

# 公司治理秘笈

/ 詹俊裕

前言

在產物保險公司工作了十八年，深深了解產物保險業複雜多變的特性，也了解環境的改變已逼得產物保險公司的經營不得不做徹底的轉型。近年來，由於工作上大部份在資訊部門，因此在擔任財務會計、投資部門主管時，就一直思考並積極利用IT (Information Technology 資訊科技) 來改善各項工作流程，並推動「作業流程合理化」活動，而擔任總稽核以來，由於接觸的層面擴及全公司所有部門，包括各險種的承保、理賠、再保，更進一步與各營業單位主管、同仁有較深的溝通，也因而在解各單位的困難及忙、盲、茫的無力感，尤其在金融控股公司成立後，所有同仁所面對的壓力與困境及產物保險公司在金控體制下被「邊緣化」的無奈，然而，這一切，正是產物保險公司轉型的最佳良機，產物保險從業人員必須儘快調適，如此才能面對一切的衝擊，並獲得最大的成功，正如國泰企業創辦人蔡萬春先生的名言：「再壞的時機也有人賺錢，再好的時機也有人虧錢。」成敗與否皆是「事在人為」。

成也科技，敗也科技？

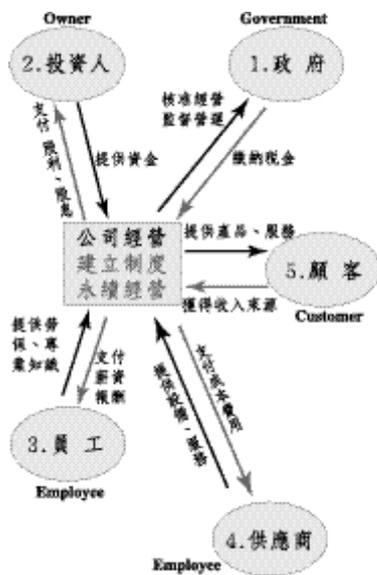
資訊科技的運用，是導致大環境劇變的主因，由於交通、通信的便捷性，已使得地球村、全球化的觀念變成事實，公司與公司、個人與公司、政府與公司、個人與個人：各種人際關係都變得更複雜。

雜。網際網路興起、虛擬世界的形成，更讓各種環境產生巨大的變化，這一切既然是由資訊科技所引起，當然就必須善用資訊科技來解決，所謂「解鈴還需繫鈴人」，因此，個人曾提出產物保險公司經營的8C，也就是在複雜 (Complexity)、多變 (Change)、競爭 (Competition) 激烈，加上客戶 (Customer) 至上的現實環境下，公司與員工應有創新 (Creativeness) 能力，並善用電腦 (Computer) 與通信 (Communication) 以降低成本 (Cost down)，如此公司才能提昇經營績效，獲得合理利潤並得以永續經營。

擔任總稽核工作三年多，無論是稽核會議或弊案處理，與同仁的對談中深深體認到同仁的壓力，而其壓力是由於對環境、對公司政策、對工作的茫然，甚至不知其工作的目的是什麼？目標在那裡？祇知終日的忙，卻不知所忙何事？因此有一忙、盲、茫的無奈，事實上，公司經營無法上軌道，容易產生弊端，主要就在於員工、幹部、經理人的不知、不願、不顧、不小心、不好意思。舉個例來說，個人於全省各單位稽核時，常利用機會與各級主管座談，會中常詢及公司的政策方向、重要公文或管理辦法，最常得到的答案是「不知道」三個字，因此站在公司立場，個人建議應「善用資訊科技，落實內部控制，滿足客戶需求，提昇經營績效」，也唯有善用資訊科技，才能協助公司員工脫離

「不知」而忙、盲、茫的困境，也唯有善用資訊科技才能將公司的內部控制落實於員工的日常工作流程中，以確實提供最佳的服務給客戶。當客戶滿意公司提供的服務時，公司的營運自然會順利穩固，因為客戶是公司營運的「最終裁判」，也唯有擁有眾多的忠誠客戶，公司才能永續經營。

IT GOES CUSTOMER (客戶至上)  
對於公司與客戶的關係，擬以下圖做更清楚的描述：



公司的經營：

1. 首先必須獲得政府 (Government) 主管機關的核准，取得營業執照才可以營運。政府期望公司能穩定獲得合理利潤，按時繳交各項稅賦，並得以永續經營，以穩定社會秩序，滿足市場各種經濟需求。
2. 當公司獲得設立許可後，必須有足夠的資金來運作，並購置相關土地、辦公室及各種所需設備，因此必須有投資人 (Owner) 提供資金。資金提供

者則期望公司穩定的獲利，如此才能讓投資者獲得合理的報酬 (股利或股息)。

3. 有了充足的資金後，公司才能聘請員工 (Employee) 提供勞務及專業知識，以期公司各項業務能順利推動並正常營運，而員工亦由此獲得應得的薪資報酬及工作經驗之累積。
4. 有了資金、員工，公司的營運仍需相關供應商 (Supplier) 提供各種資源；以保險公司來說，公司的保單、收據等印刷品以及電腦、網路、電話等皆是不可或缺的器材設備，對此公司必須支出各種成本費用，而供應商亦由公司獲得其應得的營運收入。

5. 公司獲得政府的營業執照，投資人的資金、員工的知識與勞務及供應商的各種設備都必須支出費用，而唯一的收入是來自於顧客接受公司提供的產品或服務所支付的金錢。

若以此圖來分析，購買公司產品及服務而支付金錢給公司的客戶是圖中政府、投資者、員工、供應商的衣食父母，因此，個人以為，科技時代的公司，應善用資訊科技 (IT: Information Technology) 落實客戶至上 (Customer) 的經營核心價值，也就是 IT GOES CUSTOMER 的經營理念。(GOES: 亦即 Government、Owner、Employee、Supplier 之簡稱)，如此才能有穩定的收入維持 G.O.P. S 的各項經濟活動，難怪富邦金控共同執行長蔡明忠先生說：「保險業的核心價值就是客戶服務。」

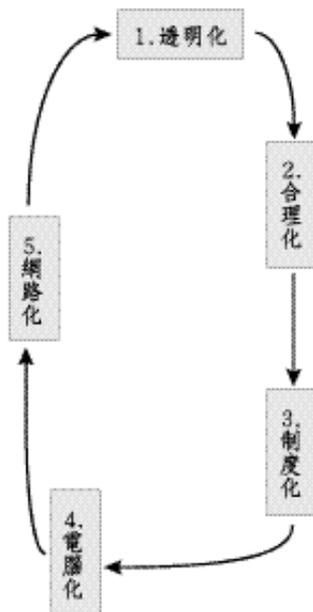
既然政府、投資人、員工、供應商及客戶是密

不可分生命共同體，其利害關係是一致的，都希望公司能穩定獲利、永續經營，那麼每一個相關的單位或個人都應盡到監督的責任，也就是一人是一人，是稽核一的觀念，也唯有利害關係人共同來監督，公司才能順暢而穩定的營運，並得以永續經營。

作業流程合理化非做不可

公司的經營，必須讓政府、投資人、員工、供應商及客戶互相了解、互相配合，因此，必須有合理的內部控制制度，詳細規定各項工作細節，以期公司能在正常的軌道上順利運作。制度訂定完成後，則需員工徹底去執行，但個人的經驗中卻發現公司的員工、幹部、經理人都有盲、忙、茫的窘境，若要消除這種困擾，公司應進行「作業流程合理化」或「組織再造」活動，確實檢討現行流程，並設法予以創新改造，同時利用資訊科技快速、正確、大量儲存的特性，讓所有員工及客戶隨時、隨地、及時 (Real time) 獲得正確而有效的資訊，以提昇工作效率及公司經營效益。

對於作業流程合理化，個人建議應依五化循環流程來進行：



1. 透明化：對於現行作業流程，應利用 IPO (INPUT PROCESS OUTPUT) 流程管理法，深入了解各項作業流程如何運作？有那些過時且不合時宜的作業？簡單說，就是將所有問題攤開並勇敢面對。
  2. 合理化：針對所發現的問題，合理化小組人員應與相關單位共同研商對策，並找出合理可行的做法。
  3. 制度化：針對全公司各單位的所有工作項目，在討論後，應尋找最合理可行的做法予以制度化，以建立完善的內部控制制度及稽核辦法。
  4. 電腦化：將制度化的內部控制制度及各項作業流程有系統的建立在電腦系統內，並要求負責單位隨時更新以保持最新版本供同仁共同遵守。
  5. 網路化：有完整且正確的電腦資訊系統，才能進一步利用各種網路讓所有客戶 (包括政府 (G)、投資人 (O)、員工 (E)、供應商 (S)) 隨時隨地能獲得相關資訊，如此公司經營資訊透明化才能符合「公司治理」的要求。
- 在進行五化循環的過程中，亦可利用 ISO (國際標準組織 International Standard Organization) 所建議的方式來進行，也就是要求負責不同工作項目的員工：a. 「說您所做」，以利合理化小組人員了解問題所在，並於研商後採取最合理的作業方式成為公司的內部控制制度。ISO 的第二步是 b. 「寫您所說」，也就是將合理化後的制度有系統的寫下來，並建立在電腦系統內做為所有同仁必須一致遵守的典章制度。

ISO最困難的是C.「做你所寫」，也就是如何讓所有員工願意且方便的獲知其所負責工作項目的工作流程、控制重點及相關法令規章、制度、辦法，並徹底的落實於日常的工作流程中。

內部控制制度在「執行」

經過五化循環後，公司內所有工作流程，內部控制制度皆已建置在電腦網路中，但「擁有資訊的人不一定會成功，懂得充份運用資訊的人才會成功」，因此必須設法讓所有員工（包括基層員工、中階幹部、高級經理人）「知道」且「願意」依公司的內部控制制度確實執行，以達到財政部九十二年十二月二日公佈實施的「保險業內部控制及稽核制度實施辦法」的四大目標：

1. 提昇營運的效率與效果。
2. 維護保險業資產安全。
3. 確保財務及管理資訊正確性與完整性。
4. 遵循相關法令規章。

稽核人員的新定位——顧問式的稽核

為達到上述目標，稽核人員必須以「超然獨立」的立場來推動稽核工作，在工作態度上亦應由「消極的防弊」走向「積極的興利」。所謂「防弊」就是要「刑其無刑」，為達「刑其無刑」的目標，就必須讓所有員工「知道」正確的工作流程是「如何」？作業上有那些風險？控制重點在那裡？應如何防止風險發生？也唯有明確的「知」才不會去犯。至於「興利」就是要針對問題主動積極的追蹤，並協商相關單位徹底改善，以期各單位

能確實合作，讓公司營運暢通無阻。所謂「旁觀者清」，稽核人員既然站在「超然獨立」的立場，就更應以「顧問」的定位確實協助各單位提昇營運的效率與效果。

建立「人人是稽核」的環境

一般公司內部之稽核人員都不多，若僅憑少數稽核人員就要將內部控制制度做好，實質上有其困難，因此「保險業內部控制及稽核制度實施辦法」之第十五條規定，經理人、作業主管、業務主管必須參加財團法人保險事業發展中心或主管機關指定之訓練機構舉辦之稽核人員研習班或電腦稽核研習班，其目的就是要建立「人人是稽核」的工作環境。

公司所有工作項目之流程，稽核控制重點及相關法令遵循，在經過五化循環後，已建立於電腦系統中，並讓所有員工可以有系統的自網路中獲得相關資訊，知道各項工作該如何做？應遵守那些政府法令規章？及公司那些管理辦法？如此要落實「人人是稽核」之觀念將不再困難。若能好好利用「知」，讓所有同仁對工作「知其然，亦知其所以然」，在知之甚詳的情況下，同仁可以彼此提醒、互相監督，則「不知」、「不願」、「不顧」、「不小心」及「不好意思」的情況才能有效予以控制，如此公司所提供之服務才能滿足內部客戶（員工）及外部客戶（顧客）的需求，也唯有如此，才能確保公司「穩定獲利，永續經營」。

（本文作者：新光產物保險公司總經理）