

組織經營診斷：

恩隆公司（Enron Corp.）對企業倫理之挑戰

廖入生 亞東技術學院教授兼醫護學群群長

【提要】倫理乃確認人倫道德的原理，各行各業都強調本身的專業義理，所謂家有家法、行有行規的現象，從營利到非營利機構皆景然可見，但各行各業從事組織經營一直著重在技術、流程與結構面上的重大議題探討；換言之，各產業較忽略問題或現象背後所隱藏的基本假定之思辨，但問目的不擇手段的霸占思想，引發產業不平衡的危機，白熱化競爭與過度擴張使專業氏知識流於偏失，如何採非道德的目的與力量重建各行業理性氏知，不僅是專業道德或服務倫理的主要任務，更是管理哲學的建構基石。本文以名聞遐邇的恩隆公司案，析論企業倫理、專業倫理、內部控制、政經分立、競爭優勢與策略整合相關問題，使業界巨道汲取經驗，領悟哲理，俾可再締新猷。

關鍵詞：社會責任(Social Responsibility)；內在倫理(Inward Ethics)；內部牽制制度(Internal Check System)；沙班法案(Sarbanes-Oxley Act)；價值鏈觀念(Value-chain Concept)

【案由】：2001年11月8日美國能源集團恩隆自白從1997年以來共計虛報6億美元牟利，此訊息為美國金融市場投下震撼彈，消息傳開，股價狂洩，持股人措手不及，損失慘重，且恩隆禁止員工出售402(k)退休帳戶中的股票，數千位員工痛失畢生積蓄，恩隆接著宣布破產，最大的一場會計風暴正式上演，緣於負責恩隆審計的安達信(Arthur Andersen)會計師事務所，醜聞被揭發，聲譽毀於一旦，客戶大量流失，事務所瀕臨倒閉，海外分公司亦被迫陸續讓售。

美國國會、司法部、勞工部、證交會(SEC)

皆介入調查，安達信事務所任該公司查帳務達十六年，在休士頓辦事處該所合夥會計師唐肯(David Duncan)規避調查，蓄意銷毀數千份相關文件，此際，眾多投資人才發現，企業高階經營者與專業會計師聯手造假，連續隱匿虧損，虛灌業績，為美國專業會計師違背執業倫理的負面代表。

恩隆原是在1980年代在休斯頓以交易天然氣及電力為營業項目，十年後開始進入資本市場從事風險偏高的衍生性金融產品(Derivatives)交易、創業投資(Venture Capital)與併購(Merger & Acquisition)等投機活動。同時大玩財務遊戲，膨



脹公司獲利，隱藏巨額債務及損失，該公司夥同安達信會計師玩弄財務魔術，虛記盈餘以方便其對外籌措資金。

恩隆公司五鬼搬運的作法主要以修正每季及每年的財務報表，令投資人感覺公司穩定成長，繼則拉抬股價，在創造性財務報表編製啟動時，因財務作業具有連續性特質，猶如骨牌效應一般，恩隆公司財務惡化像滾雪球一般，造假、虛報和膨脹交織，惡性循環（Vicious Cycle）結果，財務愈來愈難控制，終至公司走到泡沫破滅為止。

恩隆公司經營最大的漏洞在高階經理人和外部獨立查帳人不但未能恪盡厥責，確實發揮分權制衡的功能，反過來，公司高層虛灌業績，膨脹收益，獨立的外部會計師接著未能替廣大投資人或公司股東善盡專業監督的職責，諸多不利因素的交織，使華爾街受傷的投資人仰天長嘯，感嘆人心險惡，江湖無友，人為刀俎，我為魚肉，由於恩隆公司、安達信會計師事務所陸續發生經營弊端，使投資大眾、大學商管系所、政府機關、研究機構開始重視企業倫理（Ethics of Business）及社會責任（Social Responsibility）等相關議題，接著美國以外其他國家也屢續發生類似弊端，亦帶動世人反省公司治理（Corporate Governing）的根本哲理問題（註1）。

【試問】：

- 一、公司治理下，CEO 的企業倫理如何建立與強化？
- 二、財務長（CFO）或會計師（CPA）的專業權威或專業倫理如何正確形塑？
- 三、規模較大企業（如上市上櫃公司、跨國公司）的公司控制機制有哪些？如何發揮其功能以

保障員工及股東的權益？

四、企業與政府的關聯為何？如何維持二者良好分際以保障投資大眾的利益？

五、就波特（Michael Porter）競爭策略五大力量分析，恩隆急速擴張有何缺失？

六、何謂平衡計分卡（Balance Score Card, BSC）？其對恩隆公司的財務管理有何啟示？

【擬答】：本案例之恩隆公司，曾經是風光一時的美國七大公司，渠總資產超過 655 億美元，公司員工全球總計超過二萬人，起初企業經營穩紮穩打，獲得無數的佳評，2001 年恩隆公司在無預警的情況之下宣布破產，此不但讓投資大眾對超國企業（Multinational Corporation, MNC）高階主管經營哲學產生質疑，更對素有令譽的名會計師事務所信譽（Goodwill）引發信心動搖。緣於恩隆公司以電器、燃料起家，其後擴展版圖到從事能源交易的仲介，該公司設立於 1985 年，建立初期穩建經營，然在貿易營運量增加之後，缺乏有效財務調度策略，為了股價維持竟掩飾虧損，其於 1996 年開始即有財務報表登載不實的行舉，揆諸個案案由，該公司因其專門有於金融衍生性產品及投資項目的特別個體戶（Special Purpose Entity, SPE）的建置，所以就有利用其以虛飾公司財務報表的機會，在股價持續低迷情況下，該公司眾多財務魔術之中，其惡質的程度由小到大的五個等級分類乃名列第四級，其後愈演愈烈，終至不可收拾；另外涉及財務報表記載不實的安達信會計師事務所，名列世界第五大會計師事務所，其經手的記帳、查帳業務竟出現弊偽，且有與恩隆 CEO 多年串通造假之實，事後發現安達信包庇恩隆掩飾其債務多達數百億元，恩隆倒閉並非事件結



束，而是美國會計專業理念被扭曲的醜聞風暴之開始，二十一世紀美國恩隆案的爆發被形容成金融市場的恐怖攻擊，株連甚廣的可憐而無辜的小股東痛不欲生，茲就所涉及問題析論如次：

一、企業倫理另稱商業道德 (Commercial Morals)，意謂企業經營者與內外環境間正常倫理關係維持的原理，企業倫理是企業社會責任 (Social Responsibility) 的前提，企業必先遵守倫理，其營運行為才能正當與合法，也才能更進一步善盡其社會責任。

CEO 是組織經營的舵手，倫理價值教育為其永續發展 (Continuous Development) 的核心素材，唯有灌輸高階主管的良知，始能重塑企業優質文化。傳統「人是自利與理性的」的假設在現實世界或經營實務仍有不足，茲以「利他主義」及「有限理性」加以修正，說明如下：

1. 利他主義：在消費者主義、環保意識高漲之後現代社會，企業開明自利 (Self-Enlightenment Interest) 難以受到尊重、稱讚，其要永續經營只有利他或重視公共利益 (Public Interest) 始能「民胞物與、共存共榮」。
2. 有限理性：1978 年獲得諾貝爾獎之管理大師塞蒙 (Herbert A. Simon) 嘗言「決策係人們從各種可供選擇的方案中擇其最適宜方案的過程」。簡言之，決策者誠非理性人 (Rational Man)，而是有限理性 (Bounded-Rational) 的滿意人 (Satisfiers) 而已。

據上所言，管見以為建立 CEO 正確的倫理觀可分為以下三層次功夫 (註 2)：

1. 內在倫理 (Inward Ethics)：CEO 以增進員工大多數人最大量樂為目標，定期評估掌握得失。

2. 外在倫理 (Outward Ethics)：CEO 應對同業相互尊重、策略聯盟；對異業公平競爭、專業分工；對顧客童叟無欺、誠實信用；對股東公開透明、無名無私。
3. 超系統理論 (Supra-system Ethics)：對社區環境及人類社會善盡維護生活品質，關照人群福祉的旨趣。

另在強化 CEO 的企業倫理信念，可朝以下七大方向努力：

1. 對自己：加強企業領導者「品性」、「品德」與「品位」教育。
2. 對顧客：重視消費者主權意識。
3. 對員工：維持良好的勞資關係氛圍。
4. 對競爭者：嚴守公平交易、共存共榮理念。
5. 對環境：勿破壞自然生態與天地萬物並生。
6. 對政府：遵守民商法遊戲規則。

倫理乃良知責任的實踐，苟能正確建立 CEO 倫常觀念，並強化其操守，類似恩隆高階主管之「絕對的權力必然絕對的腐化」情形，自能消失於無形。

二、財務長 (Chief-Financial Officer, CFO) 或會計師 (Certified Public Accountant, CPA) 都是專家 (Expert)，咸屬專門職業，以現今會審人員在專門職業技術人員中的地位，依通說見解應具備以下幾個條件 (註 3)：

1. 大眾認可：會計師旨在維護一般民眾財產法益，其專技化歷程，並非一蹴而及，突然倖致，而係長期發展逐漸演成的，會計師與醫師、律師、建築師並列四師，夙負盛名，久為世人公認。
2. 能力勝任：專門職業係以知識及特別技術為其基礎，依其性質歸類而組成各種不同型態之專



技人員，其專業分工與執業範圍限制甚為明確，同時會計師專業尚有垂直分工，其與商業會計記帳人、稅務代理人仍有專業水準分工，此皆強調專門職業涉及公共利益，必須具備一定知識與經驗，始能勝任。

3. 正式教育：專門職業之知識與技術必須經由正式學校養成始能獲得，所謂專門職業教育指須有相當完備的設施及長期訓練養成的技能方屬之，例如：大專院校會計、財務、商學、企管等科系長期培訓而有獨立執業能力者，此與簿計（Bookkeeping）是一種技藝（Craft），有天壤之別。
4. 資格認定：專技人員執業資格應由考選銓定之。申言之，由政府或專門職業團體（例如 AICPA）鑑定其專業能力，非經認可其專業，並領得證書，不得正式執業，專業證照（License）取得亦有限制，須由二個 CPA 聯合簽證始能對上市公司進行查帳相關業務服務，足徵各國對專技人員資格取得與執業能力，率皆採嚴謹的態度。
5. 倫理準則：各類專技人員具有共同的觀念與認識，並依各職業法規組成專業公會，會員執業強制加入所在地之同業公會，各公會為維持職業標準與會員道德情操，都頒行為數眾多之倫理規範（Ethical Code），例如：AICPA 四十多號的查帳準則等，藉資以確保會員善盡職業之良知責任。

專業值得信賴，依 1838 年蘭菲亞訴案（Lanphier vs. Phipos, 1838）早已確立：任一從事於具備獨特技術與判斷力並堅信本身具有此資格從事專業服務時，在其從事該專業時，於技術

方面應具備合理、勝任之程度（註 4）。準此，安達信位居五大會計師事務所，當然有知識勝任恩隆查帳工作，其身為跨國專業事務所理應善盡社會責任，休士頓辦事處之唐肯銷毀財務憑證，顯然有違專業倫理規範，安達信事務所之簽證為舉世所公認，其甘願為恩隆當局所操縱，致淪為橡皮圖章（Rubber Stamp），印證會計知識苟不受制於同業倫理，則這一群專技人員將變成受過訓練後無能（Trained in Capacity）之流。

安達信事務所公司信譽毀於一旦，其予以專技人員（無論 CFO 或 CPA）最大的教訓，莫過於正確樹立專業倫理，其可行之道有（註 5）：

1. CPA 應以專業（Specialty）知識的利益為核心，而非以受服務對象需求為中心。
2. CPA 強調驗證（Empirical）取向，獨立自主執行業務。
3. CPA 為宇宙人（Cosmopolitans），並不順從於權威。
4. CPA 採情感中立（Effective Neutrality）態度處理財務問題，不可價值走私。
5. CPA 嚴守專技的明確性（Specificity of Professional Expertness），範圍精緻，非無所不能。
6. CPA 信守專業道德（Professional Morals），個人利益置身度外。
7. CPA 執業自主獨立，享有充分專業裁量自由（Discretion Power），不逾越、不怠惰，更不濫用。

三、規模龐大、性質複雜、利害錯綜是現今跨國企業經營的特質，以二十一世紀恩隆及安達信引起的投資風暴，證明企業倫理可防範事端於未然，而制度防弊只能拯救於已然，前



已言之，CEO、CFO 的企業倫理或專業倫理的認知係屬自我控制途徑（Self-Control Approach），至於企業外部控制機制廣義觀察可經由以下兩個面向加以解析：

1. 組織內部控制（Organization Internal Control）層次（註 6）：

- (1) 股東會：股東是公司股份的持有者，亦是公司成立與存在的基礎，股東會則為公司的最高權力機關，係為全體股東所構成，其議事可再分股東常會與臨時股東會兩種。其重要權限有變更公司章程、選舉或改選董、監事、決定董監事的報酬、查核董監事造具的各項表冊及報告、決議承認董事會所呈送的表冊、決議分派盈餘、股息、紅利、決議締結變更或終止關於出租全部營業，委託經營或與他人經常共同經營之契約、決議讓與或受讓全部或主要部分之營業或財產、決議公司解散等廣泛的權力，股東會雖無直接經營管理權限，但透過出席權、選舉權、表決權及查核權等，並靠 CPA、律師、檢查人、外部董事等角色功能，以其公司政權機關的地位，對公司人、財、物力的運用亦可達成若干前控（Steering Control），過程控制（Yes-No Control）及後控（Post Action Control）的功能。
- (2) 董事會：以恩隆為例，跨國公司股東多達數萬人以上，事實上很難直接共同執行業務，故由股東會選出至少三人以上的董事，組成董事會，作為公司的最高決策機關。大規模公司董事會尚有董事長、副董事長、常務董事、董事之垂直分工，董事會的經營管理權限係受股東會委託取得，渠主要權限有：樹立公司的基本

政策及經營方針，依據法令規章及股東會決議執行業務、代表公司為企業負責人，委任與解任所聘經理人，備置各項公司章程、會議記錄、表冊存根，備供股東及債權人查閱，向股東會提出公司的年度報告、處理企業不動產、設立公司管理制度，決定企業營業計劃及預算、遴聘高級主管及分支機構設立與變更，公司章程修正案之提出，公司證券發行及相關事宜的決定。綜觀跨國企業資本的集中、資本的普遍化與經營管理的專業化，各公司依商業習慣皆聘有外部董事、經營顧問，以領導整個企業穩定中求發展，渠為企業的決策中樞（Decision Making Inner Cycle），其主動積極履行代表權與執行權，在公司日常決策的預控（Feed Forward Control）、即控（Concurrent）與終控（Feedback Control），皆應靈敏得宜，以避免組織脫序而引發危機。恩隆公司之董事會及 CEO 即違反這種哲理，致組織走向崩潰解組。

- (3) 監察人：監察權限在企業係屬被動、消極的一環，監察人為公司所常設的監督檢察機構，在股東會非常設狀態之情況職司糾察功能，監察人主要的職權有：隨時檢查公司財務狀況，查核簿冊文件，並請相關人物提出報告；對提出股東會各式表冊予以核對調查，並向股東會報告；被動召集股東會討論監察相關議題，遇公司與董事之間的爭訟或糾紛，於職務上作企業代表人。申言之，監察人係受股東會的付託，監督調查公司財務及業務狀態，故其與董事會的職掌顯有不同，董事會以執行權為主，監察人則係監督權行使為正宗，且其行使職權的方式類似事前審計（Pre-Audit）、事中審計



(Mid-Audit or Inspection) 與事後審計 (Post-Audit) 途徑進行，並以事後審計為中心。公司治理為避免決策權過大，妨礙民主參與機制，爰才乎各項權力分立以收制衡效果，就公司組織結構的關聯，量其職能而決定運用之分際，例如股東會就控制流程，有「前控」、「過程控制」及「後控」功能；董事會就決策時點，有「預控」、「即控」及「終控」之分；而監察人被动防腐機制則有「事前審計」、「事中審計」及「事後審計」差別。制度設計是以各內部機關角色本質而為授權之考量，世人通稱內部牽制制度 (Internal Check System)，可惜恩隆公司卻使制度流於形式。

2. 超系統外部控制 (Suprasystem External Control) 層次：

- (1) 議會控制：美國議會包括參議院 (Senate) 與眾議院 (House of Common)，議會掌握立法、調查、質詢及限制等權限，以本案例議會可對恩隆及安達信之勾結成立特別調查委員會，藉以制止金融風暴。
- (2) 法院控制：法律係保護員工及投資人權益的最後一道防線，恩隆宣告破產或清算即進入司法程序，準備法院亦是監督公司治理的後備力量，員工等經由集體訴訟，循審級利益以便求取公平正義的實現。
- (3) 公民控制：廣大投資大眾經由利益團體 (Interest Group) 的介入協助，使企業 CEO 不敢專橫跋扈，團結即是力量，美國人民常透過奈達集團 (Nadar Circle)、消費者文教基金會等政治壓力 (Pressure Politics) 運作，以確保利益。
- (4) 機關控制：主要指主管機關，如本案例之司法部、證交會等，他們可運用公權力對境內所屬企

業進行行政監督，行政控制的手段常採行檢查、罰鍰、撤銷、廢止、解除或終止等方法，以迫使不正常的企業可以改邪歸正，不誤入歧途。

總之，控制的目的旨在使組織不偏離目標。在自我控制、內部控制與外部控制三大環節裡，自然以經營自律 (Administrative Self-regulation) 最具價值，其最能確保員工及投資人的利益；另公司自我控制為退而求其次途徑，等而下之者係外部控制。恩隆公司及安達信會計師事務所通謀虛偽意思表示所產生的經營偏差，竟逼迫政府只能祭出外部控制途徑藉資收拾殘局，誠可謂社會資源犧牲慘重矣。

四、政府與企業兩者的關係，在共產主義經濟體系裡是合而為一，因其標榜計劃經濟 (Planned Economics)；然在資本主義 (Capitalism) 經濟體系卻是講求開放競爭的市場經濟 (Market Economics)，所以說在「管事最少的政府才是最好的政府 (Government Least, Government Best)」的思想之影響下，理論上政府就只應扮演好輔助的功能 (Assistance Function) 即可，然依據美國社會學家密爾斯 (C. Wright Mills) 的名著《權力精英》(The Power Elite) 一書研究結果指出：美國社會為工商、政治、軍事高級將領等所組成的權力領導階層所控制，大多數中下階層百姓則為依附此一階層的扈從者，其並無直正的影響力 (註 7)；鑑此，少數精英壟斷大多數社會資源諒是不爭的事實，在 M 型社會形成之後，中產階級流失，社會階層垂直接動快速並趨於兩極端，故政經互動、官商往來勢所難免。

為使企業與政治不過從甚密，第二次世界大戰結束以來，英美等民主國家均頒行行政中立法



(The Neutrality of Civil Service Act) 使政經不夥同為惡，以維持政黨公平競爭，確保民主政治不受腐蝕。美國政府為維護官商二者的分際，進而有頒行下列法，以求思患預防（註 8）：

1. 哈奇法案 (The Hatch Act)：政黨政治獻金的限制。
2. 政府倫理法案 (The Ethics Government Act)：高階行政官吏財務強制公開與強制申報、信託等，以促進廉能政治。

另在金融海嘯之後，美國政府雷厲風行旋轉門條款與捕殺肥貓計劃，莫不在限制政府官吏與 CEO 之交流，且嚴申政經兩相分離，公部門除公企業外不予特定企業法外施恩之政策等，足徵政治與企業體兩相分途乃企業經營之趨勢。

恩隆與安達信串連引起的風波，期間該事件亦涉及白宮當局，由於恩隆政商關係一向良好，布希 (George W. Bush) 總統曾接受恩隆政治獻金，故除投資試場人人驚慌之外，白宮官員亦統一口徑小心對外發言，2002 年美國參眾兩院聯合通過了沙班法案 (Sarbanes-Oxley Act)，號稱自小羅斯福 (Franklin Delano Roosevelt) 總統以來最大的財經改革（註 9），該法案賦予證管會權力，使恩隆案以後的任何公司 CEO 皆須在財務報表上簽署背書；大幅提高違規罰金及改善求償手續，對公開發行股票會計師設監理委員會 (PCAOB)，以防止會計師與公司過從甚密，證交所對所提報財務報表從嚴審查，禁止會計師連續五年負責同一企業的查帳工作，不同會計年度鼓勵更換不同會計師。林林總總預防證券詐欺的立法工作，亦有阻斷官商勾結的用意。

但就開放系統理論 (Open System Theory) 檢視，政治法律情勢 (Political-legal Condition) 既

是企業經營的一般環境因素且是特殊環境因素（註 10），政商分際釐清之後，又不得不承認政治對於企業可能存有潛在的衝擊力；換言之，政治與企業角色功能有所差異外，二者亦有實質關聯，企業最少受下列政府政策與立法的影響：

1. 經貿政策：例如勞工、環保、金融、土地政策等。
2. 對企業態度：例如重商、反商情結等。
3. 政府法令：例如民法、商法、稅法、貿易法規等。
4. 執政穩定度：例如意識形態、族群、朝野敵對等問題。

總之，企業與政治的分際有待官商兩方互相尊重，彼此互不僭越，然環境是孕育組織的沃壤，企業經營要可大可久，政治對企業是有左右前景的干預力，政府施政以追求人民幸福，快樂為鵠的，所以，企業受政府的保護，有安定的法律政治環境，企業才能生存發展；相對的，法制健全的國家，政府執政根基穩固，企業根才能留於本土，不致引發企業出走的浪潮，職是之故，政治環境安定係企業成長進步的基本前提，而企業經營的全面發展才能真正帶動國家的起飛，兩者乃相輔相成，並行不悖。

五、波特在 1980 年著有《競爭策略》(Competitive Strategy) 一鉅著，採「結構—行為—績效」

(Structure-Conduct-Performance; SCP) 的觀點，運用五力分析來解析產業的結構，其特色在於產業結構決定著組織的績效（註 11），波氏進而主張持久性的競爭優勢即是企業的真正成就。波特認為要做好競爭策略必須循序漸進，紮穩下列兩步驟：

1. 產業競爭性分析模式及產業結構分析——針對主導產業競爭的五種力量，使企業組織可與任務環境 (Task Environment) 充分配合，以追求



獲利、創造績效，其五種競爭動力如次：

- (1) 潛在進入者或新加入者的威脅低。
- (2) 產業的競爭者或現有產商的對抗微弱。
- (3) 替代者或替代性產品或勞務的威脅低。
- (4) 顧客或購買者的議價力量居於弱勢。
- (5) 供應商議價力量居於弱勢。

任何產業的競爭態勢，主要受到上揭五種競爭動力的影響，這五種力量共同決定著產業競爭的密集程度與獲利程度，其中最為強大的一種力量，就策略管理的觀點來看，將成為這個產業策略性的關鍵力量。所以，每一家公司要擬定策略，就必須先分析每一項力量的來源，亦明瞭每種力量的基礎來源之後，就能看出這公司的 SWOT，這樣就會有助於公司在產業內之重新定位。

2. 一般競爭策略——公司在市場占有率現況下的定位策略會影響其營收，波氏提出建議希望公司能在市場運作選擇下列三種策略優勢之一：

- (1) 全部的成本領導地位（Overall Cost Leadership）：即對全部產業以低成本地位，擬定出比競爭者尤低的價格，俾可以價制量，擴大本身產品或勞務的市場占有率。
- (2) 差異化（Differentiation）：針對全部產業具有獨特性者成立一個產品線，藉使該商品成為產業中各類別的佼佼者，實務上配合多角經營之差異化行銷策略運作。
- (3) 聚焦（Focus）：專門針對特定區隔下的市場集中力量進行產品或勞務的提供，而放棄全部市場的追逐，其實務上乃配合集中化行銷策略加以運作。

波特教授認為低成本及差異化為企業機構在競爭中求勝的兩種基本策略，另聚焦式的集中策略指一個事業必須侷限於某一範圍始易成功的特

殊策略。

當代美國著名行銷學者柯特勒（Philip Kotler）盛讚麥可波特 1985 年《競爭優勢》（*Competitive Advantage*）新書，以他特有的價值鏈觀念（Value-chain Concept）可以評估產業成本優勢，結合成本領先與差異化競爭力量，共同構成競爭的利器（註 12），茲以恩隆公司僅求急速擴張最後導致大而不當的結果之例，藉波特競爭五力評價其瑕疵如次：

1. 企業完成所有價值活動累積成本，如比競爭者來得低，則擁有成本優勢，從恩隆於 1990 年開始進入資本市場，從事衍生性金融產品買賣、投機性創業投資，大肆從事併購活動，顯然形成成本劣勢，且此新穎金融產品等投資，甚易被其他競爭者所替代或模仿。
2. 成本優勢的策略性價值，乃繫於可被具體化，而具體化的實踐表現於公司成本降低，然恩隆與安達信共謀，多以膨脹收益與減少債務為主，事實上虛記盈餘、虛灌業績、創造性財務報表的編製只是表面上隱藏鉅額債務及費用損失，公司有形暨無形成本不降反提升。
3. 恩隆原在休斯頓以天然氣、電力交易起家，向來以能源交易著稱，並在全球公用事業（Public Utilities）版圖中占有一席之地，其後來結合 CPA 大玩財務遊戲或魔術，雖暫時吸引不少華爾街投資人青睞，但由於恩隆未能正確評估公司價值鏈中，現有與潛在差異化的來源及認定二來源之成本，故產品終究走向泡沫化。
4. 實體產品買賣與非實體產品交易顯有差別，恩隆公司未能真切決定證券交易部分的實際購買者，即未能認定此類購買者之價值鏈及公司對他們的影響，並且沒有掌握不同等級客戶的購



買準則。

5. 恩隆公司針對該公司經營的能源或證券，未能選擇最有價值的差異化活動之形態。該公司係多國企業，雖不走集中或聚焦策略，然選定之可實現性的差異化策略，根本未經試驗，風險極大，其他競爭者進入產業的阻礙低，現有競爭者的對抗能力高，凡此皆對恩隆企業形成不利的影響。
6. 在不同產業、不同市場下，企業面臨的競爭環境各不相同，公司當局自應評估敵我的優劣情勢之後，選定最佳的投資策略為是。案例中，恩隆雖為規模龐大產業，競爭優勢強，潛在進入少，然其轉向證券投資係屬變為專業化產業，競爭者多且強，如未能確實的把握利基所在，則上游、下游議價力量強，潛在進入者躍躍然動，恩隆只得結合安達信鋌而走險了。

就波特教授產業競爭動力分析論述，產業結構先天上已決定該公司的績效，恩隆公司好大喜功貿然急遽擴張證券市場業務，使其實力由強轉弱，得不償失。

六、BSC 起源於 1990 年，為諾朗諾頓研究所(Nolan Norton Institute)贊助的「未來的組織績效衡量方法」之研究計劃中，由哈佛大學教授卡普蘭(Robert Kaplan)與諾朗諾頓研究所最高 CEO 諾頓(David Norton)二人共同在 1992 年、1993 年及 1996 年陸續在《哈佛企管評論》(*Harvard Business Review*, HBR)發表其研究成果，指出平衡計分卡是關鍵性績效評估指標與組織策略目標相結合的管理策略主要架構(註 13)。

卡普蘭與諾頓於 1996 年出版 *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*(平衡計分卡——資訊時代的策略管理工具)一書，指出

企業為求在競爭激烈的環境中得以生存及成長，必須藉由策略導向來衡量績效，而企業績效評估指標的主要構面，每一個企業可依其自身的策略、遠景，依照主要構面，分別於每個構面設計四至五個指標，以期能符合成本效益的前提，建立依策略性績效評估的管理制度。績效評估原則性指標含以下四個構面(註 14)：

1. 財務構面 (Financial Aspect)：與組織財務會計功能有關。
2. 顧客構面 (Customer Aspect)：與組織的行銷功能有關。
3. 企業內部程序構面 (Internal Business Process Aspect)：與組織整體價值鏈功能有關。
4. 學習與成長構面 (Learning and Growth Aspect)：與人力資源管理功能有關。

在上述主要的四大構面基礎之下，二氏在精細臚列其重要關鍵因素如後(註 15)：

1. 財務構面：含營收成長與組合；成本降低生產力提高；資產利用投資策略三個財務性議題。
2. 顧客構面：含市場占有率、顧客爭取率、顧客延續率、顧客滿意度與顧客獲利率五大核心衡量群 (Core Measurement Group)。
3. 企業內部程序構面：評估重點在革新程序、營運程序與售後服務程序三項價值鏈環節。
4. 學習與成長構面：含員工滿意度、員工延續率與員工生產率三個指標互動的結果，另輔以員工技能、科技基礎架構與行動氣候三個促成因子 (Enablers)。

上列平衡計分卡的功用，在提供策略階層可專注在少數但卻是關鍵的數個衡量指標上，其具有整合資訊、減少超載，避免遺漏等統合性之正功能。

恩隆公司於面對全球化競爭之際，整體產業環



境遭受的挑戰與日俱增，故企業若是繼續維持傳統的僵化經營手法，其必將無可避免的面臨競爭力衰退及獲利降低的窘境，職是該公司董事長兼 CEO 雷伊（Keneth Lay）積極追求多角化擴張與創造股東價值目標，其用意原本無可厚非，但因最後涉及會計醜聞與企業道德被迫下臺，就恩隆事件發展始末，如以平衡計分卡應用的觀點予以檢證，該公司財務管理機能，值得商榷之處存有：

1. 企業如單純以財務作指標，只重視每股盈餘（EPS）、投資報酬率等績效，則過於短視近利，可能會導引企業操短線，然卻不利公司整體發展。因此，恩隆公司顯然缺乏一套更完整的績效衡量指標與策略管理有效工具。
2. 恩隆公司仍脫離不了以財務會計量度為主的業績衡量法則，且過度依賴概括性財務績效的衡量；簡言之，其忽略長期與短期、財務與非財務、外部環境與內部環境、落後指標與領先指標、主觀構面與客觀構面的平衡，故導致失去控制（Out of Control）之後果。
3. 以平衡計分卡財務構面指標關聯會計功能實作，為了成功獲取會計資訊，應如何面對股東；為了達成企業終極目標，應如何面對員工等基本核心精神，恩隆公司皆未深思熟慮，故其企業生命週期由成長期、維持期到豐收期，即出現不利的財務槓桿而告終竣。
4. 企業內的員工不論是個人專業技能的學習或對企業的滿意水準，都會影響企業財務、顧客及內部流程的運作。因此，學習與成長構面為企業經營因果關係的基層建構，恩隆企業財務調度失靈，公司禁止員工出售退休帳戶中的股票，其員工延擱率降低，組織認同感低弱。企業，人止為企，員工難與公司共患難同存亡，

公司焉有轉危為安的機會。

5. 最後，就企業內部流程構面中，CEO 必須掌握企業重大的內部流程，藉資幫助公司設立價值鏈，進而吸引並保留目標市場區隔中的顧客，順勢滿足股東所期望優越的財務報酬。可惜安達信會計師未能操持專業理念，以脫法行為途徑和公司策略階層聯手，終至投資人、員工或顧客不能看見真正的財務資訊。

平衡計分卡是卡普蘭與諾頓兩位學者針對十二間公司的實務運作，其涵蓋製造、服務、重工業與高科技產業所提出的策略管理工具。往者已矣，來者可追，在平衡計分卡變成廣博理性的策略管理模式的同時，大型企業如何有效落實，殆是決定其可否化危機為轉機的關鍵。

【附註】

- 註 1：鄭華清，《管理學概論》，（臺北：新文京，2008），頁 55-57。暨林霖，〈閒話恩隆（Enron Corp.）魔術〉，《暨大電子雜誌》<http://beaver.dlc.ncnu.edu.tw/projects/emag/show.aspx?dataId=fcf36ee0-cf9f-4593-a3a4-450ad6a3128a>。
- 註 2：Philip W. Van Valack, *Management Ethics Guides*, (South Dakota : The South Dakota State University Press, 1985), pp. 1-7.
- 註 3：Gaye Tuchman, "Professionalism as an Agent of Legitimation," *Journal of Communication* 28:2 (1978), pp. 106-113.
- 註 4：W. Rogers & Braunack-Mayer, *A Practical Ethics for General Practice*, (New York : Oxford University Press, 2004), pp. 1-11.
- 註 5：廖又生，《醫事行政法：人力資源管理導向》，（臺北：元照，2009），頁 33-36。
- 註 6：楊超然，《企業管理概要》，（臺北：五南，1977），頁 50-52。
- 註 7：C. Wright Mills, *The Power Elite*, (N. J. : Prentice-Hall, 1956), pp. 3-5.
- 註 8：曾宛如，〈證券交易法〉，收於《商事法》一書（臺北：元照，2008），頁 277。



註 9：Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1985), p. 130.

註 10：Michael E. Porter, *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (New York : The Free Press, 1980).

註 11：Michael E. Porter 著；李明軒，邱如美譯，《國家競爭優勢》，（臺北：天下文化，1996），頁 1-11。

註 12：Robert S. Kaplan & David P. Norton 著；朱道凱譯，《平衡計分卡——資訊時代的策略管理工具》，（臺北：臉譜文化，1999）。

註 13：楊順兆，〈應用平衡計分卡觀點探討營造產業之經營績效——以某營造廠為例〉，（碩士論文，中華大學科技管理研究所，2007）。

註 14：于泳泓，〈平衡計分卡實戰系列探討(2)——從臺灣企業成功導入平衡計分卡實例談平衡計分卡導入的三大步驟要點與手法〉，《會計研究月刊》，199 期（2002 年 6 月），頁 83-92。

註 15：B. Raghunathan, B. L. Lewis & J. H. Evans, “An Empirical Investigation of Problem Audits,” *Research in Accounting Regulation* Vol. 8 (1994), pp. 33-58.

【訊息】

新書出版：

《比丘尼的天空：2009 佛教僧伽教育國際研討會論文集》



香光尼眾佛學院主編 財團法人伽耶山基金會出版
民國 99 年 9 月初版 ISBN 978-957-30954-7-7 (平裝)

本書結集「2009 佛教僧伽教育國際研討會——現代尼僧伽教育之回顧與前瞻」的論文。收錄來自世界各地：臺灣、西藏、韓國、馬來西亞、越南、泰國、印度、斯里蘭卡、美國、德國等國從事尼僧伽教育者所發表以「尼僧伽教育」為主題的十八篇論文與回應，以及當代西方的巴利藏權威菩提比丘對現代比丘尼的勉勵致詞、香光尼眾佛學院院長悟因法師「尼僧伽教育的綱領」專題演講與研討會綜合座談實錄。

本書如實地述說女性宗教人才對臺灣社會、佛教的貢獻，他們投入社會教育、關懷社會，運用佛法解決現代社會的問題，建立人間淨土，還有南傳、藏傳尼僧伽教育的成果，是近代研究佛教比丘尼教育不可忽略的珍貴史料！

<流通處> 台灣學生書局有限公司，地址：臺北市大安區和平東路一段 75 巷 11 號 1 樓
電話：02-23928185 傳真：02-23928105

