

之控制、向金管會指定網站進行公開資訊申報相關作業之控制³。

四、控制政策與控制程序

風險控制是風險管理的最後步驟，由於其對已經辨識且分析的風險要能設計一套相對應的控制政策以及程序，以便合理控管可能發生的風險，因此與控制活動有密切的相關。接下來將逐一說明風險控制的整個過程，包括控制政策的意義、控制程序的設計以及下一節的相關控制活動，俾利讀者能更加瞭解風險控制的細部流程。

(一)控制政策：

所謂的**控制政策**，係指一種目的性的宣示，也就是在規範該做些什麼。控制政策多半都是口頭上的溝通（當然也有書面的），並沒有包括如何達成控制的相關程序，其多半是較高層次的一種宣示罷了。舉例來說，爲了確保客戶的隱私權，公司要求應對客戶的購買記錄以及基本資料予以保密；爲了提升市場占有率，公司應適度放寬賒銷比例，然而，這些控制政策之宣示必須具有彈性，才能因應外在環境的變化。由上例可知，控制政策點出了企業所欲控制的部分及所欲達到的目的，至於如何達到該政策，則要依靠控制程序與控制活動的施行了。

1. 組織控制：公司策略執行的第一步，便是設計適合的組織結構，在控制環境中所論及之組織結構，除應配合企業規模及作業之複雜性而設計，各部門責任應明確分工並適當整合，換言之，組織控制的構成要素即「分化」與「整合」。**分化**意指將人員及公司資源分配至企業各組織任務上，如將組織架構分爲銷售部門、生產部門、研發單位等，越是大型的跨國企業，其分化的程度越高。此外，管理階層也必須在水平分化（指企業相同層級之間的分工，如銷售單位與行銷部門）以及垂直分化（指高階管理者至基層員工間之權利分配）上做出適當分工，才能做出對企業價值有利的決策。

3 內部控制制度處理準則第9條。

至於**整合**，係指企業為達成公司目標所進行的功能性及人員之協調活動，避免各部門各自為政、多頭馬車的現象發生。分化與整合之設計，都是為使企業能在最有效的方式下執行某策略，如多元事業部之組織結構係採不同產品線之分工方式，矩陣結構則是針對專案企劃之分工組織。值得一提的是，整合的程度必須適當，若分化多而整合少，將因各部門各自追求其目標而失敗；若分化少而整合多，則過度控制的結果，組織將欠缺彈性與反應速度。

2. **營運控制**：營運活動之控制包括財務控制、產出控制與行為控制等，其目的在瞭解企業營運的效果與效率，另方面還要控制績效回饋之機制，尤其應注意企業是否存在管理不善、財務控制失當、過度擴張、未能預見需求改變（如智慧型手機興起）以及新競爭者加入（如線上商店崛起）等致命危機。【表6-2】整理了財務控制、產出控制與行為控制之主要內容。

【表6-2】財務控制、產出控制與行為控制之主要內容

營運控制類型	主要內容
財務控制	財務控制乃評估企業經營績效最經常使用的指標，如設定投資報酬率（ROI）、獲利成長率、利潤率等財務目標，或是直接以股價來作為公司經營績效的衡量方式。
產出控制	採目標管理（MBO）方式，分別設定各事業部門或個人之目標，再與各事業部門或個人之實際執行成果進行比較，以評估產出之績效。
行為控制	建立具有共識的準則與標準程序，以引導各事業部門及個人行為之標準化，控制方法包括： (1) 預算控制：指利用預算的編製將企業目標、計畫以及績效進行結合，再將預算與實際結果進行比較，並依結果進行改進、矯正等措施。 (2) 標準化控制：包括投入資產資源之標準化、公司產出之標準化，以及轉換活動之標準化。 (3) 酬償制度：指建立個人及團體獎金酬勞之制度，以激勵各事業部門及個人達成公司目標。

例題

組織設計包含對組織結構及控制系統的選擇，使企業能在最有效的方式下執行其策略，並達成企業目標。以專案企劃為主的企業分工組織結構係屬：

- | | |
|-----------|-------------|
| (A)地理結構 | (B)矩陣結構 |
| (C)產品團隊結構 | (D)多元事業部結構。 |

(100年第1次)

Ans：(B)

(二)控制程序：

控制程序係指當控制政策已經確立後，企業內部為達成此政策所採取的對應措施。控制程序要有意義，除了應基於原先宣示的控制政策，以及該政策所形成的背景因素，更要能順應當時的控制環境才可，亦即一個過去曾經有效的控制程序可能會變得無效，這種情況的發生，可能源於自員工訓練不足致不熟悉控制程序，或因為作業方式改變而失效。舉例來說，公司為了提升市場占有率而放寬賒銷比率，但因歐債危機後徵信工作不夠確實，卻使得賒銷的應收帳款成了無法回收的呆帳，對公司來說將造成更大的損失。

例如，公司為了保障客戶隱私權，不對外提供客戶的購買紀錄與基本資料，但若涉及法律等訴訟案件，公司仍堅持不肯透露資料，將造成司法調查的困難，也使得客戶的私利與公眾的公益產生了衝突。又如公司為了確保債權的回收性，對於延遲付款的客戶採取凍結信用的方式，然而對於某些僅是因疏忽或一時週轉不靈的優良顧客來說，此種嚴厲的方式將使其失去對公司的向心力，公司也將永遠失去該顧客。因此，控制程序的施行，萬萬不可扭曲控制政策的本意，否則將會得不償失。

我們接下來舉一個例子來說明企業控制信用風險的對策。企業為了維持並擴充市場占有率，董事會與高階經營階層在參考了整體經濟