營？記得國內 2004 年 9 月起，國內陸續發生金融機構經營不善及人為弊端，導致遭受主管機關依法採取「進駐輔導、監管、接管及標售以讓與銀行全部營業及資產負債」等強制措施。上該金融機構因經營不善而走向經營死胡同；又接手經營者未能務實經營，且無永續經營想法，只為圖短期獲利以出場了結；終致金融機構再度陷入經營泥沼，除業務一再空轉外，也被逼得回到原先的經營起點。這樣的經營歷程，不外經營者只為跑短線套利，而無永續經營思維，而僅想趕快將投入的資金變黃金，以出售獲取暴利，這樣的經營，可謂為負面經營三部曲，對金融機構及其內部員工不但是種傷害，更是場惡夢。

負面經營三部曲

◎ 首部曲：走入死胡同

2004 年 9 月起國內四家金融機構因經營不善或人為弊端因素，而遭主管機關依法指示中央存款保險公司進駐輔導，最終在無人願意增資下，主管機關基於保障存款人及股東權益，指派中央存款保險公司採行監管及接管措施；嗣後透過公開標售方式將銀行全部營業及資產負債讓與外資銀行、私募基金或其他金融機構。當年作者參與上該案例之相關監理作業，深切瞭解渠等金融機構負責人因金

融專業知識不足、營私與利益輸送利害關係人等弊端不斷，又高階管理階層人員配合不法及稽核人員怠於執行稽核職責，乃致金融機構最終經營不善與支付不能，而嚴重損及存款人及股東權益。

究其主因，除應歸咎內控制度不彰與經營管理不善外，其主要癥結，則在於利害關係人不法侵蝕金融機構利益，第二道防線（如：法令遵循、風險管理等）未盡警示職責，又第三道防線（如內部稽核）未確實執行稽核與充分揭露問題，而致銀行經營最終被逼到死胡同，致完全喪失經營與自救能力。

◎二部曲：外國月亮圓

2007年6月起部分外資銀行或私募基金陸續入主與概括承受或購併國內經營不善銀行，新團隊除主導銀行經營權，也為贏取股東信任與付託及取信於主管機關或信評機構，而以優渥薪酬向國外禮聘專業經理人或執行長，亟盼短期內加快提升銀行獲利及提高每股股價，以達短期套利後出場了結。經營者除迷信外來和尚才會唸經，也無視被承受或購併銀行之財務狀況已呈窘困景況，卻於支付外來經理人高額酬勞後，反過來要求現有員工共體時艱與撙節開支。又因未能撙節費用，反過來以裁員或資遣員工方式來平衡其費用支出。對銀行而言，不但是殺雞取卵的作為，也是相當不智的負面經營。雖說是為了提升經營績效及引進專業知識（*Know How*），惟實際上，換來的卻是獲利趕不上外來專業經理人的高額薪酬支出，實在令人不勝唏噓。這種迷信「外來和尚會唸經、外國月亮比較圓」的狹隘觀念，往往是使金融機構走向失敗經營的關鍵；而號稱是專業經理人的外聘專家或顧問，往往不停以不同經營話術與績

效計算方式，來欺瞞股東與主管機關，對金融機構本身的經營，可謂是場浩劫與厄運吧！

◎三部曲：回到老路子

環視近幾年來不論是銀行、保險、或證券公司的大股東，往往因迷信外聘專業經理人入主經營團隊，深信外聘專家能為機構帶來新思維與新希望；但是往往最終僅是帶給機構一堆分析數字與績效計算公式，帳列損益除了未實質增加，相反的是支付了高額薪酬與費用，人事制度與組織文化也遭空前的衝擊與破壞。最終是專業經理人約期一到拍拍屁股走人，造成金融機構不僅是人才斷層擴大，財務窟窿也更行擴大；逼得金融機構不得不重行檢討與改正經營制度，面對如同戰爭浩劫般的經營沉痾，卻得思索是否打掉重練，再回到老路子與原有的經營基礎。

作者從事金融監理 30 餘年，深感金融機構的經營，往往是在經營者的一念之間，從過往的案例，經營者如未能專注於事業經營，而一再堅持倚賴外部顧問或專家，或經不起遊說而擅自將公司經營權與組織變革交給第三者處理，多數最終是面臨經營挫折與無法繼續經營，甚至是無法向股東交代。至於負面經營所造成的不僅是經營虧損，更重要的是經營發展跟不上市場與同業腳步，影響的是競爭力式微與生存條件不足的困頓。而在市場競爭上，將遭客戶競爭與景氣因素所鄙棄，而使金融機構經營不但未能順遂向前，得到的卻是空轉、再空轉。一般企業經營也是如此，企業經營如以唯利是圖為經營前提，凡事以徵求外來專家或顧問的援助，最終仍不免有引致經營危機。而企業發

生經營危機問題的緣由，不外是來自 (1) 決策失能、(2) 缺乏牽制、(3) 內管失效及 (4) 稽核不力等因素；尤以內部稽核這第三道、也是最後一道防線如未能守住，則將使企業面臨生死存亡的難關。

金融機構的經營決策能否奏效，除在於部門或員工間是否建立內部牽制與分層負責授權制度外，最重要的是內部稽核是否確實具超然獨立精神。前開負面經營三部曲所提，如因經營不善或人為弊端因素，將使經營失速而走上死胡同；而若經營全然倚賴外來專家的經營經驗及套上不適合自己體型的制度，最終將面臨是否放棄外來經驗，而思考是否回歸經營的原點。這一切都因經營者對現況經營的不瞭解，對外在環境與自我競爭能力的理解不清，乃將企業的未來交到外來專家與顧問手上；又經營者如忘卻經營初心，未能反觀企業成立宗旨與內部人的期待，將因而在無知中棄絕眼前的經營基礎，而盲目追求外來專家的理想與空泛的組織制度。因此，作者認為在尋求外援來指導與援助企業制度與業務不足時，企業董事會及高層經營管理人員應先自我檢視，是否仍擁有前瞻思維與接受幕僚建言的雅量，再思考是否引進外來思維與專業技能。至於對企業內部牽制與內部管理問題為何發生，經營者應在管理與制度中，參酌稽核單位的建議，藉由與內部人檢討與反思，以調整經營策略；如此才能獲取股東或員工的信任，也有能力在健全經營的口號下，重啟揮動經營的大旗。

🌀 我不是後知後覺一被忽略的角色

內部稽核，在一般企業或金融機構裡，既不是主流部門，也不是營利單位；往往被企業高階經理人視為邊緣人或眼中釘，甚至是被遺忘。雖是隸屬董事會，職司檢視與監督業管部門是否依政府

法規及企業內規執行業務；惟因稽核與監督角色，總被認為是扯業績的後腿，造成企業的業管部門對稽核功能與角色的誤解，更是將稽核部門視為企業的冷宮，在立場、職權上與業務部門純然不同，也常遭高階管理人員誤解稽核部門是影響經營的罪魁禍首。也就是說，內部稽核人員對問題的看法，常常給人們的印象是烏鴉的看法；好聽的話，會博得喝采，難聽的建言，不僅得罪人，也可能造成『吃裡扒外』的邪惡汙穢。稽核人員也常被當作是不同一國的『空氣人』，所為建言即使是『忠言』，也被當作是『逆耳』的言語。

內部稽核在機構內的角色，就好像是「長廊的最後一間辦公室」、「陰暗角落裡的一族」、「不同思維的外國人」…等。過往稽核部門於公營行庫，常被當作安置犯過錯的員工、待退休的資深員工、不被看重員工的部門，或是可以稱作是將老闆不喜歡的員工集中一起上班的場所。因此，在過往20年，稽核工作真的是不太被重視，且常常是一群被忽略的人，也常被輕忽『稽核』在金融機構裡的功能。但在機構部門發生人員弊端時，又常會追究稽核人員何以沒發現問題，為何沒反映給高階主管…等等不利的評語；惟殊不知業務單位推動業務之際，詬病著內部稽核部門的存在；但在問題曝光後，卻又質疑稽核人員未盡職責，確實是相當矛盾與扼腕。

稽核人員在業務經營與發展上，扮演的是煞車與推進的重要角色。稽核人員依內、外法規執行稽核業務，實質上已具備第二道防線法令遵循檢核者的角色，稽核人員依法雖隸屬董事會，除須查核業管部門是否依董事會與公司規章執行職務外，亦須依稽核計畫查核董事會的決策程序是否合法、合規，瞭解董事是否涉有不法之職權行使。務實的說，稽核人員除了不是後知後覺的角色，也不該被排

除在經營架構外，內部稽核的角色應該是適時介入仲裁與查證的角色，而不該被忽略與蔑視。當然，一般人會說，稽核人員的職權與角色要視經營機構負責人是否重視、是否支持稽核工作而定；這也是我從事30餘年外部稽核工作，常常挑戰自己思維的問題，更何況是民營企業或金融機構的稽核人員，一直被當作是政府機關要求必須建置的內部警察或斥候角色，而全然得不到老闆的全力支援。

企業大股東如藉掌握實質控制權，而致董事會為不當決策時，稽核主管與稽核人員該如何處理？又董事會與業管部門主管間因法律見解或觀點落差，而致生內部決策與執行上衝突時，稽核人員該如何自處？稽核人員對不當問題該如何揭露與處理？又該如何基於超然獨立立場，提出具體解決方案，以解決董事會、利害關係人或業管部門間的認知差異與扞格問題？至於稽核人員該如何培植與稽核作業該如何務實，也是一直被討論與研究的議題。我認為稽核人員的培植應從道德情操、明辨是非與專業知識等基本功養成做起；進而做到策略助攻、專業反饋、風險評析與品質守護神等角色，以提昇企業或金融機構之經營活力。稽核人員基本功的持續深化與稽核作業的有效執行，將使企業或金融機構業務獲取良性成長，在營運上能形塑一股穩定的力量與抵禦危機的防護層。

內部稽核的定義，中華民國內部稽核協會認為：「內部稽核是獨立、客觀之確認性服務及諮詢服務，用以增加價值及改善機構營運。經由內部機構提供有系統與紀律之方法，評估及改善風險管理、控制及治理過程之效果，以達成機構之目標」。而國際內部稽核協會總裁Richard F. Chambers所著「Lessons Learned on the Audit Trail」（中文書名「稽核軌跡：稽核的35堂課」）也提到：「韋式字

典（*Merriam – Webster Dictionary*）定義稽核生涯為『一系列事件之一種紀錄，從其中歷史可以被重構』（*a record of a sequence of events from which a history may be reconstructed*）」；也就是『稽核』可說一系列輔助管理決策、措施及評估的助攻角色，也是機構強化與重塑經營策略的有利觸媒器吧！

內部稽核扮演的角色與職責，簡而言之，是舞弊的偵防、控制系統的設計與執行、評估經營績效與組織規劃、市場評估與投資分析等；其基本的權責，是應以超然獨立與客觀態度來行使其職責，而不干涉內部單位行政；且有權向受檢單位及有關單位要求提供各項計畫、程序、統計、處理記錄等有關資料，根據稽核結果提出稽核報告，並對報告內容負起責任。

內部稽核的目的，則在於評估內部控制制度的缺失與衡量營運的效率，適時提出改進建議，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，以提升企業之經營績效。作者從事外部稽核期間，看過無數國內、外金融機構因忽略健全內部稽核制度，而造成重大損失或無法繼續經營的窘境。也就是，一個企業或金融機構稽核力量的強弱，將攸關其經營命脈的維持與發展；主管機關或企業（金融機構）公會雖訂了許多監理與自律規範，企業或金融機構若不重視稽核力量的培植，則經營上將因監測與穩定力不足，而抵不過員工偷走客戶錢財或經理人竊取企業『*know how*』，所帶來的是企業形象遭損與業務衝擊。

稽核工作不是後知後覺，也不該被忽略，『稽核』應將道德情操放在首位，以明辨是非的起手式及熟悉商品業務的專業知識，