

行政院推動

健全內部控制機制

宣導

內部控制

基本觀念及案例

政大 馬秀如教授

100.5.27

# 大綱

前言

壹、企業之經營：基本觀念

貳、一人公司個案：陳樹菊

參、討論及結語

# 大綱

## 前言

壹、企業之經營：基本觀念

貳、一人公司個案：陳樹菊

參、討論及結語

# 前言

- 陳樹菊與內部控制何干？
  - 陳樹 與內部控制何干？
  - 陳菊 與內部控制何干？
- 行政院及其所屬與內部控制何干？
- 公開發行公司及其子公司與內部控制何干？

# Ans.

**其** 內部控制

- 都要做
- 已做，自己還可能不知道

81.3.18 公開發行公司建立內部控制制度  
實施要點即公布

# 行政院公文

院授主信字第1000003056C號

1. 受文者：共3,126字，有：單位、職稱及人名

- **Accountability**之**ownership**

2. 健全內部控制實施方案

- 本課程之題目：

行政院推動**健全**內部控制機制宣導 內部  
控制基本觀念及案例

- **目標**＝做**有效**的內部控制

- 「**健全**」待商榷

# 大綱

前言

壹、企業之經營：基本觀念

貳、一人公司個案：陳樹菊

參、討論及結語

# 管理的 sub process：3個 vs. 10個

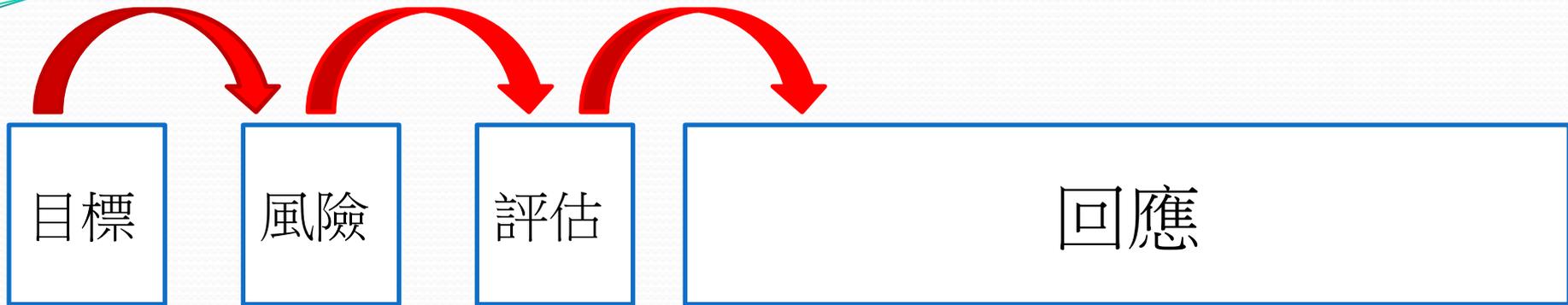
**管理** = **規劃** + **執行** + **控制**

內部**控制** = **管理** - 純**規劃** - 純**執行**

- 2個層面：收、支  
設計、執行
- 目標 → 風險 → 其管理：評估與回應
- 3個 sub process → 10個 sub process

# 10個 sub process

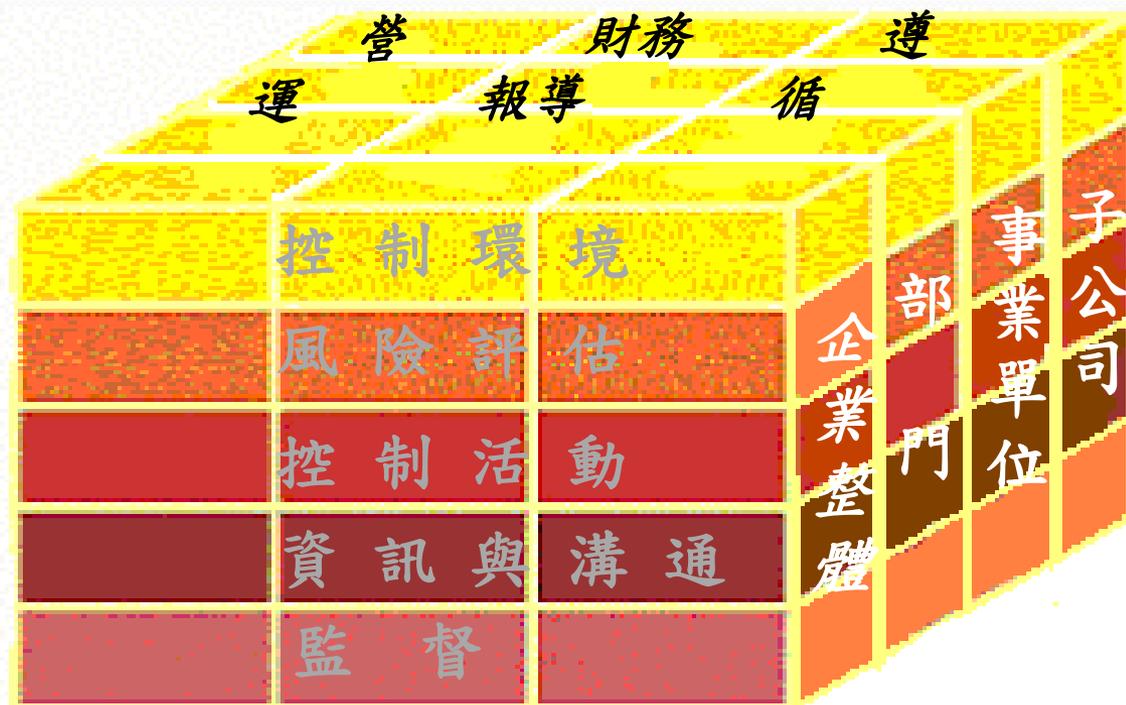
1. 訂定企業層級目標(entity-level objective setting)
2. 選定策略(strategic planning)
3. 擇**控制環境(control environment)**：管理風格(含風險容忍度)、人事政策(聘人、獎懲；程度、速度)、組織設計、工作指派等
4. 訂定作業層級目標(activity-level objective setting)
5. **風險評估(risk assessment)**
  - 含事項辨認(event identification)
6. 風險回應(risk response)：業務-營運活動(Operating Activities)
  - 規避、降低、分攤、接受
7. 風險回應：控制活動(Control Activities)
  - build - on control vs. build + on control
8. 資訊與溝通
9. 風險回應：監督
10. 風險回應：改正活動



資訊



# 內部控制：Why、How、Who



內部控制~整合架構 ( *Internal Control~ Integrated Framework* ) 1992

組成要素(component)：5個

· 為何是這5個？

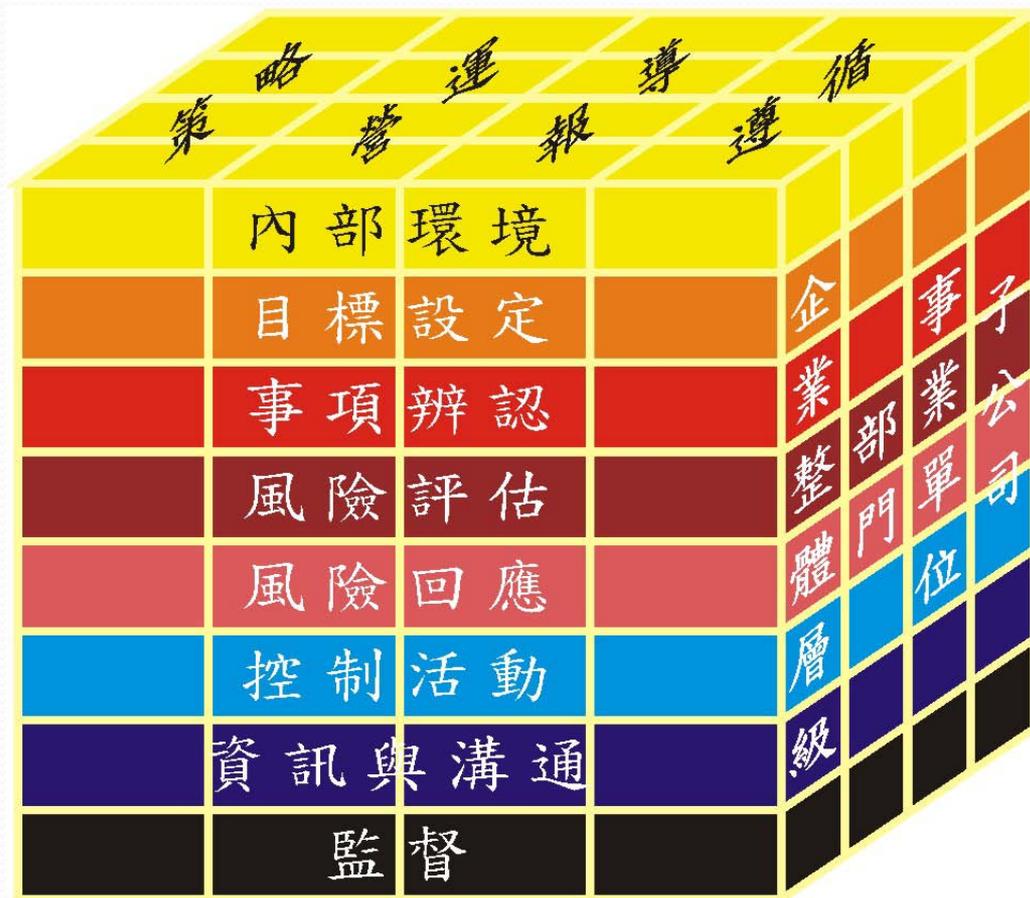
# 企業風險管理(ERM)：Why、How、Who

企業風險管理～整合架構  
(Enterprise Risk Management ~ Integrated Framework)

• 2004.9

組成要素：8個

- 補強內部控制，非替代
- 加列：目標設定、(事項辨認)、風險回應



# 內部控制(風險管理)做得好，其後果

## 保證目標必達成？

內部控制係一個為下列各類目標之達成提供**合理保證**的過程：

營運之效果及效率

財務報導之可靠性，及

相關法令之遵循。

上述過程受企業的董事會、管理階層及其他人員影響  
( COSO, “Internal Control-Integrated Framework” )

答：不能**保證目標**必達成，只是reasonable assurance

原因：外部環境不可控制

# 控制環境≠外部環境

- 外部環境不可控制；控制環境可控制/影響
- 控制環境=內部環境
  - 在內部控制，稱控制環境；在ERM，稱內部環境，ERM，不以內部控制為限，不好再稱控制環境，故改稱內部環境，強制自己(「內部」)可影響

# 內部控制與風險管理之比較

人/process	組成要素		備註
	內部控制	風險管理	
做的人	控制環境	內部環境	
訂定目標		目標設定	-
辨認風險事項		事項辨認	獨立出來
評估風險事項發生之可能性與嚴重程度(一旦發生)	風險評估	風險評估	
進行營運活動		風險回應	-
對營運活動進行控制	控制活動	控制活動	
監督控制及營運活動	監督	監督	
取得(產生)資訊並加使用	資訊與溝通	資訊與溝通	

- 都衍生自「管理」的sub process
- 「管理」這件事的部分或全部(一件事)
- 風險管理>內部控制

# 目標設定

風險管理：從辨認/設定entity的目標開始

- 例：五年500億元計劃

- 何謂「卓越」學校？

- 「**研究型大學**」

- 一個entity追求多個目標，須rank

內部控制~整體架構 <sup>a</sup>	企業風險管理~整體架構 <sup>b</sup>
1.Executive Summary	1.同左
2.Framework	2.同左
3.Reporting to External Parties	--
4.Evaluation Tools	3.Application Techniques

a : *Internal Control~ Integrated Framework* , 1992

b : *Enterprise Risk Management ~ Integrated Framework* , 2004

COSO內部控制與風險管理之用途不同，一對內(管理)，一對外(取得他人信任)

# 大綱

前言

壹、企業之經營：基本觀念

貳、一人公司個案：陳樹菊

參、討論及結語

# 貳、一人公司個案：陳樹菊



# 貳、一人公司個案：陳樹菊

- 39年 生，女，國小畢業，行長，上有1兄，下有3弟1妹  
父在菜場設攤賣菜，13歲，母去世（難產）  
母親故去前，幫助家事；其後，兼母職，照顧家人生活
- 52年 開始當菜販（在傳統菜場）
- 近50年
  - 以傅約翰牧師的無私、慷慨為學習的榜樣

時間	受捐贈者	捐贈金額
82年	佛光山(替父親做功德)	\$1M
85年	阿尼色弗兒童之家(台東)	固定捐
89年	於仁愛國小設立急難救助金	\$1M
90年	助仁愛國小蓋圖書館 · 學校命名：陳樹菊圖書館	\$4.5M
95年	助阿尼色弗兒童之家蓋分院 · 在南投埔里 · 用標會來捐，但被倒會；咬牙向朋友借錢捐	\$1M

- 99.3 獲年度亞洲慈善英雄榜(Forbes (Asia))
- 99.4 獲”2010年度最具影響力百大人物”獎 (Time雜誌)
- 100.1 「陳樹菊：不凡的慷慨」出版

# 經歷

階段	期間	事項
	1950	出生，家貧，滿月時，手被煤球燙傷
1	1950-1963	當女兒，唸國小；成長，無憂無慮
2	1963-1969	長女兼母職，勤儉持家，三弟病重，得仁愛國小師生幫助
3	1970-1993	1970，男友背叛 1988，父親被騙，當家，負全責，決定經營方式 1993，二弟及父親相繼過世
4	1996-	<b>固定捐錢</b> 給阿尼色弗兒童之家(真正需要幫助的人)
5	2010	3.5 獲 <b>Forbes(Asia)</b> 選為「 <b>年度亞洲慈善英雄榜</b> 」 4.29獲 <b>Time</b> 選 <b>2010年度最具影響力百大人物</b> · 「英雄」類第8名 5.2 赴美，5.5領獎 6月 決定成立基金會

# 階段一

時間	事件
1950	出生(雲林縣西螺鎮)
1957 (7歲)	遷居台東 · 家貧，住茅草屋：下雨，用破罐(撿拾而得)接雨水 · 隨父母，落地生根
7-13歲	讀小學：白天上學，放學後：幫忙家務+玩(其他時間) · 數學好、記憶力強〔到60歲還記得導師(1~6年級)之姓名〕 · 生活環境：媽媽照拂，沒什麼好擔心
1963年 13歲	國小畢業 · 我畢業以後會碰上一件不如意的事，我會去吃素(寫在畢業紀念冊上)
1963.7.1	台東中央市場落成，母親(即將臨盆)抽到「員金蔬菜」攤位 · <b>上上籤</b> ：市場入口處的第一個攤位 · 台東中央市場≠北市中央市場(集中分配之果菜市場) · 「員金」：「金」來自父親名字，希金錢源源不斷而來
1963.7.21	母有生產跡象，父送至省立醫院，醫判難產，須動手術，要求先繳 <b>保證金\$5,000</b> ，待父籌到款，母已去世 · 認知：母抽到好攤位→要讓兒女有飯吃，才可安心離開 · 世界改變：童年結束、開始吃素

## 階段二

時間	事件
1963.7 以後	<p>輟學</p> <p>跟父親做生意，當家，學理財、精打細算</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 角色：父親(賣菜時)之助手</li><li>· 當家：須用\$10 (一天，父親給) 餵飽全家(8口)</li><li>· 體會「<b>不當家，不知柴米油鹽貴</b>」</li></ul>
1969(19 歲)	<p>三弟突病重，纏綿病榻一年多，未救回</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 籌錢，得仁愛國小老師黃順忠及同學幫助</li><li>· 老師及同學樂捐</li><li>· 領受幫助，生感恩之情</li></ul> <p>「<b>大家這樣幫我們，我就下定決心，我有能力了，也要幫助沒錢的人。</b>」</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 種子</li><li>· 在海山寺皈依，完全吃素</li></ul>

# 階段三

時間	事件
約1970 (20歲)	<p>交男友，對婚姻有期待</p> <p>男友當兵前提議結婚，陳延後婚期，<b>一週後男友另娶他人</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 男友：在市場做小生意，老實，口才好，吃素，方便(對陳)</li><li>· 父親之意見：照顧自家生意，陳接受</li><li>· <b>影響</b>：對婚姻失去興趣與信心</li><li>· 期待：自己生三個兒子，但也慶幸未婚</li><li>· 買房後，其中三房裝潢成男孩子的房間，禁他人進入</li><li>· 第一次交男朋友，也是最後一次</li><li>· 有的婆媳來買菜，不是婆婆像太上皇，就是媳婦像女強人，總是有一方悶不吭聲，任由對方發落指揮。碰到這樣的情形，我就會慶幸，還好自己沒有家庭，否則可能也好不到哪裡去</li></ul>
1978 (23歲)	<p>阿嬤過世</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 阿嬤確定父親有錢可花，才走</li></ul>
1988 (38歲)	<p>接下父親的債務，<b>真正當家</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 父親遭金光黨騙光所有積蓄</li><li>· 新目標：多賺、多存錢</li></ul>

## 階段三

時間	事件
1993年 某日	<p>二弟車禍過世</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 二弟媳欺負二弟</li><li>• 二弟去馬偕當看護，賺\$10K給父親醫病</li><li>• 這些弟弟以前沒享受過(二、三弟均過世)」 →對自己：沒辦法好 不會想吃好的、用好的、穿好的</li></ul>
1993年	<p>父親因病(肝癌)辭世</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 二弟過世後28天</li><li>• 替父親做功德：以父親名義捐\$1M給佛光山</li><li>• 去廟聽經(每週)</li></ul>

# 階段四

時間	事件
1996年起	<p>每年<b>固定捐錢</b>給阿尼色弗兒童之家(台東)，認養兒童助上學</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 捐錢之對象：出家人→公益團體(兒童之家)<ul style="list-style-type: none"><li>· 阿尼色弗兒童之家：收容小兒麻痺(坐輪椅)的小孩、孤兒</li></ul></li><li>· 看到孩童高興的樣子，心好像忽然被打開，有一種說不出，很深的快樂，這是一種美妙而又奇特的感受，很高興錢可以做到這麼好的事、再辛苦兩三年，錢再賺就有</li></ul>
2000年	<p>再捐\$1M給仁愛國小(母校)設立「急難救助金」</p> <p><b>目標：</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 讓窮苦的孩子能得及時的幫助</li><li>2. 回饋母校(當年籌款，幫三弟治病)</li></ol> <ul style="list-style-type: none"><li>· 協助運作者：李國榮老師</li></ul>

# 階段四

時間	事件
2000年 左右 (50歲)	<p>健康出問題：肺結核(咳三個月才就醫)、尿道結石、腎結石及腳痛(腳板痛→小腿痛)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 病因：雙腳長期承擔負荷(過重)，腳側拇趾外翻，腳外側和腳跟已沒肌肉支撐，是薄薄一塊(因反覆受傷、潰爛)；搔抓腳上的皮膚時，抓破皮沒注意，感染蜂窩性組織炎(腳痛)</li><li>· 價值觀(過去)：看醫生太貴、排斥醫院；還債</li><li>· 回應：1.以精神意志對抗身體病痛，到真的不能忍才去看醫生<ul style="list-style-type: none"><li>· 醫生罵「愛錢不要命」</li></ul></li><li>2.不放棄自己(雖然每天都是很痛苦在生活著，但從來沒有一次想到要自殺)，雖自覺「自己整自己」</li></ul>
2001年 初	<p>忽然倒下，市場同事送省立醫院，查出心臟「多了一條血管」，須多休養，但第二天就出院工作</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 醫生斥責「你不要命了！」</li></ul>
2001年	<p>捐\$4.5M為仁愛國小興建新的圖書館</p> <ul style="list-style-type: none"><li>· 新圖書館：台東地區小學唯一三層樓圖書館，藏書18,000本</li><li>· 學校命名：陳樹菊圖書館</li></ul>
2006年	<p>捐\$1M給阿尼色弗兒童之家→南投埔里蓋分院</p>

# 階段五

時間	事件
2010 .3.5	<p>獲<b>Forbes(Asia)</b>雜誌入選為「<b>年度亞洲慈善英雄榜</b>」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 48人中，最慷慨的大善人，與媒體大亨梅鐸的母親等人並列</li> <li>· 為什麼捐錢？</li> </ul> <p>答：「<b>大家都可以做，捨得與不捨得而已；只要有心，一定能做到</b>」</p>
2010 .4.29	<p>獲美國<b>Time</b>雜誌入選<b>2010年度最具影響力百大人物</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 「英雄」類項目第8名</li> <li>· 李安導演推薦：「簡單平凡的慷慨」</li> <li>· 記者採訪，陳方知</li> </ul>
2010 .5	<p>5.2出發赴美，5.5領獎</p> <p>後返台，重回賣菜舊生活，但須面對問題（正面及負面）</p>
2010 .6.21	<p>教育部頒發一等文化獎章</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 向部長吳清基提到決定成立「<b>陳樹菊文教基金會</b>」，以幫助貧窮學生</li> <li>· 學生類別：沒錢看醫生及無法升學者(因家庭變故)</li> <li>· 基金會下限：\$1,000萬</li> <li>· 吳清基部長、林聰明次長及中華民國補習教育慈善會馬上捐\$110萬</li> <li>· 後湧進許多小額捐款</li> </ul>
2011 .1.27	<p>出版「<b>陳樹菊：不凡的慷慨</b>」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 陳樹菊正式授權</li> </ul>

# entity

- 「我想要多賺點錢，保護**全家**不再為「窮」而擔驚受怕，或者受侮辱」

稱謂	備註
父親	
大哥	長子，讀書，後在基隆海關上班
大弟	
二弟	帥，個性軟弱、善良、知足，娶惡妻，36歲車禍歿 · 比陳樹菊小7歲
三弟	乖巧、貼心，11歲歿 看到姊姊扣子掉，衣服破，自動補；小時不吃早餐，省下早餐錢(姊姊給)，買素麵、素飯，給姊姊吃
妹	

- 教養過的小孩：8個

稱謂	人數	備註
弟	3	
妹	1	
大哥之子	3	建志、建碩、建佑
二弟之子	1	時間：二弟過世後 惟後遵母示離校， 不再與陳聯絡

# 自我評估

1. **能力**：記憶力強，力氣大
2. **見識**：有限
  - 足跡幾不出台東
3. **個性**：是非分明、好強、龜毛、獨立、有主見、恰北北、個性直接、不讓人欺負、迷糊，耳根子軟
  - 常吃虧
4. 會**做事**，但不會**講**很多**話**
5. 自豪
  - 會**做事**
  - 我做事一向喜歡靠自己，不喜歡靠別人
  - 「姑姑，奇怪，你教我們的都有用到，學校教我們的都沒有用到」

# 價值觀

## 1. 感謝

- 領受被幫助，生感恩之情，播「善」的種子
  - 「大家這樣幫我們，我就下定決心，我有能力了，也要幫助沒錢的人。」

2. 一個人一生的好壞，是**靠自己**，不是靠別人

3. 「事情是用**做的**，不是用說的」，「**大家都**可以做，捨不捨得而已；只要有心，一定能做到」

- 生活中最好的方式，就是完成想要完成的事，然後在工作中倒下來

4. 不能**享受**(想吃好的、用好的、穿好的)

- 二、三弟相繼過世，「**這些** 弟弟以前沒享受過」→ 沒法對自己好

5. **忍耐**：人生最重要的，是「忍」

# 目標：追求

「大概我來人世走這一遭，既是為了還債，也是為了開悟吧！」

## 1. 活得自在

· 如何才會自在？

Ans.：「我會活一天，做一天，做到我活的最後一天。因為這樣我才活得最自在」

· 隨緣

· 建立商譽和信用

## 2. 從內心發出快樂

· 我很疼我的幾個姪子。因為很疼他們，所以我決定，一毛都不留給他們。自己嘗過需要錢時卻沒錢的痛苦，我很早就決定，不要將財產留給自己的親人，而是要留給需要的人

· 每次看到那些孩童高興的樣子，我的心好像忽然被打開了，從裡面冒出一種說不出來、很深的快樂

## 3. 成長

身上的痠痛、疲勞：忘記

· 可以忍

4. 名氣：否，我又不是靠名氣賺錢，是靠賣菜才有錢賺、有錢捐

# 對錢的看法

1. 積**德**不積財
2. **幫助**沒錢的人，且「錢，要**給需要的人才**有用」；
3. 即使是**小錢**，也能幫到人
4. 錢，就像**雨水**一樣，有時好，有時不好，需要它時，一滴也沒有；不需要它時，多到氾濫成災
5. 錢**賺**多賺少不重要，重要的是你要會**理財**，以及可以**存**下多少
6. 希望以後賺**更多錢**
  - 「赴美領Time的獎時，在紐約，我還在華爾街那頭銅牛頭上摸了好幾下，希望以後我能賺更多錢，好去幫助更多的人」

# 對「吃」的價值觀

**價值觀**：是一種**浪費**

- 理由：吃一吃，就沒有了，很可惜(吃得再好，亦然)→對「吃」沒興趣→

**行為**：一天只吃一餐，吃一餐不用5分鐘（訓練自己吃東西速度很快）→一天花不掉\$100

- **一天開銷金額**： $\lt \$100$ （一碗白飯\$20 + 一罐麵筋） $\times 1$ 
  - 一天吃一餐
- **吃飯所耗時間**： $\lt 5$ 分鐘：買一碗白飯，倒一罐佛祖牌麵筋，筷子撥兩三下攪一攪，一碗就吞下肚
  - 不管再燙、再冷
  - 「唏哩呼嚕，不知道算飯還是稀飯，反正鹹鹹的，很好吃，又不會卡喉嚨」
- 一天花不掉\$100→一天省下\$100→可供捐贈金額=\$100

**risk event**：斥責、絆倒、遺棄、鞭打、中傷、  
欺騙、傷害

**risk response**：

生活在感恩的世界裡：

感激斥責你的人，因為他提醒了我的缺點；

感激絆倒你的人，因為他強化了我的耐力；

感激遺棄你的人，因為他教導了我該獨立；

感激鞭打你的人，因為他激發了我的鬥志；

感激中傷你的人，因為他砥礪了我的人格；

感激欺騙你的人，因為他增進了我的智慧；

感激傷害你的人，因為他磨練了我的心志。

· 生活環境困苦

# event

事件	年歲	責怪
母逝，輟學，當家，學精打細算，隨父做生意	13	冷血醫院
三弟歿，得怪病；皈依吃素 · 三弟11歲，台北台大	19	自己(沒多注意一點)
男友背叛	20	
祖母歿	23	年歲
二弟36歲歿，車禍 28天後，父歿，病(肝癌)	43	自己(沒多注意一點) 年歲，得不再煩心勞力

懺悔，自責沒顧好，未多注意一點  
一想到吃好東西，就想「這些弟弟沒吃過」，我憑什麼享受

# risk response

## 1. 龜毛：

- 「我的龜毛，是在建立商譽和信用」

## 2. 感謝，即使是對自己不好的人

- 「因為碰到那些不好的人，反而激發了我的鬥志和骨氣、強化了我的耐力、增進了我的智慧、磨鍊了我的心志。他們改變了我的命運。他們就是我最大的恩人，我應該要謝謝他們對我不好。」

## 3. 忍耐

- 「生活環境困苦，別人對我不好，我可以一忍百忍，在忍耐中成長」

## 4. 學節儉(「理財」)：用\$10/天餵飽全家8口(p.35)

## 5. 決策：

- (1) 對變心男友
- (2) 被父責備「睡死了」
- (3) 攤販之business model
- (4) 被倒會，是否還捐錢？
- (5) 是否赴美領獎？
- (6) 目標是否一直不變？

# 對變心男友之回應

- **認知**：欺騙我的感情，越想越生氣
- **目標**：洩忿，令其難堪
- **行為**：
  1. 打聽到他結婚的時間、地點
    - 無請帖
  2. 買3、4樣禮物，包好，寫「**為非作歹**」四個大字
  3. 直闖喜宴
- **後果**：
  - 前男友**：看到陳，沒有不好意思的樣子
    - 想不到
  - 男友之父**：（阮後生）沒有娶你，我不坐大位
    - 對陳說

# 被父責備「睡死了」，其回應

- 睡地，不睡床

- 「我們在美國住的旅館，都是很好的飯店，乾淨又漂亮。可是我捨不得睡在那麼好的眠床上。反正睡地上也是睡，我把枕頭拿下來睡，地上滑滑的，很好睡。我在美國這幾天，都和在家一樣睡地板，床鋪動都沒動一下。」

- 赴美領獎

- 郭淑珍(台東縣專員)：雖睡地板，錢一樣要繳

# 菜販之business model：初期

**目標：保護全家，不再為「窮」而擔心受怕或受辱(p.69)**

1.收入↑：多**賺**

2.**慢慢賺**：細水長流(p.86)

**行為：學**做生意

- **建立商譽**和信用(p.91、93)

- 用**眼睛**學，用**腦袋**想，有問題，**請教**/拜託人+自我努力

1.**行銷：說的話：實話實說**，講信用

巴結客人：不，應酬客人：不

2.**送貨**：反覆檢查，不好的菜丟掉，補好的菜，成一箱

- 龜毛、挑剔

# 每天行為

時間	行為	備註
1:50AM	起床	準備去批發市場
4點多AM	回中央市場，整理、排列商品	客人開始上門
8-11 AM	做生意 · 卯盡全力	生意的高峰
中午過後 下午	一面整理菜，一面和客人打招呼、聊天 · 中午過後，或下午2、3點，吃飯	客人較少，才有吃飯的時間；時間過得很快 大部分攤販已收攤
5、6 PM	開始收攤，慢慢收	收兩三個小時
	回家	
8、9 PM	到家，倒頭就睡	人已很累

- 即使生意量比以前少，依然
- 爸爸和二弟往生後

# business model：改變後

1.銷售商品之種類：增加

2.讓菜秀出最佳賣相

- 菜批來後，整理、分類、包裝
- 參考別人的攤販擺設，找出最吸引顧客的排列、組合

3.方便顧客拿菜

- 增加攤架面積：攤架改成階梯式←訂做貨架(高高低低)

4.實話實說：講信用

5.營業時間：延長，收攤時間從晚上8點、9點、10點，延到凌晨1、2點

6.報價：售價接近成本

- 吸引顧客(阿兵哥)買大量
- 阿兵哥訂購後，承接軍隊生意之數量越來越多，有蘭嶼、綠島、岩灣、警備隊、團管區的訂單、台東知名飯店、餐廳等
- 風險：同行嗆聲(某1攤，因生意太好)

# 銷售商品之種類增加

- **賣方目標**：利潤高
- **風險**：利潤低，賺不到錢
  - 風險承擔者=賣方
- **風險事項**：所選擇之商品=竹筍、生薑、辣椒、蔥 ≠ 葉菜
  - 筍：主要商品，重，不耐放，先付錢給筍農
  - 辣椒、薑：\$10的量，可吃兩三天
  - 蔥：一般菜販隨手送客人的菜

「這四樣農產品，其中以筍子為主，雖不是大批發，但也有好幾百斤，堆滿了整個攤子。雖然每天筍子的銷量還不錯，但也無法每天賣出好幾百斤。而且，筍子不耐放，即使有些熟客人，可人家也不可能天天吃竹筍吧？只要多放幾天，回去就得加工處理，煮熟後再拿出來賣。加工的工序繁多，很麻煩」而且，人家一送來，就要把款付清；如果筍子賣不掉，甚至連本錢都賺不回來」

# Why 爸爸選前述4種菜？

答：不需太多整理**功夫**，就可賣

**整筐倒下去**

**功夫：efforts**

# response : 改正行動

看出父進行銷售活動之缺失，採取改正行動：

1. 與父親溝通，改賣他種商品
2. 用NG辣椒自製乾辣椒，賣乾辣椒，取得營收
  - 「很快就發現情況不對」(p.66)

# 被倒會，是否還捐錢？

1. 做出承諾：捐\$1M給阿尼色弗兒童之家
  - 用途：在南投埔里蓋分院
2. 風險：被倒會
3. 決策=捐
  - 目標：「信用」
  - 理由：「再辛苦兩三年，錢再賺就有」
4. 回應：向朋友借\$1M

# 是否赴美領獎(99.4)？

stage	決策	理由	後續行為
I	我不會去	A	· 「有影就來去」
II	領獎 5.2從台東出發 5.4晚上出席紐約林肯中心的餐會，接受表揚 · 主辦人：Time雜誌 5.9返台	B	1.已訂好的菜整裝，留給阿尼色弗兒童之家 2.準備行頭(蓮藕色外套及皮包(多年前買)) · 洗頭、買口紅、辦護照 3.很想早點回家，賣菜、做生意、賺錢，再把錢捐出去
領獎後(改變)	重回舊生活，靠賣菜賺錢 · 美國回來第一天	C	· 繼續幫助需要的人，用新方法(成立基金會)發揮更大的影響力

- A：1.我沒出過國、沒辦過出國手續、說出國就出國，哪有那麼簡單  
2.我沒有護照、沒有邀請卡  
3.週末要做生意；母親節快到了，是一年中的大日子，不能輕易離開攤位
- B：1.台東縣長、外交部長、總統之關心  
2.如有機會，可在領獎時為台灣說點話  
· 我嘛甲人來出國、這是我自己知道我該做、想做，也做得到的事情  
· 「保證一定不會漏氣」
- C：我是靠賣菜才有錢賺，才有錢捐，又不是靠名氣在賺錢  
· 有名就免做了喔！坐在這裡等，天下會掉金條下來讓我們撿，看看是不是撿得到  
· 我不愛欠人錢，更不愛欠人情，人情債很難還

# 新目標

**成立基金會**，繼續幫助需要的人

- 發揮**更大的影響力**
- 帶動社會「勿以善小而不為」的風氣
  - 使更多人願意拿出\$50、\$100的小額捐款，來幫助有需要的人
  - 使台灣成為一個人情味濃厚、樂善好施的社會

**達成新目標之方法：**

- 還是要靠**賣菜**賺錢

# 大綱

前言

壹、企業之經營：基本觀念

貳、一人公司個案：陳樹菊

參、討論及結語

# 討論

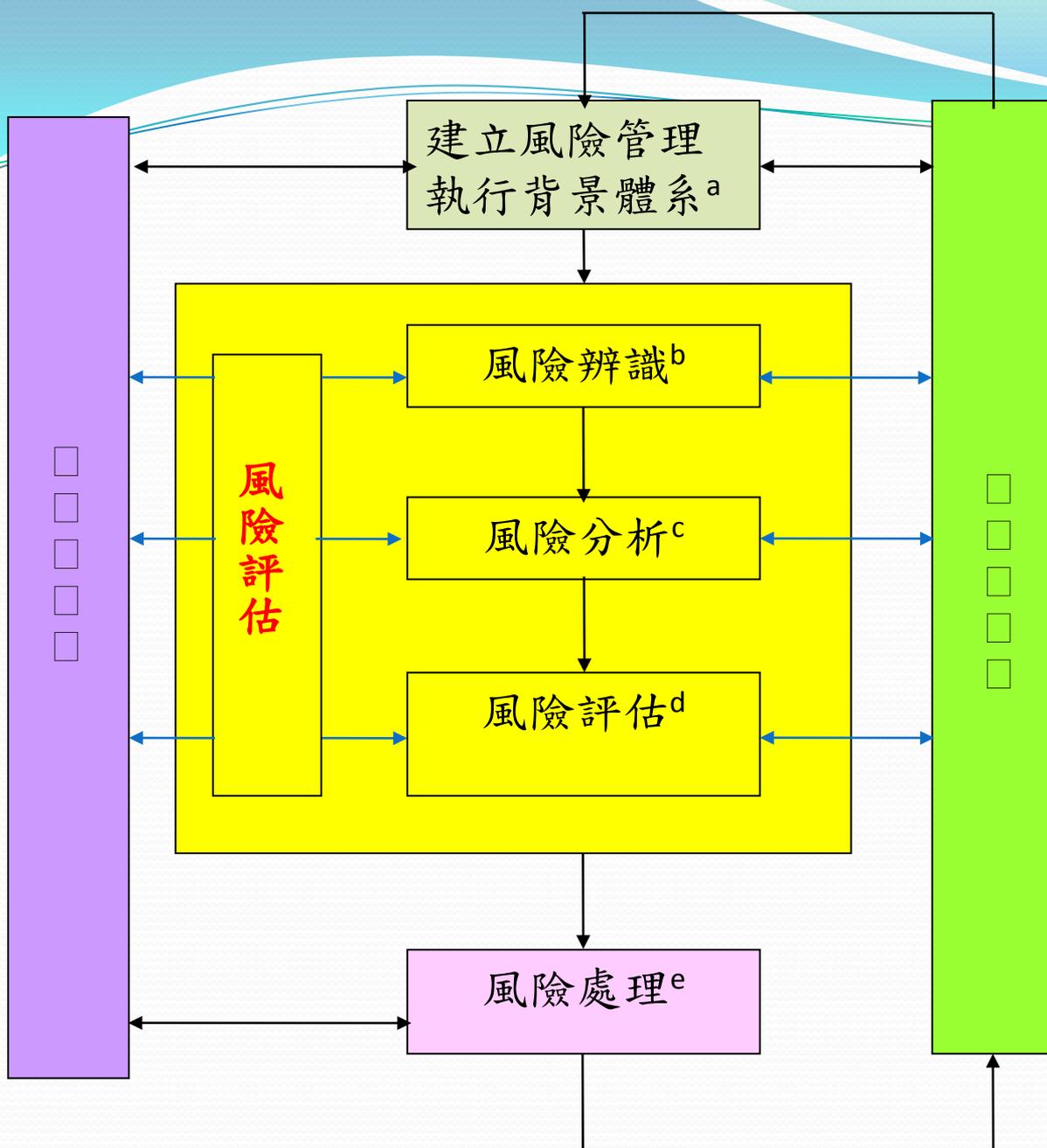
- 陳樹菊之目標、能力、風險、風險評估、風險回應之做法？
- 陳樹菊如何進行銷售活動？
- 內部控制與風險管理之關係如何？何者範圍較大？
  - 內部控制是風險管理(ERM)的一部分
  - 一件事
  - 一件事由二個機關推動

# 內部控制 vs. 風險管理

- 內部控制僅是風險管理的一部分而已
- 同一件事由二個單位分別推動

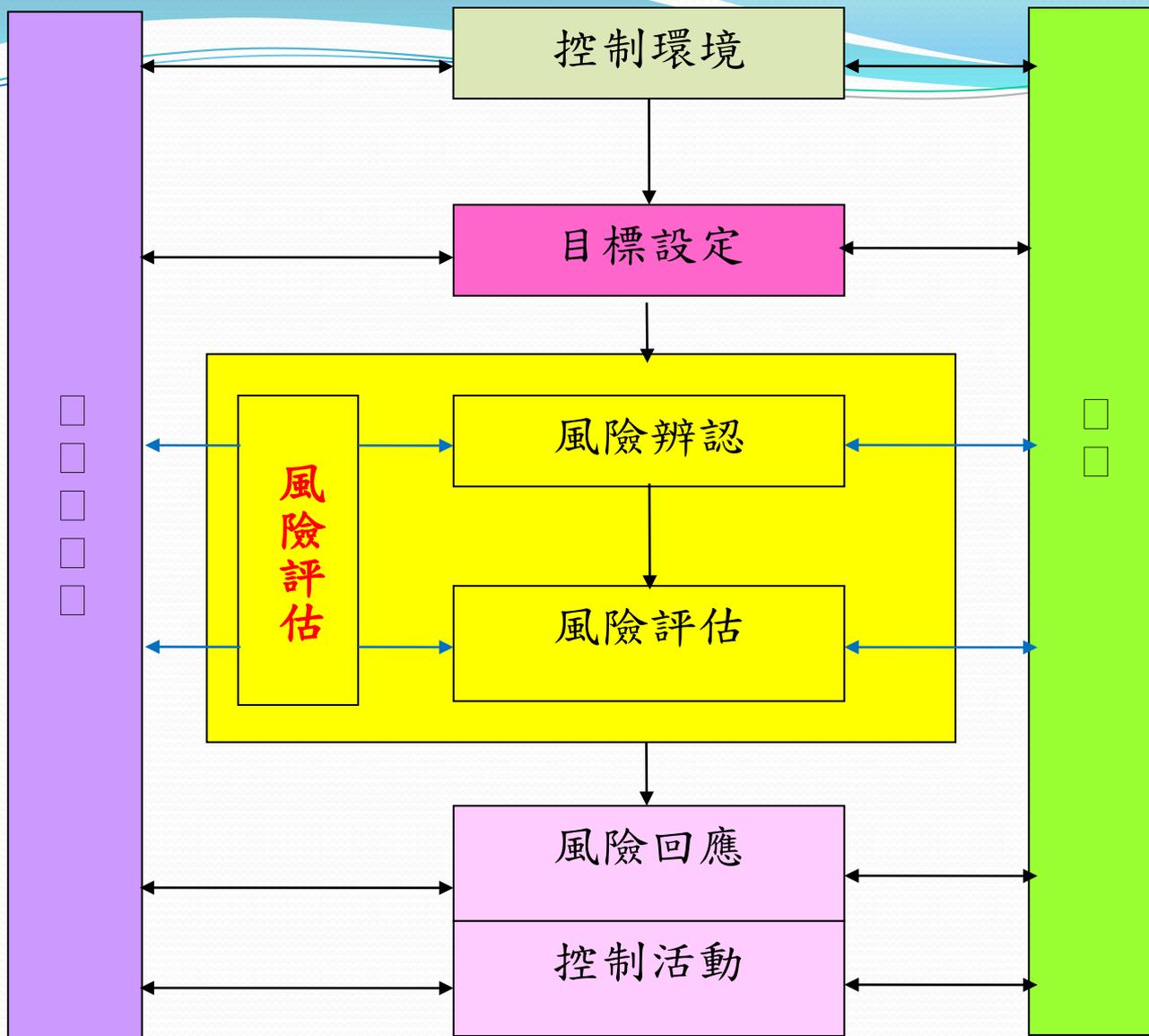
結果：1. 分進合擊 或 2. 力多備分？

- 須特別謹慎
- 觀念須相同，萬不得各說各話
  - 否則本身即在創造不利風險
- 須協調
- 觀念相同之前題：正確，錯得一樣之機率低
- 即使資訊來源不同、表達方式不同，外文均有所本，亦須先去蕪，追求本意，確實表達

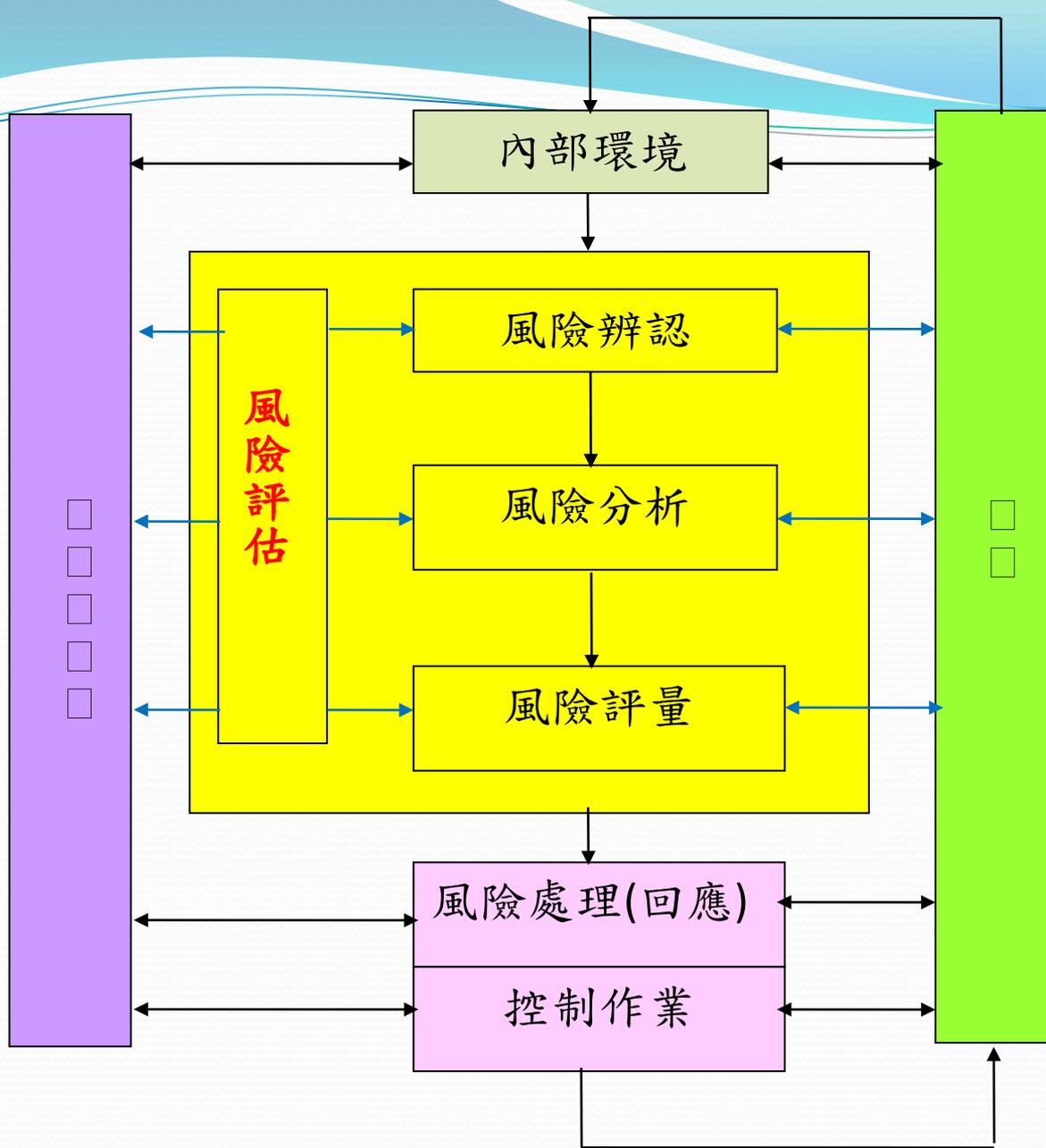


- a：背景體系包括環境要素、機關要素、風險管理之架構、風險評量之標準
- b：包括辨認會發生什麼？如何、為何、何處、何時發生？
- c：包括找出事件發生的機率、風險之等級及其影響；須先確認既有控制機制，是既有機制下之機率等級及影響
- d：指與風險基準比較，設定優先順序
- e：針對風險對策及處理計畫，包括辨認可行對策、評估與選擇對策，以及執行處理計畫

風險管理架構(研考會「風險管理及危機處理作業手冊(98.1)」，圖2.3)，經簡化)



風險管理架構(COSO，2004，配合研考會圖2.3而改繪)



政府內部控制觀念架構 (主計處草案，100.5)

# 討論：以下陳述是否妥適？

- 1.內部控制只防弊，不興利
- 2.資源少時，做揭弊的事，多興利的事
- 3.控制環境指外部環境，非操之在我
- 4.控制愈嚴愈好，單據愈多愈好。
  - 何謂好內部控制？
- 5.一人公司的內部控制與大公司相同
- 6.主計人員應負宣導內部控制之責

# 1. 內部控制只防弊，不興利

內部控制的種類，有 preventive control、detective control、directional control。

## 4. 控制愈嚴愈好？單據愈多愈好？

如否，決定有效控制時，要考量那些因素？

本業或業外、規模

有無compensating control

何謂好內部控制？

- 內部控制本身無目標，是幫助entity其達成目標

內部控制**不在**追求**完整、嚴密**

- **控制之效益** vs. **控制之成本**

## 5. 一人公司 vs. 大企業 有何異同？

機關之內部控制與陳樹菊之內部控制

政府機關之內部控制與民間機關之內部控制

- 收入面能否用金錢衡量

監察院之內部控制與行政院之內部控制

**同**：都是entity，entity都有目標，都想達成目標，都有讓目標達不成的風險，都要做風險管理，都須資訊；都有設計面、執行面；都已在做，都不是只有見諸書面才算內部控制，都在追求有效，而非嚴格

**異**：各entity之目標不同，風險不同，管理手段不同，有者須對外公開、有者不須

## 6.主計人員宣導內部控制

- 宣導內部控制的人=主計人員≠機關首長，  
why？

# 結語

- 李俊雄個案

?

# 李俊雄的日記

6月5日 晴的好難受

看著校園越來越多的染髮族，我禁不住想理光頭，來端正校園風氣。說實話，從小到大，除了滿月那次外，好像一直都留著頭髮，所以，對我而言，剃光頭極具誘惑，大學生應該酷一酷，我狠狠心，朝理髮店走去。裡面還有人在等

老闆	我
這麼短的頭髮，理平頭嗎？	不，理光頭。
理光頭的優先吧！五分鐘就搞定了	

出了理髮店，頭皮上無拘無束，摸摸，有點刺手，覺得自己像個和尚，又想自己說不定上輩子就是和尚。

回到宿舍，室友們都驚訝不已，狂笑過後，每個人都忍不住上來摸一摸，說：嗯，質感蠻好！

把我的頭當抹布？

誰摸我的頭，我跟誰翻臉！

6月10日 晴得一點新意都沒有

最近過得有點鬱悶.....

今天下午的課沒去上，這很平常，每節課都有人不去上的，我也不是第一個。

可是，沒想到，上了半節課，老師環顧教室

老師	大家
今天好像有人翹課喔，沒到齊啊！	到齊了，來得夠多了
哪個光頭呢？我記得你們班有個光頭的，他今天沒來？	

同學把這事告訴我時，我欲哭無淚，看來以後別想翹課了。

6月11日 拜託不要再晴了好不好

由於昨天的教訓，今天每堂課我都去上，可新的問題出現了

比如我剛打個瞌睡，老師的目光就越過幾個頭射過來：哪個光頭的同學，睡夠了沒有？

我只好撐起眼皮看著他。

外系的老師都不怎麼認識咱們，平時點名都是看名冊，就像中獎一樣，點到誰，誰倒楣，全看個人運氣。現在可好，老師不看名冊，張口：請那位光頭同學.....

好命苦。

6月13號 給個陰天吧

老師的提問窮追不捨。我決定不再回答

今天這老師好像蠻好的，至少很公平，不直接點光頭，翻起名冊來點。

老師	李俊雄（我）
李俊雄，請回答我的問題。	我不想回答，沒吭聲。
李俊雄來了嗎？	他沒來！ · 我喊
怎麼沒來？	生病了。
那怎麼沒請假？讓他今天下午到我辦公室來一下	好的
那麼，就請你這位光頭同學回答一下剛才我的問題吧	我不會
這麼簡單的都不會？ 今天下午你和李俊雄同學一起到我辦公室來一下	

6月18日 下點雨吧

我終於成功說服其他兩人去理光頭，我們班共有三個光頭  
我的噩夢被分擔2/3

我很感激他們，把他們當知己，所以上英文課時特意和他們坐一塊。光頭見光頭，照亮半邊天，也照亮老師的眼睛。  
老師說：

英語老師	我
請第二排第二個光頭同學站起來	站起來
請問1點58分用英語怎麼表達？	Two to two

# 李俊雄個案

日期	事件	Risk event
6.5	理光頭	
6.10	翹課，光頭未出現課堂，老師點名，點光頭	V
6.11	上課，打瞌睡，被發現；老師問光頭問題	V
6.13	上課，老師翻名冊點名，點到「李俊雄」，李俊雄先耍cool，不回答，再騙老師「李俊雄」生病，結果老師叫「李俊雄」與光頭一起去找他	V
	說服兩位同學理光頭，應付6.13的危機，且以為噩夢被分擔2/3	
6.18	三個光頭坐在一起，老師問「1點58分」的英文是什麼	

- risk event
- Likelihood=1→1/3
- Magnitude=a → a'
- a' : a =?3:1

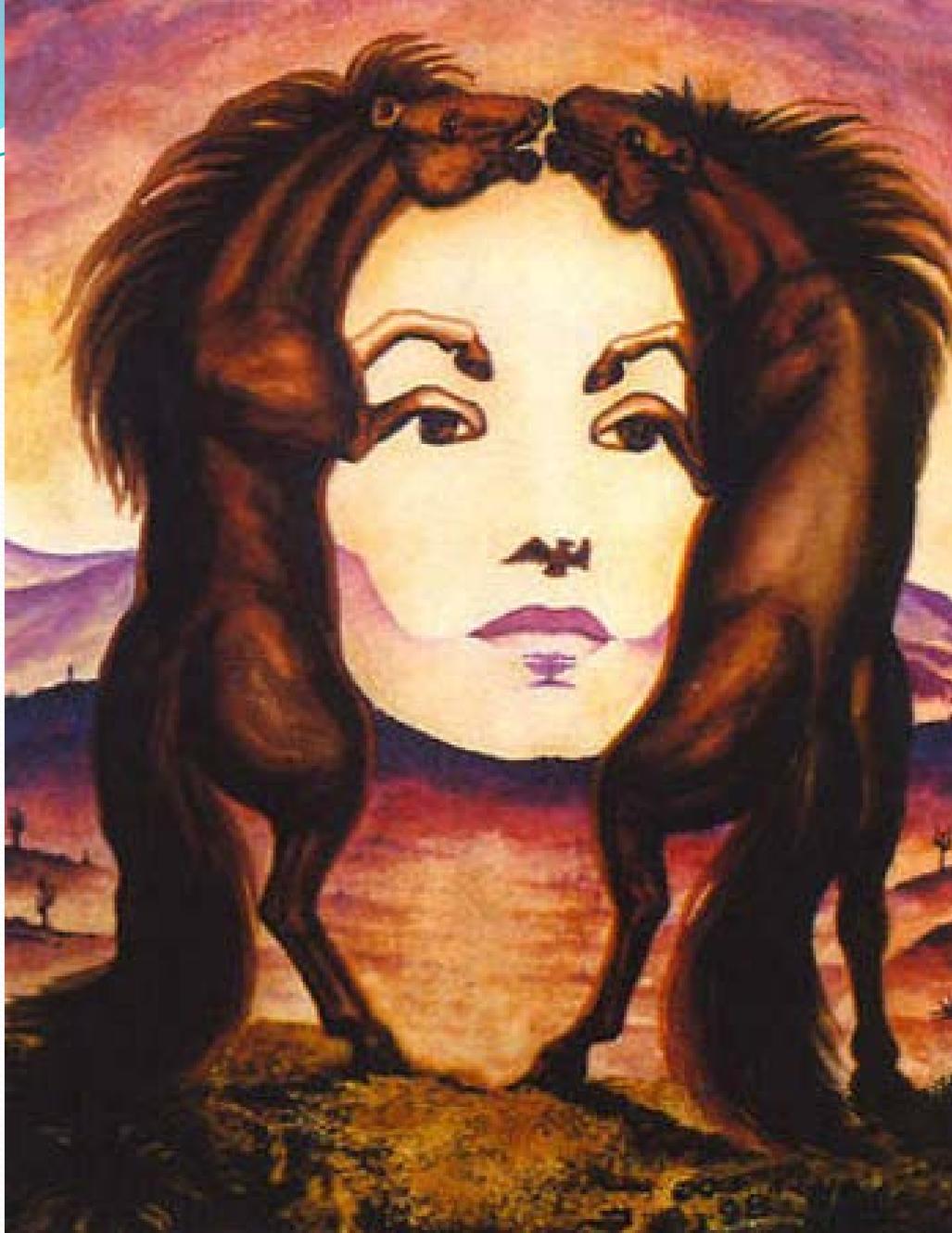
查核心得：從事不當/不法，被發現後以第一次謊掩蓋不當/不法後，須更多的謊白圓其說之可能性≡0

# 結語

內部控制無所不在

- 陳樹菊個案
- 李俊雄個案
  - entity=陳樹菊、李俊雄、行政院、監察院
- 每個人(entity)都有目標、做內控，無時無地

- entity=國家、行政院、監察院.....陳樹菊、李俊雄、你、我
- 無時不在，無地不在
- 公開發行公司內部控制之推行，早在民國81年即訂定辦法



# Q&A