

目 錄

第一冊：高階主管摘要	1
第二冊：指引	13
概要	
I.控制環境	33
1.誠正和道德價值	
2.董事會	
3.管理哲學與經營風格	
4.組織整合架構	
5.財務報導能力	
6.權限與責任	
7.人力資源	
II.風險評估	57
8.財務報導目標	
9.財務報導風險	
10.舞弊風險	
III.控制活動	69
11.風險評估整合	
12.控制活動的選擇和發展	
13.政策和程序	
14.資訊技術	
IV.資訊與溝通	91
15.財務報導的資訊	
16.內部控制資訊	
17.內部溝通	
18.外部溝通	
V.監督	103
19.持續性與個別評估	

20.報導缺失

附錄

- A.研究方法
- B.意見函件之考量
- C.特定名詞詞彙
- D.謝詞

第三冊：評估工具

125

I.簡介

125

- 矩陣
- 評估有效性

II.原則評估

133

- 控制環境原則
- 風險評估原則
- 控制活動原則
- 資訊與溝通原則
- 監督原則

III.企業整體控制

149

- 控制環境
- 資訊和通信
- 監視

IV.風險評估

159

- 依照科目及揭露辨認及分析風險
- 科目對應至業務流程之風險分析
- 子業務流程對應至支援的資訊科技基礎設施

V.會計估計、調整分錄及結帳分錄

163

VI.流程層級矩陣 – 收益

171

VII.流程層級矩陣 – 薪資

179

VIII.資訊科技控制

181

財務報導的內部控制 – 較小型公開發行公司指引

第1冊：高階主管摘要

2006年6月

崔德威（Treadway）委員會所屬的COSO委員會，在1992年發布*內部控制--整合架構*，幫助企業和其他組織評估和加強他們的內部控制系統。從此，整合架構被董事長、執行長、董事、政府單位、準則制訂者、專業組織和其他人，認可為一個適當的內部控制全方位架構。

此外，財務報導、相關的法律和法規管理環境發生了改變。尤其是2002年沙賓法案（Sarbanes-Oxley）在美國被立法成為法律。在其條款中，第404條款要求公開發行公司的管理階層，必須每年評估和報告，關於財務報導的內部控制有效性。

經過一段期間後，整合架構至今天仍然有效，並且被遵循沙賓法案第404條款的大型和較小型公開發行公司的管理階層使用。為執行404條款，許多較小型公司面臨獨特的挑戰，針對落實相關條款方面，所需支出費用超出其預算數。

這份報告並未取代，也沒有修改整合架構，但提供關於怎樣使用整合架構之指引。其主要針對較小型公司（但也可適用於大型公司），如何利用整合架構，以設計和執行符合成本效益之財務報導內部控制。雖然本指引主要用於協助管理階層建立及維持有效的財務報導內部控制，亦可協助管理階層針對政府主管機關的評估指引，更有效率地評估內部控制的有效性。

本文件共有3冊，第1冊為高階主管摘要，為公司董事會和高階管理階層提供一份執行摘要。

第2冊提供較小型企業財務報導內部控制的概要說明，包括公司特徵的描述，和他們怎麼影響內部控制，以及對較小型公司的挑戰，和企業如何使用此架構。本報告引用整合架構的二十個基本原則，並列出相關屬性、方法和



範例等，說明較小型公司如何以符合成本-效益的方式來應用這些原則。

第3冊包含評估工具，以協助管理階層評估內部控制。經理人員也可使用這些工具，以確認該公司是否有效地應用這些原則。

本文件預期高階主管會特別關注第1冊的高階主管摘要，以及第2冊的概要說明，並可於必要時，參照後面的某些章節。其他經理人員會使用第2冊及第3冊，作為具有特定需求領域的參考指引。

◎較小型公司的特徵

雖然一般傾向於利用一條明確的界線，將企業劃分為小型、中型或大型，本指引不提供此種定義。本指引使用"較小型"而不是"小型"公司，意味著本指引可以適用到較大範圍的公司。所謂較小型公司，具有多項下列特徵的企業：

- 生產線較少和每條生產線的產品類別較少。
- 行銷焦點集中，以通路或地理區域。
- 由具有較大所有權或經營權者領導公司。
- 管理層級較少，與更寬的控制範圍。
- 較不複雜交易處理系統和協議。
- 較少人員，有些人負擔較大範圍責任。
- 維護直線資源及幕僚人員（例如法律、人力資源、會計和內部稽核）的能力有限。

上述特徵並非一成不變。當然，公司規模大小可以收入金額、員工人數、資產金額、或其他項目決定。公司規模和這些特徵之間相互影響，並影響我們對於什麼是"較小型"公司的看法。

◎成本與效益

公開發行公司的管理階層和其他利害關係人，尤其是那些較小型的公司，特別關注遵循404條款的成本，但較少注意到有關的效益。雖然不正確財務報導的影響較難衡量，但無論公司的大小，市場對於公司錯誤陳述的反應，清楚顯示投資大眾不能容忍不正確的報導。針對上述層面及以下描述的其他效益而言，有效的內部控制會增加企業價值。

最顯著的效益之一，在於加強公司進入資本市場的能力，藉此取得資金，以促進創新和經濟成長。其他效益包括可靠和即時性資訊，支援管理階層決

策，一致的機制來處理跨組織的交易，提高與合作夥伴和顧客有效地溝通企業績效的速度、可靠性和能力。

◎為獲得符合成本效益之內部控制所需面臨的挑戰

較小型公司的特徵對於符合成本與效益的內部控制，帶來很大的挑戰。特別是經理人員人把控制視為增加現有企業管理系統的行政負擔，而不認同企業需要將有效的內部控制與核心流程整合的益處。

這些挑戰包含：

- 獲得充足的資源，達到充分的職能區分。
- 管理階層主導活動的能力，以使管理階層有較大的機會逾越權限。
- 招募具備必要財務報導和其他專業的人才，以有效地參與董事會和審計委員會。
- 招募和留任在會計和財務報導方面，具有充分經驗和技巧的人才。
- 將管理階層的注意力由日常營運，移轉到聚焦於會計及財務報導。
- 利用有限的技術資源，維持電腦資訊系統的適當控制。

雖然所有公司增加成本來設計和報告財務報導的內部控制，較小型公司的費用比例上可能較高。儘管具有資源上的限制，較小型公司通常可以接受這項挑戰，並以合理有效的方式，成功獲得有效的內部控制。本指引列出可用於完成上述事項的各種方式，其中多種已存在於較小型公司內。管理階層可於考量內部控制有效性時，將上述項目列為其成效結果。

一、高階主管之廣泛與直接控制

許多較小型公司被創辦人或其他具有影響力的領導者所掌控，這些領導者可行使較大的裁量權，並對其他人員提出個別的指示。這類領導者對於該公司達成其成長及其他目標，具有關鍵的作用，其地位也可以對於有效的財務報導內部控制做出重大的貢獻。對於企業不同層面的深入了解，包括營運、流程、合約承諾和企業風險矩陣等，可以讓領導人知道財務報導系統所產生報告應該有哪些項目；並於出現未預期的差異時，進行必要的追蹤。至於領導者可能具有能力逾越既有控制程序之缺點，則可利用特定的協定加以規範。

二、有效的董事會

較小型公司主管通常具有相對單純的經營活動及較不複雜的企業架構，使得董事們可以深入了解企業的活動。董事們可能在公司發展過程就已密切參與，並具有強烈的影響；加上董事們經常與各種經理人員接觸與溝通，有助於董事會和其審計委員會以高度有效的方式，執行其對於財務報導的督導責任。

三、有限職能區分的補救

資源上的限制可能限制員工人數，有時會導致職能區分的疑慮。不過，管理階層可以採取行動，以補救可能的不當行為。這些行動包括經理人員複核系統的詳細交易報告；選擇某些交易，以評估其相關文件；監督定期的存貨、設備及其他資產的盤點，並與會計紀錄核對；以及複核各項帳戶餘額的調節，或獨立進行調節。在許多較小型公司中，經理人員已經執行支持可靠財務報導的上述程序及其他程序，其對於有效內部控制的貢獻，應予以認同。

四、資訊科技

內部資訊技術資源有限的情況，通常可藉由使用他人開發和維護的軟體加以處理。這些套裝軟體仍然需要有計畫的導入及操作，但可以規避自行發展系統有關的多種風險。程式變更完全由軟體開發商負責執行，因為較小型公司人員缺乏進行未經授權變更的專門技術。因此，程式變更控制的需求通常有限。這些商用套裝軟體帶來的優點包含內建的機制，可以控制員工所能存取或修改的特定資料、檢查資料處理的完整性和正確性，以及維護相關的文件。

利用有些套裝軟體內建的多種應用控制，可以改善操作的一致性、自動化調整、促進管理階層複核例外報告，以及支持適當的職能區分，因而獲得更多的優點。較小型公司可利用這些能力，確保各種"標記"或"開關"適當的設定，以便善用該項軟體的能力。

五、監督活動

「監督」是整合架構的重要組成要素，係指經理人員經營企業而經常執行的多種活動，可以針對內部控制制度其他組成要素運作情形提供回饋的資料。許多較小型公司的管理階層通常執行此種程序，但未充分地確認這些程序對於內部控制有效性的貢獻。這些監督活動通常以人工方式進行，有時則由電腦軟體支援，其應於設計及評估內部控制時，予以充分考量。

此外，監督活動是另一種方式來提升效率。在第一年評估和報導內部控制之後，許多公司在第二年重覆該項評估過程，可能會有一些成本節省項目。

不過，這些公司可藉由不同的方法提升效率。經由聚焦於現有的監督活動，或經由些許努力便可增加的監督活動。管理階層可辨認上一年度以來財務報導系統的重大變動，以便深入瞭解需要詳細測試的地方。雖然有效的內部控制需要五項內部控制組成要素全部存在及有效運作，並對每項要素進行某些測試，高度有效的督導活動可以彌補其他組成要素的缺點，並可明確標示評核重點，而產生整體的效率。

◎達到更好的效率

除了上述考量外，公司可以透過聚焦於直接適用於該公司活動及情況的財務報導目標，採用以風險為基礎的內部控制方法，建立適量的文件。此外，將內部控制視為一項整合過程，以及考量內部控制的整體性，並且在設計及執行或評估內部控制方面，獲得額外的效率。

COSO整合架構認為，組織個體必須先要有適當的一套財務報導目標。為達到一個高水準目標，財務報導目標是準備可靠的財務報表，包括獲得合理的保證，確保財務報表資訊是沒有重大錯誤。為達成這個高水準目標，管理者所建立支援目標，必須與公司的經營活動和情況有關，並適當地反應在公司的財務報表會計科目和相關的揭露。這些目標也許是政府主管機關的要求，或管理者選擇納入目標的其他因素所影響。

公司僅聚焦於直接適用於其業務，以及對其財務報表之重要活動及情況有關的可以產生效率目標。經驗顯示，達成上述目標的最有效方式，可由公司的財務報表開始，並辨認可能重大影響財務報表的企業活動、流程和事件的相關目標。如此，便可以僅著重於與該公司財務報導可靠性有關之項目。

一、以風險為焦點

雖然管理階層從多個層面考量風險，其主要考量是對關鍵目標的風險，包括對可靠財務報導風險。有關風險的基礎，聚焦於可能影響財務報導可靠性的定量和定性因素，並辨認交易處理或其他活動以及財務報表編製過程中，可能發生錯誤的地方。由於僅聚焦於關鍵目標，管理階層可以調節所需的風險評估範圍和深度。風險通常於最初設計和實施內部控制時列入考量，此時辨認及分析各項目標的風險，以作為來決定各項風險應該如何管理的基礎。風險考量的另一層面，在於評估內部控制是否能有效減輕各項目標的風險。

在評估內部控制有效性方面，有時傾向使用適合於"典型"組織的通用內部控制清單。當這些工具用在問卷調查或其他形式，也許是有用的。一個無法預期的結果，是管理者有時集中於"與公司的財務報導目標或風險不相關的那些目標的標準"或"典型的"控制。一旦遇到相關問題時，開始評估以會計系統細節和其極端深度文件為主，卻沒有確認流程的完整性與可靠的財務報導達成程度。然而，這不是說此種方法無法是被用的，他們還是能使用。不過，無論採用何種方法，若能聚焦於管理階層為公司經營活動及情況所建立的目標，則可以獲得效率。

二、正確程度的文件化

公司建立及維護企業流程及程序和內部控制其他要素的文件，係基於多種原因。為達到營運企業的預期實務，其中一個作法是增進一貫性。有效的文件化協助溝通有關什麼事將要做，並且怎麼做，和創造績效表現的期望。另一個文件化目的，將協助訓練新進人員和作為其他員工的一個工作提醒或參考工具。此外，文件化可提供證據，支持關於內部控制有效性之報告。

文件化的水準和性質，在各公司之間有很大差異。當然的，大公司通常有較多的營運需要文件化，或具有更為複雜的財務報導過程，因此必須要有比較小型公司更加廣泛的文件化程度。較小型公司經常發現其對正式文件化的需求較少，例如詳細的流程手冊、各項流程的系統流程圖、組織架構圖、工作說明，以及類似的文件。在較小型公司中，其人員和管理層級通常較少，工作關係較為密切，以及更加頻繁的互動，這些特性促進溝通關於什麼是被期望項目和什麼已完成項目。例如，一家較小型企業可能利用備忘錄記載人力資源、採購或顧客授信政策，並以管理階層在會議上的指示補充該項備忘錄。一家較大型的公司則較可能具有較為詳細的政策（或政策手冊），以引導其員工達到更好的執行控制。

財務報導內部控制要被認為是否有效，取決於其所需要的文件化程度，此為一個常見的問題。這項問題的答案，當然是文件化的程度決定於企業的情

況及需要。某種程度的文件化永遠是必要的，以便管理階層能確保所有出貨都已開立應收帳單，或已進行定期的帳務調節。不過，在較小型企業，管理階層經常直接參與執行控制程序，能透過其親身觀察，以確認控制程序的有效運作，此情況下可能只有極少的文件。但是，管理階層必須擁有資訊，以確認會計制度和相關程序（包括為編製可靠的財務報表所採取的行動）的設計良好、易於瞭解，並被適當地執行。

當管理階層向政府主管機關、股東或其他第三者，提出財務報導內部控制設計及執行有效性的聲明時，管理階層承受更高程度的個人風險，因而通常需要將會計制度的主要流程及重要的控制活動文件化，以支持其聲明。因此，管理階層會進行複核，以確認其文件是否足以支持其聲明。在考慮所需的文件時，文件化的性質和程度，可能受到公司主管機關要求的影響。這不一定意謂著文件化會是或應該更為正式，但其意謂著必須有證據，來證明相關的控制業已適當地設計和執行。

此外，當外部審計人員對內部控制的有效性進行簽證時，管理階層可能預期應提供審計人員支持其聲明的資料。那些支持性資料，包括證明內部控制業已適當地設計和有效地執行的證據。在考慮公司所需的文件化性質和程度時，管理階層也應該考慮用以支持各項控制適當運作之聲明的文件，可能會被外部審計人員採用為其審計證據的一部分。

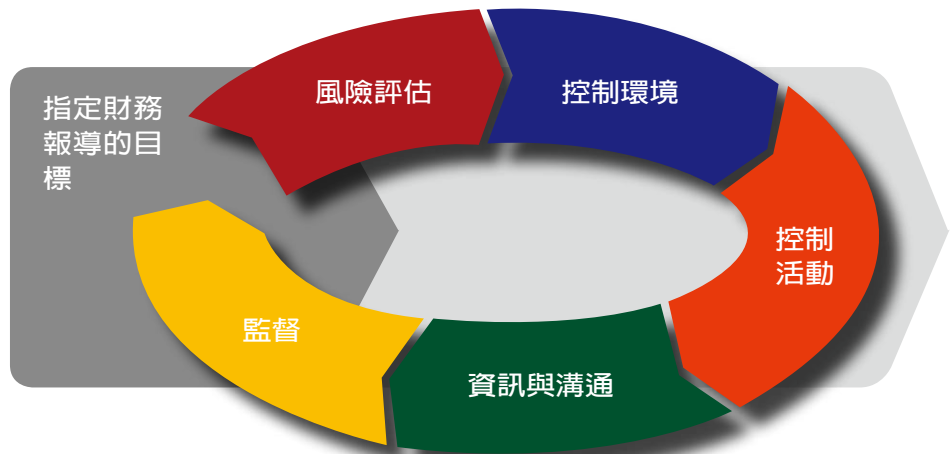
某些情況之下，各項政策和程序可能是非正式的，且未予以記錄。若管理階層能從日常營運過程中獲得證據，顯示員工經常執行那些控制，則非正式和未經記錄的政策及程序可能是適當的。但是，必須記住的是，某些控制流程（例如風險評估）不能完全由CEO或CFO個人思考完成，而未曾針對其思考過程及可行性分析，保留一定的紀錄資料。本指引稍後列舉的例子，說明管理階層可以如何透過企業正常程序來獲得證據資料。

內部控制的文件化應該符合企業的需要，並隨著情況作調整。五個內部控制組成要素的文件化，用來決定支持內部控制設計和執行效果的程度。此為一件判斷的事情，應該以成本效益方法來執行。若實務上可行，證據的產生和保留應該內建於各種財務報導流程。

三、將內部控制視為一個整合的過程

把整合架構的五個內部控制組成要素，視為一個整合過程，這是有用的意見，為內部控制的真諦。以流程為觀點，係彰顯組成要素之間的關係，並確認管理者有彈性選擇控制項目來達成目標，並且一個組織可以在一段期間內，調整和改善其內部控制。

如前所述，內部控制過程始於管理階層設定與公司特殊經營活動及環境有關的財務報導目標。設定目標後，管理階層辨認和評估與那些目標有關的各種風險、確認哪些風險可能導致財務報導的重大錯誤，以及確認應如何透過一定範圍的控制活動，管理這些風險。管理階層採用各種方法，以取得、處理和溝通財務報導及內部控制制度其他要素所需的資訊。以上種種作法在企業控制環境內執行，有必要提供給高階主管適當的環境與屬性。這些組成要素都應加以監測，以協助確保各項控制長期間持續的適當運作。從流程觀點來看，整合架構組成要素的共同運作可以敘述如下：



四、內部控制的整體性

內部控制架構中，五個組成要素的每一個要素，對達到可靠財務報告目標是重要的。決定一家公司的財務報導內部控制是否有效，涉及一項判斷。內部控制具有五項組成要素，其共同運作，以避免或偵測和改正財務報導的重大錯誤。當五項要素存在並正常運作時，在管理階層合理確保財務報表編制程序是可靠的，內部控制可視為有效的。

雖然每項要素必須存在，並正常運作；但這不意味著，在每個公司內，每項要素應該相同的運作，或維持相同的水準。這些要素之間，可能必須有所取捨。因此，有效的內部控制，並不一定表示在每項流程內建立一套"黃金標準"的控制。某項要素的缺失可能經由該要素的其他控制，或透過其他要素的堅強控制予以減輕，而使得控制的整體性，足以將錯誤報導的風險降低到可以接受的水準。

◎達成有效財務報導內部控制原則的應用

本指引提供一套二十項的基本原則，其代表與直接從整合架構摘錄之五個要素有關的基本概念。

一、控制環境

1. 誠正與道德價值—建立及瞭解健全的誠正與道德價值，尤其是針對高階管理階層，並建立財務報導之行為標準。
2. 董事會—董事會瞭解並行使與財務報導及內部控制有關之監督責任。
3. 管理哲學與經營風格—管理哲學與經營風格支持有效的財務報導內部控制之達成。
4. 組織整合架構—公司之組織整合架構支持有效的財務報導內部控制。
5. 財務報導能力—公司留任具備財務報導及相關監督角色能力之人員。
6. 權限與責任—管理階層及員工獲得適當層級之權限與責任，以促進有效的財務報導內部控制。
7. 人力資源—人力資源政策與實務之設計與執行，有助於有效的財務報導內部控制。

二、風險評估

8. 財務報導目標—管理階層所指定之財務報導目標具有充分之說明及標準，以促使可靠財務報導風險之辨識。
9. 財務報導風險—公司辨識及分析達成財務報導目標之風險，以作為決定該風險應如何管理之基礎。
10. 舞弊風險—評估財務報導目標達成之風險時，明確考量因為舞弊而發生重大錯誤敘述之可能性。

三、控制活動

11. 與風險評估之整合—採取一些行動，以因應達成財務報導目標之風險。
12. 控制活動之選擇及建置—控制活動之選擇及建置，係考量其成本，以及其減輕財務報導目標達成風險之潛在效益。
13. 政策與程序—在公司內部建立及溝通與可靠財務報導有關之政策，並經由相關程序促成管理階層指示之執行。
14. 資訊科技—設計與建置適用的資訊科技控制，以支持財務報導目標之達成。

四、資訊與溝通

15. 財務報導資訊—公司各階層辨識、蒐集及使用有關之資訊，並透過一定的方式及時點傳送，以支持財務報導目標之達成。
16. 內部控制資訊—辨識及蒐集用以執行其他控制要素之資訊，並透過一定的方式與時點傳送，以促使機構成員履行其內部控制責任。
17. 內部溝通—各項溝通促使及支持機構內各個階層瞭解與執行內部控制目標、流程和個人責任。
18. 外部溝通—向外部人士溝通影響財務報導目標達成之事項。

五、監督

19. 持續性及個別評估—持續性及個別評估，可促使管理階層確認財務報導內部控制是否存在並發揮功能。
20. 缺失之報導—適時辨識內部控制缺失，並向負責採取改正行動之人員溝通，必要時，向管理階層及董事會報告。

◎使用本指引

本指引的建議行動，取決於當事人的定位和角色：

- **董事會成員**：董事會成員能使用本指引作為催化劑，以便與高階主管討論公司內部控制制度的現況，以及如何最能確保其符合成本效益。如前所述，此份高階主管摘要與董事會成員特別相關。
- **高階主管**：執行長、財務長和其他高階主管，可以瞭解該公司如何使用觀念健全、實在及效率的方式，以達到有效的內部控制。這些人員可能會特別關注第1冊的高階主管摘要和第2冊的概要章節，並可於必要時參考第2冊的一些其他章節。
- **其他人員**：其他經理和人員應該考慮如何依據本指引執行其控制責任，以及與更為資深的人員討論提升成本效益的構想。若機構設有內部稽核功能，其領導人可以考量本指引與其控制評估流程的關係。本指引預期這些人員將使用第2冊及第3冊作為具有特殊需求領域的參考指引。

雖然本指引並非針對外部審計的會計師事務所，但是他們也可以考量本指引，以便更為瞭解其較小型公開發行公司客戶，如何以符合成本效益的方式，來應用這套整合架構。