

參加第 18 屆拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關  
組織（OLACEFS）年會報告



出國人員：林慶隆、李順保、孫艾雯

研撰日期：民國 97 年 12 月 25 日



# 參加第 18 屆拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織 (OLACEFS) 年會報告

## 摘要

審計部林審計長率第二廳李副廳長順保及審計業務研究委員會孫秘書艾雯等，於民國 97 年 10 月 2 日經由美國洛杉磯轉機，赴哥倫比亞波哥大市參加第 18 屆拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織（簡稱 OLACEFS）年會，並順道訪視駐洛杉磯台北經濟文化辦事處、洛杉磯華僑文教服務中心及駐哥倫比亞代表處。本屆 OLACEFS 年會研討之審計議題包括「公私部門協力計畫之審計」、「審計知識管理」、「審計品質管理」及「政府再造與反貪瀆」等，經就相關議題蒐集資料詳予研析，撰具「參考 INTOSAI 專業準則架構，逐步建立審計內規及查核指引體系」、「參考 INTOSAI 作法，研究制定審計機關策略計畫」、「持續加強審計人員訓練工作」、「持續加強推動審計知識管理」、「持續派員參加國際會議」、「落實推動與相關國家簽訂之政府審計合作協定」及「研究建請主管機關適機購建駐外機構館舍」等綜合心得與結論，以供政府審計業務策進之參考。



## 目錄

壹、前言	1
貳、OLACEFS 簡介	3
一、OLACEFS 沿革	3
二、OLACEFS 之組織及運作	4
三、OLACEFS 訓練委員會	5
參、第 18 屆 OLACEFS 年會研討議題	13
一、公私部門協力計畫之審計	13
二、審計知識管理	16
三、審計品質管理	19
四、政府再造及反貪瀆	24
肆、國際審計交流及訪視我國駐外館處	27
一、哥倫比亞共和國政府審計制度簡介	27
二、國際審計交流	31
三、訪視駐洛杉磯台北經濟文化辦事處及洛杉磯 華僑文教服務中心	33
四、訪視駐哥倫比亞代表處及參加雙十國慶酒會	35
伍、綜合心得與結論	37
參考資料	43
附錄	45



## 參加第 18 屆拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織 (OLACEFS) 年會報告

### 壹、前言

第 18 屆拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織年會於 97 年 10 月 6 日至 11 日間，在哥倫比亞首都波哥大市舉行。審計部林審計長應本屆年會主席薩爾瓦多審計院院長宮特拉斯 (Hernan Contreras) 邀請，率審計部台灣省新竹縣審計室李副主任順保 (97.12.2. 調任審計部第二廳副廳長) 及審計業務研究委員會孫秘書艾雯參加。審計部與拉丁美洲暨加勒比海各國最高審計機關，長期以來即維持良好的合作關係，蘇前審計長振平曾多次應邀參加該組織年會，本屆係林審計長首次率團與會。本屆會議參加人員，除該組織 23 個會員國代表團外，另邀請我國等 5 個國家的外賓。由於會議地點路程遙遠，於美國洛杉磯轉機期間，林審計長特率員訪視我國駐洛杉磯台北經濟文化辦事處及洛杉磯華僑文教服務中心，除慰勉相關部會駐外人員之辛勞，亦一併瞭解外館實際運作情形及面臨之困難，以供審計業務參考；另於哥倫比亞波哥大市停留期間，林審計長亦訪視我國駐哥倫比亞代表處，並參加代表處舉辦之雙十國慶酒會宣慰駐哥國僑胞。茲就林審計長率團參加本次會議情

形、會議主要研討議題及綜合心得與結論等，彙撰如后。



出席第 18 屆 OLACEFS 會議各國審計機關首長合影



## 貳、OLACEFS 簡介



### 一、OLACEFS 沿革

1963 年拉丁美洲暨加勒比海國家最高審計機關，於委內瑞拉召開第一次拉丁美洲最高審計機關會議(CLADEFS)。1965 年於智利召開第二次 CLADEFS 會議，並成立審計研究機構。嗣分別於 1972 年(哥倫比亞)、1975 年(秘魯)、1978 年(厄瓜多)、1981 年(瓜地馬拉)、1984 年(巴西)召開會議，1990 年正式改名為拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織 (Organizacion Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores，簡稱 OLACEFS)。



OLACEFS 理事會成員合影

OLACEFS 改名後第一任主席為墨西哥審計長，任期 6 年；第二任主席為瓜地馬拉審計長。1998 年召開之 OLACEFS 會議決議每

年 4 月 9 日為該組織紀念日。OLACEFS 係屬於國際最高審計機關組織(INTOSAI)全球 7 個區域性工作組織(Regional working group) 之一，與 INTOSAI 間有著密切之往來與合作關係。

## 二、OLACEFS 之組織及運作

依據「OLACEFS 組織章程」第二條規定，OLACEFS 係一個獨立、自主且無涉政治因素之永久性國際組織，負責執行各會員國間攸關政府審計之專案調查、研究發展、教育訓練、專業諮詢、技術協助、資訊交流及協調等工作，以促進各會員國之整體發展。

OLACEFS 設立之宗旨，係透過各會員國間密切之合作及意見交流，期能促進拉丁美洲暨加勒比海國家最高審計機關之發展與健全組織結構，同時藉由提昇政府部門施政業務之審計技術，促使公務人員更能具有道德觀及施政更加透明化。

OLACEFS 會員國權利義務之基本原則如次：

1. OLACEFS 之各項活動，各會員國均享有平等之權利；
2. 為尊重各會員國國內法律之規定及遵循國際慣例，在財務監督制度之建制上，各會員國仍享有完全獨立及自主權。
3. 各會員國可自由加入或退出 OLACEFS 組織。
4. OLACEFS 之會務係授權由各附屬委員會負責執行。
5. 加強 OLACEFS 與各會員國政府機關密切且長久之合作關係。

6. 積極參加 OLACEFS 以外之其他專業團體、研究機關或專業職業公會等活動，努力尋求彼此之合作關係。

OLACEFS 目前擁有 23 個會員國，成員包括荷屬安地列斯群島、阿根廷、玻利維亞、巴西、智利、哥倫比亞、哥斯大加、古巴、厄瓜多、薩爾瓦多、瓜地馬拉、宏都拉斯、墨西哥、尼加拉瓜、巴拿馬、巴拉圭、秘魯、波多黎哥、多明尼加、烏拉圭、委內瑞拉、西班牙及葡萄牙。

OLACEFS 之組織架構如次：

1. 大會
2. 理事會：負責執行大會所通過之各項決議案
3. 主席
4. 秘書處(巴拿馬)：一般行政業務及負責該組織專屬刊物《 Revista OLACEFS 》之編輯。
5. 各委員會(法規委員會、研究發展委員會、財政委員會、科技委員會、環保委員會、審計績效委員會、審計人員訓練委員會等)

### 三、OLACEFS 訓練委員會

OLACEFS 對審計人員的訓練工作非常重視，為配合

INTOSAI 區域性發展之規劃及 OLACEFS 會議之決議，1998 年 6 月 OLACEFS 在秘魯首都利馬召開策略會議，決議成立訓練委員會，由符合國際標準之訓練中心代為執行（簡稱 CCR）。訓練委員會是 OLACEFS 之下常設的專門委員會，主要業務包括：

1. 負責計畫、推展、評估及監督所有 OLACEFS 會員國參加及主辦之訓練。

2. 協助 OLACEFS 會員國審計機關加強其人員之訓練，提高最高審計機關組織之工作效率。

訓練委員會主要工作包括：

1. 長期區域訓練：由 OLACEFS 大會直接監督，以達到 OLACEFS 會議中決議辦理之相關工作目標。

2. 區域專案訓練：主要提供最高審計機關人員之專業訓練，由每一個審計機關獨立負責規劃訓練項目及參與人數，CCR 代為執行。

3. 年度區域訓練：分為一般性及常態性的年度審計專業訓練。

訓練中心之相關配備符合國際標準，審計人員可以至中心上課，或透過視訊會議由中心之專業講師同時段與會員國審計機關人員上課互動。上課時間可應課程不同而有所調整，但

長期訓練以不超過 1 年為原則。

訓練委員會之作業規範：

第一條：訓練委員會是一個永久的專責委員會，主要業務係協助 OLACEFS 會員國之審計機關加強其人員之訓練，提昇各會員國最高審計機關組織之工作效率。

第二條：主要成功之關鍵：1. 最高審計機關組織對訓練之承諾。2. 審計人力資源部門之參與。3. 提供必要的支援。4. 經費支援。5. 技術指導。6. 加強最高審計機關組織之關係及合作。

第三條：主要使命為推動及加強審計人員的訓練，達到審計機關效率的提昇及使政府機關提供現代化的行政服務。

第四條：力求對最高審計機關人員提供一個完整及持續之訓練。

第五條：主要目標係提供區域內審計機關所需之訓練資源，由委員會執行相關計畫。

第六條：工作計畫

1. 長期區域訓練：由 OLACEFS 直接監督，以達到計畫目標。
2. 區域專案訓練：主要提供給最高審計機關人員之專業訓

練，由每一個審計機關獨立負責訓練項目及參與人員，並由 CCR 來代為執行。

3. 年度區域訓練：一般性及常態性的年度訓練。

#### 第七條：訓練時間表

長期性及年度的訓練將配合 OLACEFS 相關計來執行，而專業訓練的時間不超過 1 年為限，並將於當年進行成效評估。

第八條：各項訓練課程均有評分表，最小為 1 最大為 3 之計分評估方式，而在每年委員會召開年會之前將評分表送達 CCR 委員會。

#### 第九條：OLACEFS 主要負責：

1. 提名委員會成員及擬定相關年度訓練計畫。
2. 由委員會提出訓練需求及其優先順序，再提請大會決議，決議結果將提供每一個區域最高審計機關組織參考。
3. 最高審計機關組織可建議或提供訓練之專業人員及場地。
4. 已擁有相關訓練證書人員，須適當的回饋訓練單位。
5. 參考由 INTOSAI 訓練中心提供之資料，期能提供符合國

際標準之訓練課程。

第十條：統一訓練方式及相關課程。

第十一條：其他訓練課程可由 CCR 建議後，OLACEFS 決定是否同意納入年度計畫。

第十二條 每兩個月 OLACEFS 與訓練機構（CCR）進行溝通聯繫。

第十三條：預期目標

1. 建立完整的區域訓練機構。
2. 加強審計人員的專業及督促行政革新。
3. 推廣單一國家及區域之訓練課程。
4. 透過 INTOSAI 提供專業的訓練。
5. 建立良好道德規範及作業過程透明化。
6. 劃一專業訓練用語。
7. 加強資訊流動及分享。

第十四條：委員會需對 OLACEFS 秘書處及大會負責。

第十五條：委員會成員由 6 個國家最高審計機關組織人員組成，由大會通過，任期 4 年得連任 1 次。如有重大缺失不得再次參加提名。

第十六條：委員會會議最晚一次會議得於 OALCEFS 大會召開

前一個月召開，一年平均召開 4 次會議。

第十七條：如委員請假未出席會議由其他人遞補，且該委員

會期結束前不得參加會議。

第十八條：主要工作內容

1. 提供訓練需求。
2. 設計、發展、計畫及推展相關訓練課程，
3. 建立完整的評估及評分標準。
4. 建立訓練作業準則。
5. 由 OLACEFS 或委員會所交辦事項。

第十九條：如第 16 條規定每年須召開 4 次會議，會議記錄應

提供給大會參考。

第二十條：主席及委員會召場所將每 4 年選一次，不得重複。

第二十一條：主席主要工作

1. 代表委員會出席 OLACEFS 相關會議。
2. 參加行政會議及大會召開之會議。
3. 召開委員會議。
4. 負責會議之進行。
5. 負責向大會提出財務報告。



6. 協調訓練課程。
7. 處理及篩選參加訓練成員之資格。
8. 與秘書處聯繫提供 INTOSAI 訓練相關訊息。
9. 建立與其他訓練中心、大學及研究機構關係。
10. 協調專業技術人員的交流。
11. 負責建立與 INTOSAI 訓練單位之關係。
12. 其他

主席若未盡義務及符合相關規定者，可能導致下台。

第二十二條：與 INTOSAI 訓練中心專業人員應加強聯繫，以了解並規劃未來訓練之課程。

第二十三條：規劃 CCR 本身的訓練課程及由其他最高審計機關建議之課程。

第二十四條：OLACEFS 提出之訓練方案將經大會同意後辦理。

第二十五條：INTOSAI 訓練中心將永久提供協助及專業服務給 CCR。

第二十六條：本規範經 OLACEFS 大會審議通過後實施。

第二十七條：委員會成員選舉 2 年 1 次，每一次選出 3 位委員而另外 3 位委員將於兩年後再選出。



OLACEFS 訓練中心 CCR 位於秘魯

## 參、第 18 屆 OLACEFS 年會研討議題



本屆會議三大審計議題為「公私部門協力計畫之審計」(Control de las EFS con relacion a las modalidades de asociacion entre Entidades del Sector Privado y Publico)、「審計知識管理」(Capital Intelectual en las EFS) 及「審計品質管理」(Gestion de Calidad en los servicios de las EFS)。這些議題也是近年來政府審計熱門的探討領域，但基於各國國情及審計法令之規範略有不同，審計機關專業水平亦有差異，推動時仍須參酌各國實際情形，參考 INTOSAI 相關技術指引，方能事半功倍。此外，大會並由世界銀行與中美洲開發銀行協辦，於第二階段議程，舉行公共財務管理與打擊貪瀆國際研討會 (International Seminar on Public Financial Management and Fight against Corruption)，主要研討政府再造及反貪瀆等議題。茲就各議題主要探討內容，彙述如次：

### 一、公私部門協力計畫之審計

各國政府為改善官僚決策之品質，提昇施政之效率，以及減輕政府財政之負擔，



OLACEFS 會員國於大會中發問

並強化國家競爭力，近年來均積極進行大規模之公共部門改革，移出部分政務服務，由民間參與經營，以期縮減政府職能，建立「小而能」之政府。

這些由民間參與經營的政務服務，包括「政府業務委託民間辦理」、「公營事業民營化」及「促進民間參與公共建設」等，在 INTOSAI 的規範中泛稱為公私部門協力計畫。此類計畫較傳統之公務處理複雜，潛在管理風險亦高，也容易降低民意機關的監督。以我國為例，依據「促進民間參與公共建設法」（90.10.31.修正），民間參與方式即包括下列五種型態：

（一）BOT：民間投資興建公共建設，並負責營運，營運期屆滿後，移轉給政府。

（二）BTO：民間投資興建，政府無償取得所有權，或支付建設經費取得所有權，但委託民間營運。

（三）ROT：政府委託民間整建、擴建，並且營運，營運期屆滿後，再移轉給政府。

（四）OT：政府興建公共建設，所有權歸政府，但委託民間經營。

（五）BOO：政府選定公共建設項目，由民間投資興建，民間擁有所有權，可自行管理或委外管理。

公私部門協力計畫相較於傳統公共部門融資興建方式，可以提供更具績效之作法，使政府部門得以藉此管道，從興利角度，建立政府與民間之夥伴關係，共創政府、民眾、廠商三贏局面。但就政府審計的層面而言，公私部門協力計畫具有複雜度高、專業範圍廣、生命週期長等特色，從建案規劃、招商協商、議約簽訂乃至履約階段，都可能產生違失或爭議，且涉及諸多法令，困難度高且屬新興做法，宜參酌適當的審計規範，方能發揮審計監督之功能。

INTOSAI 為了使各國審計機關審計公私部門協力計畫有所準據，已於 2001 年在該組織國際準則(ISSAI)第四層級訂定 ISSA5220-公私部門協力計畫審計指引(Guidelines on Best Practice for the Audit of Public/Private Finance and Concessions)，並於 2007 年修訂最新版，可提供各國審計機關實務應用之參考。

「公私部門協力計畫審計指引」計 6 章 43 條，第一章「一般準則」包括：1. 最高審計機關職責；2. 足夠之知能；3. 查核之時機；4. 審計工作之規劃。第二章「協力計畫範圍之查核」包括：5. 協力計畫之選擇；6. 計畫需求之定義；7. 受託者之能力；8. 潛在利益之評估；9. 重大政策目標；10. 選擇最適合之

合作方式；11. 創新；12. 風險評估；13. 財務可負擔性及績效；14. 委託計畫綱要。第三章「協力計畫之管理」包括：15. 計畫工作小組；16. 市場調查；17. 契約重大事項；18. 招標策略；19. 計畫時程；20. 成本效益評估；21. 招標須知；22. 需求規範；23. 競爭之維持；24. 定期覆核；25. 協力計畫之預算；26. 專家之聘僱；27. 成本管理。第四章「招標」包括：28. 申請者之規劃書；29. 申請案件審核；30. 最優申請者之決選。第五章「契約」包括：31. 議約變動條款；32. 目標達成情形；33. 替代方案之評估；34. 服務提供之確保；35. 財務可負擔性。第六章「作業階段」包括：36. 受託者資產符合計畫目的；37. 服務的提供符合經營目標；38. 經營持續具有績效；39. 良好的治理及關係經營；40. 良好的契約管理團隊；41. 適當之風險辨識；42. 適當之會計處理；43. 履約期限之管理。

## 二、審計知識管理

伴隨著知識經濟時代的來臨，各國最高審計機關也逐漸認知「知識管理」的重要性，但比起財務管理、人力資源管理等議題，知識管理影響的層面更深更廣，甚至影響組織文化的形成。

知識管理是一種具有完整規劃的系統，能夠持續地、普

遍地收集員工的智慧。同時，知識管理也是一種互動的過程，不只是被動式地收集知識，而是進一步轉化組織文化，讓員工更注重「資訊的交換」，因為這種互動的、流動的資訊，才是知識最能創造價值的地方。

審計知識管理可分為三種層次，第一層是知識的保留，將審計機關組織內的知識文件化；第二層是知識的分享，利用良好的機制促使知識在組織內流通，並產生互動；第三層是知識管理的極致，員工吸收知識後，發現新的問題進而創造新知識。

推行知識管理時，審計機關必須試著改變組織文化，使得員工習慣於分享彼此的知識，具體做法包括：**(一) 激勵員工，使他們願意分享知識**：提供適當的制度、誘因，或是宣導知識管理可以帶來的好處。**(二) 建立分享的環境，讓知識可以流通**：建置知識管理平台，包括發言的區域、清楚易懂的知識分類等，這常須要配合一些資訊技術的應用。

審計機關推動知識管理常發現下列問題：**(一) 蒐集知識文件**，成了員工額外的負擔：員工保留工作知識、建立知識庫的流程，通常需要特意去執行。加上如果系統操作不熟悉，

知識分類困難，處理一份知識文件往往耗費許多時間，容易引起員工反彈。(二) 建立知識倉儲，卻未能有效利用：員工建立了大量的知識文件，進而形成知識倉儲後，使用時反而因太多知識文件，致發生找不到或不知如何應用等情事。因此，系統內要建置一套好的搜尋機制，能夠彈性建立、查詢各種知識物件的 Metadata 更是另一個關鍵。此外，知識倉儲中的知識物件應以審計實務應用為導向，知識庫才能有效被利用。(三) 系統應有效支援知識工作者：以知識工作者的角度來看，知識庫的建立、知識管理平台的使用，都是為了提升其工作成效而設定。因此，整個平台工具的設計是否能協助知識工作者做更好的決策判斷與任務執行，是系統展現具體成效的關鍵。

依據 Gartner Group 在 2002 年的研究，知識管理的應用平台包括「Information Management & Access」、「Process Knowledge」、「Knowledge Workplace」、「E-Business」及「Intellectual Capital Management」等五類，本議題雖主要探討 Intellectual Capital Management，但實施時應行注意事項則並無二致，包括：應以提升知識工作者的績效為目的；應聚焦於工作之上，做好工作成果的知識管理；確保知識管理活動與日常工作合而為一；確保知識平台、知識庫能有效



地被利用等。

INTOSAI 在 2005-2010 年策略目標中，明確揭示審計知識之分享(Knowledge Sharing)，為其組織的四個策略目標之一，期望透過最佳審計實務、研究與執行相互有興趣的查核議題等之知識分享過程，強化各國最高審計機關間合作與進步。此外，INTOSAI 特設立「知識分享與知識服務委員會」(Committee on Knowledge Sharing and Knowledge Services)專責審計知識管理相關議題的研究與推動事宜，可提供各國最高審計機關推動知識管理時，必要之資源與技術指導。

### 三、審計品質管理

最高審計機關實施品質管理之目的，主要在確保依據法規執行業務，且力求符合 INTOSAI 專業準則及道德規範；確保審計工作以有效率及效能之方式運作；及增加審計機關之價值及改善組織之運作等。品質管理之要素，通常包括審計機關之基本架構（如組織規章、政策/程序、預算、人力配置等）、計畫、執行、報告與追蹤、績效評量及持續改善等。品質管理之時機，則包括持續性內部評核及定期性之內部評核（如審計部年度業務查證）與外部同業評鑑等。

近年來，政府審計管理有一些重要發展趨勢，值得各國

最高審計機關重視，包括：

（一）建立以風險評估為基礎之查核計畫，據以合理分配審計資源：審計機關擬訂之查核計畫應符合審計目的，並應充分考量審計資源之限制及特殊環境等，再以風險評估之結果排列查核項目之優先順序。而且，查核計畫付諸執行後應予檢查及評估，作為查核計畫執行後之追蹤與管理。

（二）強化審計專案之管理：審計機關審計專案之管理應與審計風險之迴避、INTOSAI 準則之遵循及個別管理系統之執行相結合。

（三）建立審計與風險管理之品質意識：健全及有效之審計品質與風險管理，涉及審計之各層次及所有流程。多層次之品質管理包含：審計人員自我管理之監督、審計專案小組之管理及內部稽核部門之品質控制等。品質保證及改善之衡量則包含定期之監控、內部評核與外部評核。尤其審計人員執行審計工作時應遵循專業準則及指引，以避免審計風險。

（四）強調人力資源管理：人力資源管理有別於傳統官僚體系的人事管理，它特別重視以服務為導向，其內涵包括審計人員之選用、訓練及考核。分派工作時應考量人員是否具備能以最具效率與效果方式完成之能力，評估其差異，並給予適

當之訓練。

在審計品質管理的領域，INTOSAI 也特別強調推動同業評鑑(Peer Reviews)的重要性，因此 INTOSAI 在其能力提昇委員會 (Capacity Building Committee) 下特別設一個次委員會，負責宣導自願性同業評鑑之最佳實務及品質管理。目前已有許多國家最高審計機關加入自願性同業評鑑，如英國、美國、加拿大等，相信未來在大英國協國家及 OLACEFS 所屬的拉丁語系國家，會蓬勃發展開來。

在專業準則的制定方面，INTOSAI 正在研訂「ISSAI40 審計品質」中，預定 2010 年提出。ISSAI40 係屬專業準則架構 ISSAI 的第二層級，定義為最高審計機關成功運作的先決條件之一，位階甚高，可見 INTOSAI 對審計品質之重視。

本專題研討過程中，許多與會的 OLACEFS 各國代表表示關注審計品質的問題，並希望在他們的組織中進一步強化審計品質管理。他們認為「領導」是確保一個品質管理系統有效果的重要元素；而要達成最高審計機關的使命及策略目標，在組織各層級中能發揮有效果的溝通，也很重要；審計機關要能增進審計人員對組織的信賴，並提昇員工的專業知識。

目前，多數國家最高審計機關都已經訂定策略計畫，以

因應外在審計環境的變化，及符合民眾對審計機關的期望，同時也將執行風險評估當作策略規劃過程的一部分，並且定期監督，或透過稽核計畫覆核執行進度，有些國家甚至已訂定績效指標。

各國代表也強調，有效果的人事資源管理是確保審計品質的關鍵，其內涵包括人事資源規劃、監督等，除了用以確保審計人員能被有效率、有效果的運用，並且確保員工都是經過適當的訓練。部分國家表示，他們已經具備人事資源政策及系統，或者正在發展中，內容包括審計人員的招募計畫及程序，審計人員的發展、績效考核及升遷等。他們也特別強調，將人事資源政策及程序等予以書面化，公平的提供給員工，並且確保公平、透明的對待員工的重要性。

在審計小組層次，各級主管持續有效的監督是重要的品質控制方法，並且要發展查核指引等審計文件，來支援審計人員執行高品質的審計工作。各國代表也體認到外部團體獨立的監督有助提昇審計品質，這些外部團體可能包括：民意機關、稽核團體、媒體、公眾及專業組織等，尤其同業評鑑的功能及價值，應予正視。

審計機關可以使用許多方法來監督審計工作的產出及獲得外部的回饋，建議審計機關應落實追蹤提出來的審核意見或建議，被查機關有否認真執行，這對於最高審計機關的權威及專業形象的建立，非常重要。大部分的審計機關已建立內部或外部的事後審計品質覆核機制，用來持續發展及改善品質管理系統，有一些國家也已實施自我品質評核，這些經驗都值得與會各國參採。



OLACEFS 會議

#### 四、政府再造及反貪瀆

政府再造運動已形成世界性官僚體系的一項變革文化，也正蘊釀著一種新的公共行政典範。各國政府均冀望透過引進企業管理精神，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提昇國家競爭力。本研討會有關政府再造的議題，係由美國 The Public Strategies Group 的 David Osborne 博士引言，他是一位公共管理領域的專家，曾參與由前美國副總統高爾（Gore）主導之政府再造工作小組（Reinventing Government Task Force）。

Osborne 認為，公部門再造可採用系統化的方法，稱為 5C 策略，分別為核心策略（Core Strategy）：經由策略聚焦，建立清晰的組織目的，並發展可以衡量的產出目標（Outcome Goals）；結果策略（Consequences Strategy）：經由企業管理、管理競爭及績效管理，建立以績效為導向的結果；顧客策略（Customer Strategy）：建立顧客服務系統、發展顧客保障機制及適時處理顧客關注的議題，成為一個負責任的組織；控制策略（Control Strategy）：重新設計組織的管理系統（包括財務、採購、人事等）及授權員工，在分散的決策系統中建立分權控制；文化策略（Culture Strategy）：改善內部溝通、

克服對變革的恐懼、建立信任與合作的文化，來改變員工的習慣、情感及心靈。

綜合本議題參與研討人員發言意見，從實務層面觀察，政府再造方案中以顧客為主的市場取向，可能忽略了官僚制度政治性及合法性的特質，而政府再造團隊工作的執行方法，也可能違背了政府部門的職務分類，以及績效考核制度。政府再造方案所揭櫫的目標—提昇品質，雖具有高度的道德合法性，但是全方位品質管理，涉及管理意識形態及管理哲學的轉換，較難以理性的規劃方式，全程監控文化變遷的進度。政府再造的相關措施，本質上係屬政治及社會的實驗，因此，凝聚多數共識、爭取政治支持，是政府再造能否成功的關鍵因素。

本階段議程的另一個研討主題是反貪瀆，主要的內容包括「貪瀆的預防」、「貪瀆的偵測」及「打擊貪瀆的方法」等。傳統上，拉丁美洲及加勒比海地區國家貪瀆情形頗為嚴重，且多屬領導階層逾越（Over）控制或規避（By pass）控制類型，導致政府監督機制無法發揮預期功能。

本專題的引言人 Robert Klitgaard 博士，現任美國加州 Claremont 研究大學校長，也是一位公共行政學專家。他認為所謂「貪瀆」是指為了個人利益，而濫用（Misuse）公務資源，

本質上即是一種深思熟慮的犯罪行為（A crime of calculation）。Klitgaard 建議預防貪瀆的方法，可以從三個面向去實踐，第一、改變組織文化（Change the institutional culture）：形塑清廉的組織文化，避免貪瀆，必須由公務員自我課責做起，經由思想訓練、在職教育等，培養公務員的榮譽心與責任感；第二、整合資源（Mobilize Allies）：結合及協調政府內部及外部的資源，共同打擊貪瀆；第三、組織再造（Reform Systems）：減少貪瀆，必須具備良好的系統，其內涵包括：減少獨占事業，促進市場競爭；精確完善的法規，而且一體適用；提高施政的透明度，全民共同監督。

綜合本議題出席人員發言意見，一般認為推動反貪瀆工作可加強辦理下列事項：訂定公務人員倫理道德規範，並落實執行；政府部門關鍵職務，實施職期輪調制度；簡化行政規章及程序，以利民眾遵行；行政肅貪與司法肅貪並行；成立肅貪專責機構，並提昇刑事追訴能力；及健全公務人員財產申報制度等，惟就長期而言，必須推動「政治改革」、「心靈改革」及「教育改革」，三管齊下，方能有效改善貪瀆的問題。



## 肆、國際審計交流及訪視我國駐外館處

### 一、哥倫比亞共和國政府審計制度簡介

哥倫比亞係本屆 OLACEFS 年會的主辦國，茲就該國政府審計制度簡介如次。

#### (一) 審計制度之建制簡史

哥倫比亞係於 1810 年脫離西班牙統治，成立大哥倫比亞聯邦共和國。現行哥倫比亞共和國憲法，採共和國體/總統制之三權分立民主政府。總統為國家元首及行政首長，由人民直接選舉產生，任期 4 年得以連任，總統任命部長，並主持內閣會議，內閣會議係由總統、19 位部長共同組成。

哥倫比亞審計總署，係一獨立自主並負責協助國會之機構，主要之任務為監督政府施政及對抗政府機構及人員之貪污；透過對政府監督，俾利加強政府財務責任，提昇政府效能。哥倫比亞審計總署係於 1923 年 7 月 19 日依據憲法第 42 條規定成立，並於同年 9 月 1 日正式運作。哥倫比亞審計總署須監督及稽核各種政府之收入、支出與國家財產之維護等。審計長應向國會提出審計工作執行之成果，並就各行政機關所提出之年度決算審核完竣後，向國會提出決算審核報告，亦得應國會或行政機關之要求，適時提出各項專案查核之報告。

## （二）最高審計首長之任命程序與任期

哥國國會兩院聯席會議依憲法所規定，應於審計長新任任期開始 30 日內選出審計長，審計長須年滿 30 歲，且須具有哥倫比亞之國籍。審計長任期 5 年，國會選舉產生，人選係由公開徵求，以及公開甄選之方式提出，候選人可自行推薦提出。審計長由國會選舉產生後，非經國會之同意，不得令其去職。而副審計長一職，則係由審計長提名，送請國會同意後任命之。哥國之會計年度係與曆年制相同，由每年 1 月 1 日至同年 12 月 31 日止。至於審計機關所需之經費，在 1996 年審計法修訂之前，仍需送請財主機關之同意，審計法修訂之後，審計機關開始有了獨立編列預算之權，相關預算直接送請國會審議，行政機關不得干預。而在人事方面更享有完全獨立自主之能力，審計機關可自行決定組織之規模及人力之多寡，人員之進用大部分係由公開徵選，並可破格拔擢人才，不受公務人員職等晉升之規定所限制。

## （三）審計機關之地位與組織

憲法規定哥倫比亞審計總署之職權除中央政府外，同時涵蓋各自治團體、州或市政府，而其組織、職務及其職權行使之

時機、性質與範圍則另以法律定之。

哥倫比亞審計總署除審計長外，下設副審計長、內部控制室、特殊調查室、對外溝通室、秘書室等，編制約 4 千人。審計法修法後仍賦予審計機關得隨時稽察各機關財務收支之權，因此在事前之審核方面，該署目前僅保留國防與國家安全等重大支出之事前審計工作。審計工作主要類型分財務審計 (Control Macro)、專案審計 (Control Exceptional) 及績效審計 (Control Micro) 等類型；而在財務審計方面，由於審查之範圍及所使用之技術方法較為有限，大多屬傳統會計師查核之型態，而在績效審計方面，由於牽涉之層面甚廣，除積極開發相關之審計技術方法之外，審計工作小組主要係採任務編組之方式，小組之成員常包括經濟、建築、電腦、法律等人才。

哥國審計總署之法務司在組織系統上或許僅係一內部之法律諮詢單位，惟實務上亦負有協調各單位運作之功能，該司設有秘書處，專責行政協調工作，其法律專業人員常在審計長之派任下，參加業務單位之審計工作小組，執行各項審計調查工作，在執行審計工作期間，原有法務司之工作職掌，得以暫時卸下。哥國之審計總署具有財務司法權，依法得以裁定各機關失職公務人員應行賠償金額，此一部分之工作主要係由法務

司來負責，經過審計總署裁定之賠償案件，毋須經由司法判決，即可強制執行，此一財物責任之核定權，與我國審計制度之設計頗為類似，至於在懲戒失職公務人員方面，該署雖經法律賦予針對未盡職責處以懲戒之權，惟仍須送經司法機關或主管機關作最後之決定，另對於決定追繳之款項，則送請財政機關負責追繳案件之執行。

#### （四）審計職權之行使

哥倫比亞審計總署審計人員執行職務時，所應遵循之執業準則如次：

- 1、依法保障國家利益及公共財產；
- 2、執行職務時應遵循相關法律、規範與內部相關規定；
- 3、以最經濟、效率、效能及公平之方法執行審計工作；
- 4、提供行政管理制度上之改進及改善意見；
- 5、應避免造成執行審計工作不適任情形之個人或機關產生關係；
- 6、審核個政府機關之內部審計工作，應保持客觀與公正之立場；
- 7、適時揭發機關違背國家資源管理或公共利益之情形等。

對於各機關人員未依規定辦理者，可以由審計機關處以罰

緩，或令其去職，至於違法失職涉及刑責者，則仍需移送司法機關依法處理。除位於首都波哥大之總署外，各地尚有七個地方審計機關負責處理各項審計工作，而在未設審計單位之地區則可經由審計署之同意，委由民間會計師業者來承攬依法應執行之審計工作。

## 二、國際審計交流

### (一) 哥倫比亞總統接見各國代表團團長

哥倫比亞總統 Uribe 對本屆 OLACEFS 會議在該國舉行，非常重視，除於 97 年 10 月 7 日大會開幕當天親臨致詞，歡迎各國與會貴賓外，並於 10 月 9 日召見及午宴款待各國代表團團長。接見林審計長時，由哥國審計長介紹，哥國總統表示竭誠歡迎，晤談甚為融洽。



哥倫比亞共和國總統 URIBE 先生於開幕式致詞

(二) 促進與各國最高審計機關首長情誼及經驗交流



林審計長與主辦國哥倫比亞審計長合影

本次會議期間，林審計長除與中南美洲各友邦國家最高審計機關首長共同分享審計工作心得外，亦適機與巴西、墨西哥、哥



倫比亞、玻利維亞、秘魯、厄瓜多等非友邦國家審計機關首長進行廣泛的經驗交流。咸認在 OLACEFS 這個定期會議平台，可增進各國審計首長間之情誼，更有助嗣後務實推動雙方政府審計合作關係。



林審計長與大會主席薩爾瓦多審計院長合影

### 三、訪視駐洛杉磯台北經濟文化辦事處及洛杉磯華僑文教服務中心

林審計長於 97 年 10 月 3 日上午，率員訪視我國駐洛杉磯台北經濟文化辦事處，龔處長中誠率該處相關主管進行業務簡報，簡報內容包括業務概況、推展重點及僑情等，林審計長特別就駐外單位合署辦公運作情形、設置專任會計人員業務處理情形及館舍租用與自購之評估規劃等，一一垂詢，簡報後並參觀該處辦公設施及領務工作實際運作情形。3 日下午，林審計



### 林審計長與我駐洛杉磯台北經濟文化辦事處同仁合影

長一行由龔處長陪同，訪視洛杉磯華僑文教服務中心，該中心於民國 74 年成立，民國 81 年啟用現址館舍，服務範圍包括南加州橙縣以北及新墨西哥州，該中心陳淑靜主任說明洛杉磯僑社分布、僑教概況、當地華文新聞傳播事業及該中心提供之服務與活動等，該中心佔地約七萬餘平方呎，林審計長特別由陳主任陪同，參觀展示廳、大禮堂及圖書館等設施，實地瞭解僑團活動及設施運用情形。





林審計長訪視洛杉磯華僑文教服務中心留影

#### 四、訪視駐哥倫比亞代表處及參加雙十國慶酒會

林審計長一行於  
97年10月6日上午  
抵達哥倫比亞首都  
波哥大市，參加第18  
屆 OLACEFS 會議。10  
月7日下午訪視我國



林審計長與駐哥倫比亞代表處同仁合影

駐哥倫比亞代表處，劉代表榮座率代表處同仁簡報業務概況，由於代表處人力頗為精簡，林審計長特慰勉同仁的辛勞，並參觀瞭解租用館舍空間運用情形。10 月 9 日晚，林審計長出席



**林審計長應邀參加於波哥大  
舉行之雙十國慶酒會**

由代表處舉辦之民國 97 年雙十國慶酒會，應邀參加酒會人員包括薩爾瓦多審計院長、瓜地馬拉審計長、巴拉圭審計長、玻利維亞審計長、哥倫比亞政

要、國會議員、商界人士及當地僑胞等約 200 人，酒會中林審計長致詞歡迎及祝福與會哥倫比亞友人及僑胞，並期盼哥國與我國實質關係持續增長，國運昌隆。

## 伍、綜合心得與結論

### 一、參考 INTOSAI 專業準則架構，逐步建立審計內規及查核指引體系

INTOSAI 為使各會員國易於運用其所訂定之各項準則及指引，特依據其策略計畫之框架，研修一套專業準則系統架構，以建立清晰藍圖，俾利各會員國遵循。專業準則架構依照共同分類原則，進行系統化編碼，並分為四個層級，第一層為創立原則，即 ISSAI10 利瑪宣言揭櫫之精神；第二層為最高審計機關運作之條件，例如 ISSAI30 倫理規範；第三層級為審計基本原則，例如 ISSAI300 外勤準則等；第四層級為審計作業指引，例如 ISSAI 5100-5199 環保審計指引。審計部目前已訂定完整的審計法規及行政規則，近年來並因應審計業務需要，研訂許多審計作業指引，惟各類作業內規及作業指引間，尚乏清晰的架構及系統化編碼，致部分內容或重複規定或體例不一，影響參閱之便利性。審計部可參考 INTOSAI 專業準則架構之內涵，研究逐步整合現行審計作業內規及查核指引，賦予適當分類及系統化編碼，建立完備之準則體系之可行性。

### 二、參考 INTOSAI 作法，研究制定審計機關策略計畫

依據 INTOSAI 2005 年至 2010 年策略計畫圖，INTOSAI 之使命，係成為自主、獨立、專業及非政治化之國際性組織，提供各國 SAI 相互支援、交換意見，並增進 SAI 發展。INTOSAI 之願景，係提供各國最高審計機關最佳實務治理，協助各國政府增進績效、強化透明度、確保課責性、保持可信度、對抗貪污、提昇公共信賴，及以公共利益為原則有效運用公共資源等。INTOSAI 之策略目標，一、藉由鼓勵最高審計機關採用最佳實務，以及制定專業準則，以提昇最高審計機關之權威性、獨立性與專業性；二、透過訓練、技術支援及各項發展計畫，建立最高審計機關之專業能力；三、透過包括最佳實務、研究與執行相互有興趣之查核議題等之知識分享，強化各國最高審計機關間合作及進步；四、藉由組織重整，以增進運作之效率，並考量地區性平衡及各型態最高審計機關之需求。INTOSAI 之核心價值，獨立、正直、專業、信賴、完整、合作、創新。鑑於「策略規劃」係為因應組織之發展，建立長程目標，而運用科學化的方法及規劃者的經驗與智慧，規劃出組織對未來環境變化的因應策略，並獲得組織內部成員共同支持的一個過程。審計部可參考 INTOSAI 上開策略計畫圖之內涵，

研究制定審計機關策略計畫之可行性。

### 三、持續加強審計人員訓練工作

INTOSAI 在其 2005-2010 年策略計畫中，特別揭示「透過訓練、技術支援及各項發展計畫，建立最高審計機關之專業能力」為其策略目標。可見為因應審計環境的變化，審計機關提昇專業能力的重要性，而專業能力的提昇，訓練工作的落實係重要的一環。在本屆 OLACEFS 會議第三個研討議題-「審計品質管理」的討論中，與會人員也特別強調：有效果的人事資源管理是確保審計品質的關鍵因素，其內涵包括人事資源規劃、監督等，除了確保審計人員能被有效率、有效果的運用，並應確保審計人員都是經過適當的訓練。目前各國審計機關均極為重視審計人員訓練工作，並在 INTOSAI 協助下投入大量資源。審計部為辦理審計人員訓練工作，特設置審計人員訓練委員會，在該委員會積極推動下，已具備良好的訓練成果，惟教育訓練是一項長期性工作，審計部可多方參考先進國家審計機關辦理之經驗，加強訓練課程之規劃，提昇審計人員年度平均訓練時數，並研究利用網路視訊科技支援訓練工作，及研究建置訓練成果評估資訊系統之可行性。



#### 四、持續加強推動審計知識管理

審計知識之管理及分享，係 INTOSAI 策略目標之一，亦為各國最高審計機關所重視。約翰奈思比在《大趨勢》提及：我們已經被資訊淹沒，卻始終欠缺知識。知識的價值在其所引領的決策或行動，而其影響卻是長期且深遠的。依據本屆 OLACEFS 會議第二研討議題-「審計知識管理」，發言人員分享的經驗，推行知識管理時，審計機關必須試著改變組織文化，使得員工習慣於分享彼此的知識，但在公務體系中，這通常是比較困難的。審計部為推動知識管理，已訂定實施計畫，建立知識管理平台，並逐步充實相關知識物件中，整體而言，已具初步成果。審計部除宜持續深化資訊科技之應用，建立分享的環境，讓知識可以流通外，也宜注意激勵員工，使他們願意分享知識，並使知識管理與審計工作充分結合，以提昇審計績效。

#### 五、持續派員參加國際會議

OLACEFS 會議自 1990 年起每年定期召開後，審計部已多次應邀由審計長率員參加。在參加會議的過程，除了可以瞭解政府審計相關實務的發展，分享與會政府審計人員的工作經驗外，更可增進與各國最高審計機關人員之交

流，提昇審計人員國際觀。尤其，我國國際處境特殊，要參加 OLACEFS 這類屬於聯合國轄下 INTOSAI 的專業組織會議，殊為不易。審計部基於互助互惠的原則，可持續加強與各友好國家最高審計機關之交流，並鼓勵審計人員強化外語能力，以適機派員參加各項審計、稽核等專業領域之國際會議。

## 六、落實推動與相關國家簽訂之政府審計合作協定

審計部目前已與秘魯、尼加拉瓜、巴拉圭、巴拿馬、厄瓜多及瓜地馬拉等六個國家簽訂政府審計合作協定，本屆會議期間，相關國家審計首長於意見交流中，亦曾提及落實審計合作協定之議題，咸認初步以審計人員交流互訪、審計技術指導及教育訓練等，最具迫切性。由於審計部推廣電腦輔助審計技術之應用，已有豐碩之審計成果，並具備相關之技術能量，因此在審計合作協定架構下，協助相關國家審計機關培訓電腦輔助審計技術人才，應為可行方法之一。至於實施方式及時程，因涉及經費與資源之統合，須洽相關部會進一步研商後，再行推動辦理。

## 七、研究建請主管機關適機購建駐外機構館舍

2008 年下半年，全球面臨金融風暴，美國地區所受衝

擊甚大，尤以房地產部分遭受全面性的波及，價格大幅滑落。據訪視駐洛杉磯辦事處瞭解，包括該處及駐舊金山、駐波士頓及駐芝加哥等辦事處，目前均仍租用館舍。鑑於北美地區政經局勢穩定，且得以我政府名義登記所有權，無保產困難之顧慮，似可於房市低迷時，適機購建。另據悉，外交部已訂定「駐外機構購建館舍中程個案計畫」，並修正「外交部購建駐外單位館、宿舍分級表」中，有關其規劃及執行情形，相關審計單位可於財務收支抽查時，一併瞭解；必要時，研提相關建議意見。



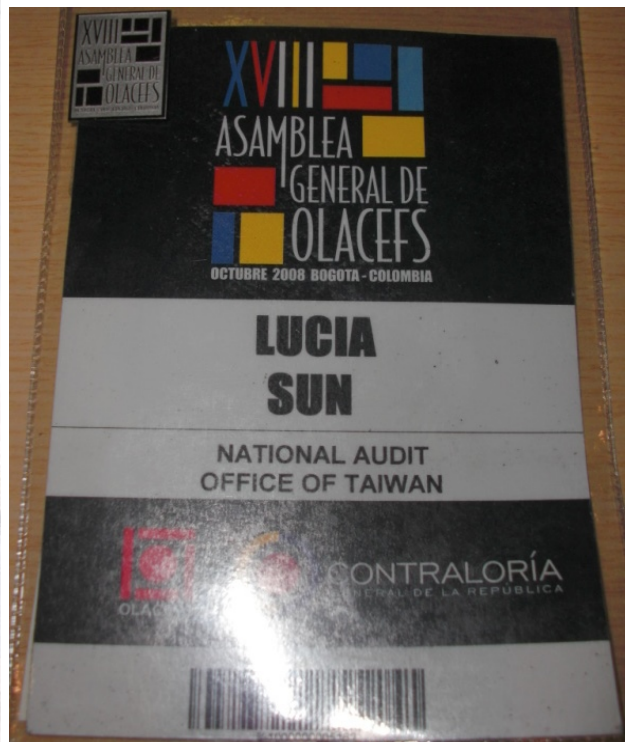
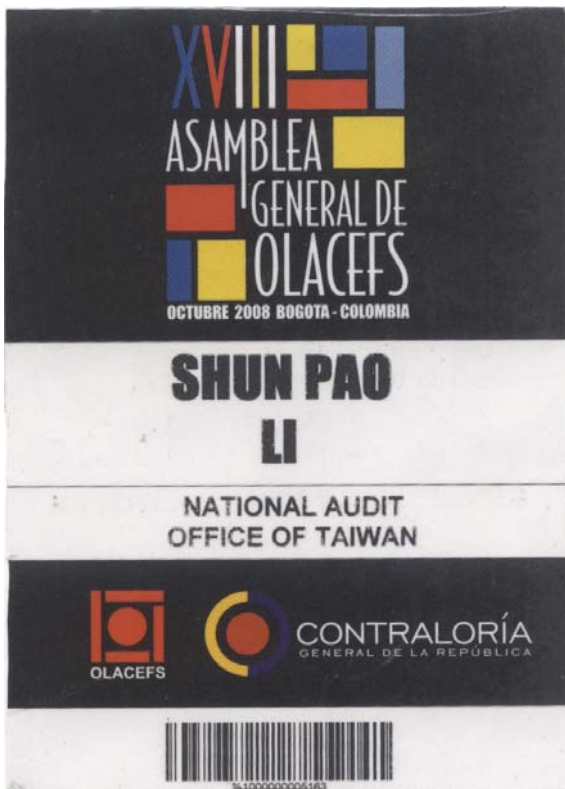
## 參考資料

1. <http://www.issai.org/>
2. <http://www.intosai.org/>
3. <http://www.olacefs.net/>
4. 審計季刊第 20 卷第 4 期 (p49-52)，民國 89 年 7 月 10 日出版
5. 政府審計季刊第 26 卷第 3 期 (p98-102)，民國 95 年 4 月 10 日出版
6. 政府審計季刊第 28 卷第 2 期 (p108-113)，民國 97 年 1 月 10 日出版



## 附錄

### 一、參加第 18 屆 OLACEFS 年會識別證件



## 二、邀請函



Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades  
Fiscalizadoras Superiores

Presidencia



San Salvador, 28 de agosto de 2008

C.P.A.  
Ching-Long Lin  
Auditor General Nacional  
República de China, Taiwán

Honorable señor Auditor General:

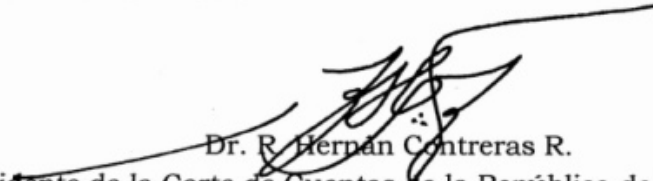
Deseo reiterar a usted mi profundo agradecimiento y permanente gratitud, por todas las atenciones y gentilezas que se me brindaron en mi reciente estadía en esa hermosa y querida república, símbolo de Patriotismo, Nacionalismo, Libertad y Democracia.

No existe palabra escrita ni hablada que pueda expresar el agradecimiento y satisfacción de parte de mi señora esposa y de este servidor, por tanta deferencia y cortesía. No hay duda que la hospitalidad y la delicadeza, son características que forman parte de la idiosincrasia de ese noble pueblo de Taiwán.

Nuestro agradecimiento y gratitud lo hacemos extensivo para todos sus apreciados colaboradores.

Reciba estimado amigo y colega, mi fraternal cariño y aprecio.

Exprésele una vez más las muestras de mi más alta consideración y estima, rogándole manifestar también nuestro respeto y especial aprecio, a su respetable esposa y apreciable familia.

  
Dr. R. Hernán Contreras R.

Presidente de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador  
Presidente de OLACEFS



Teléfono (503) 2271-0953 TELEFAX (503) 2281-2563 (503) 2281-1876 Código Postal 01-107  
e-mail: [comunicaciones@cortedecuentas.gob.sv](mailto:comunicaciones@cortedecuentas.gob.sv) [presidencia@olacefs.org.sv](mailto:presidencia@olacefs.org.sv)  
13 Calle Pte. y 1ª Avenida Nte., San Salvador, El Salvador, C. A.  
[www.olacefs.gob.sv](http://www.olacefs.gob.sv)

### 三、主辦國歡迎詞

#### *Saludos*

*Doctor Julio César Turbay Quintero*

*Contralor General de la República de Colombia*



Para la Contraloría General de la República y todos sus funcionarios, resulta muy grato ser los organizadores y anfitriones de la XVIII Asamblea General de la OLACEFS la cual se llevará a cabo del 5 al 12 de octubre de 2008 en la ciudad de Bogotá.

Estamos complacidos que ustedes sean nuestro huéspedes y que nos den la oportunidad de compartir la riqueza humana y cultural de la capital colombiana.

Combinaremos nuestras jornadas de trabajo con agendas sociales y turísticas, para aprovechar el tiempo de la manera más efectiva posible.

Adicionalmente realizaremos el día jueves 9 de octubre, como complemento de las deliberaciones de la Asamblea General, el Segundo Seminario Internacional en Gestión Pública.

Como Contralor General de la República de Colombia les doy la más cordial bienvenida a todos y cada uno de mis colegas y sus delegaciones, y les expreso nuestra decisión de hacer de esta ocasión una inolvidable experiencia y de esta Asamblea un espacio de la mayor trascendencia para los fines del Control Fiscal que nos ha sido confiado.

Desde ya las puertas de nuestro país y de la EFS de Colombia están abiertas para recibirlos, con el propósito de que mediante un trabajo conjunto nuestras entidades se integren más.



## 四、主席歡迎詞

### *Mensaje del Presidente*



En mi condición de Presidente de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) brindo una cordial bienvenida a todos los usuarios de este espacio virtual, creado con el propósito de mantenerlos informados respecto al quehacer de esta Presidencia.

Es nuestro especial interés, tal como lo establece el Plan Estratégico de nuestra Organización impulsar al máximo el desarrollo tecnológico, para fortalecer los vínculos de solidaridad y el intercambio de conocimientos, entre las EFS miembros de la OLACEFS.

La honrosa distinción que los 21 Organismos Superiores de Control otorgaron a la Corte de Cuentas de El Salvador, para presidir la OLACEFS durante los años 2007 y 2008, nos brinda la oportunidad de contribuir a impulsar y consolidar nuestros lazos de amistad, y al mismo tiempo, configura el marco propicio para compartir los avances que en materia de fiscalización se registren en nuestros respectivos países.

Expreso a nuestros visitantes, un afectuoso saludo.

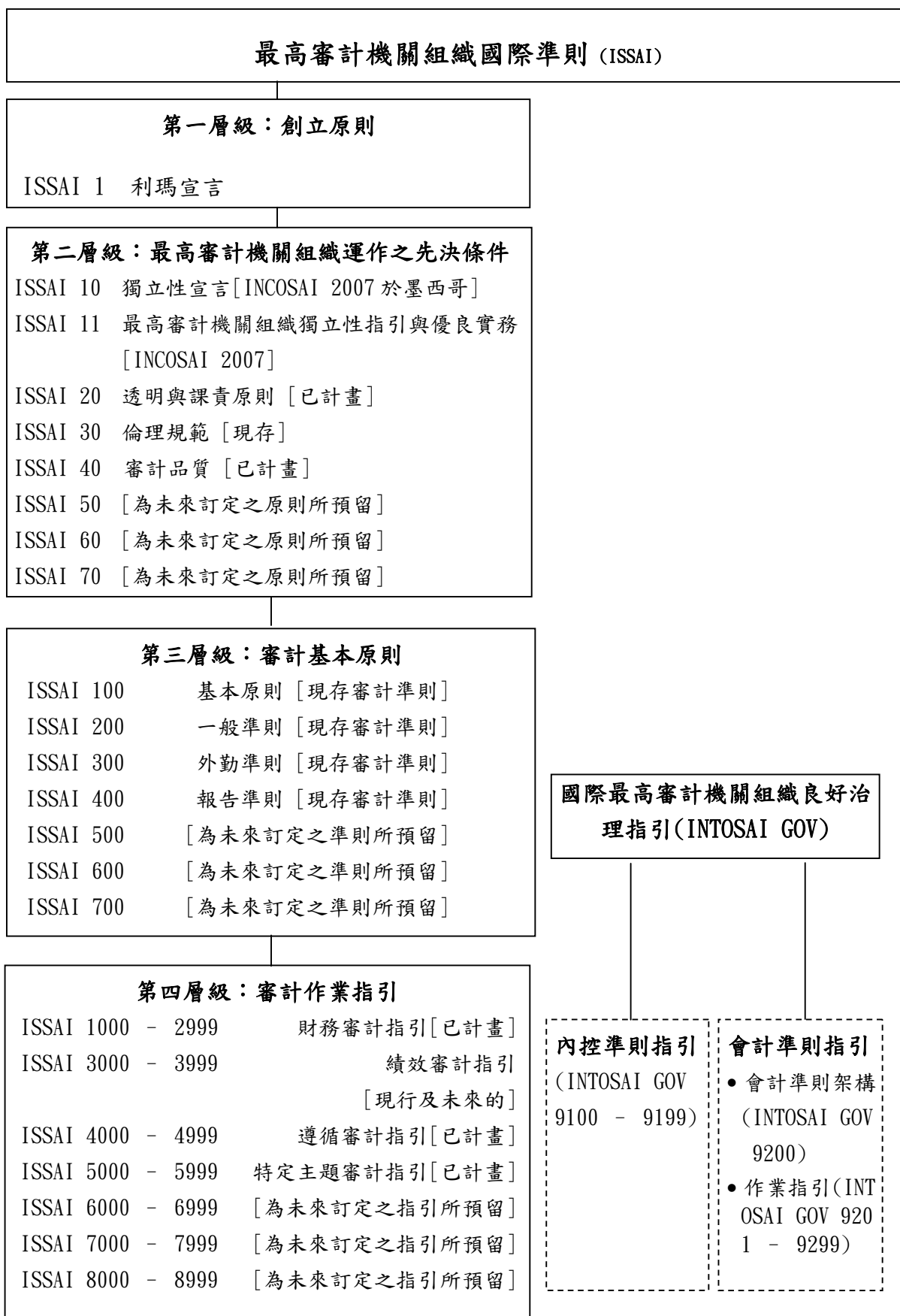
Dr. R. Hernán Contreras R.

Presidente de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador  
y Presidente de la OLACES

## 五、大會會訊有關大會主席宮特拉斯審計院長獲頒我國審計專業獎章之報導

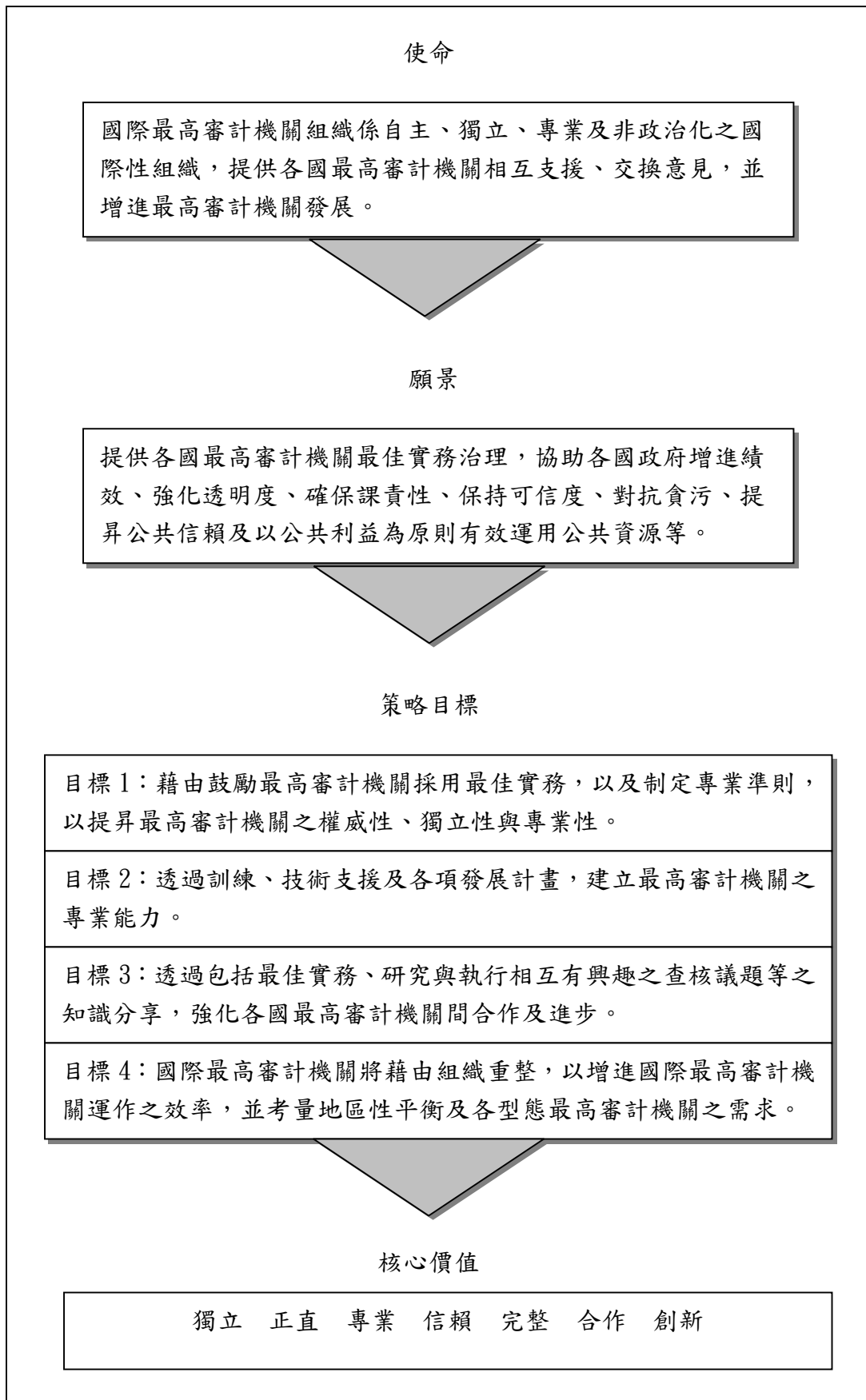


## 六、國際最高審計機關組織準則與指引之架構

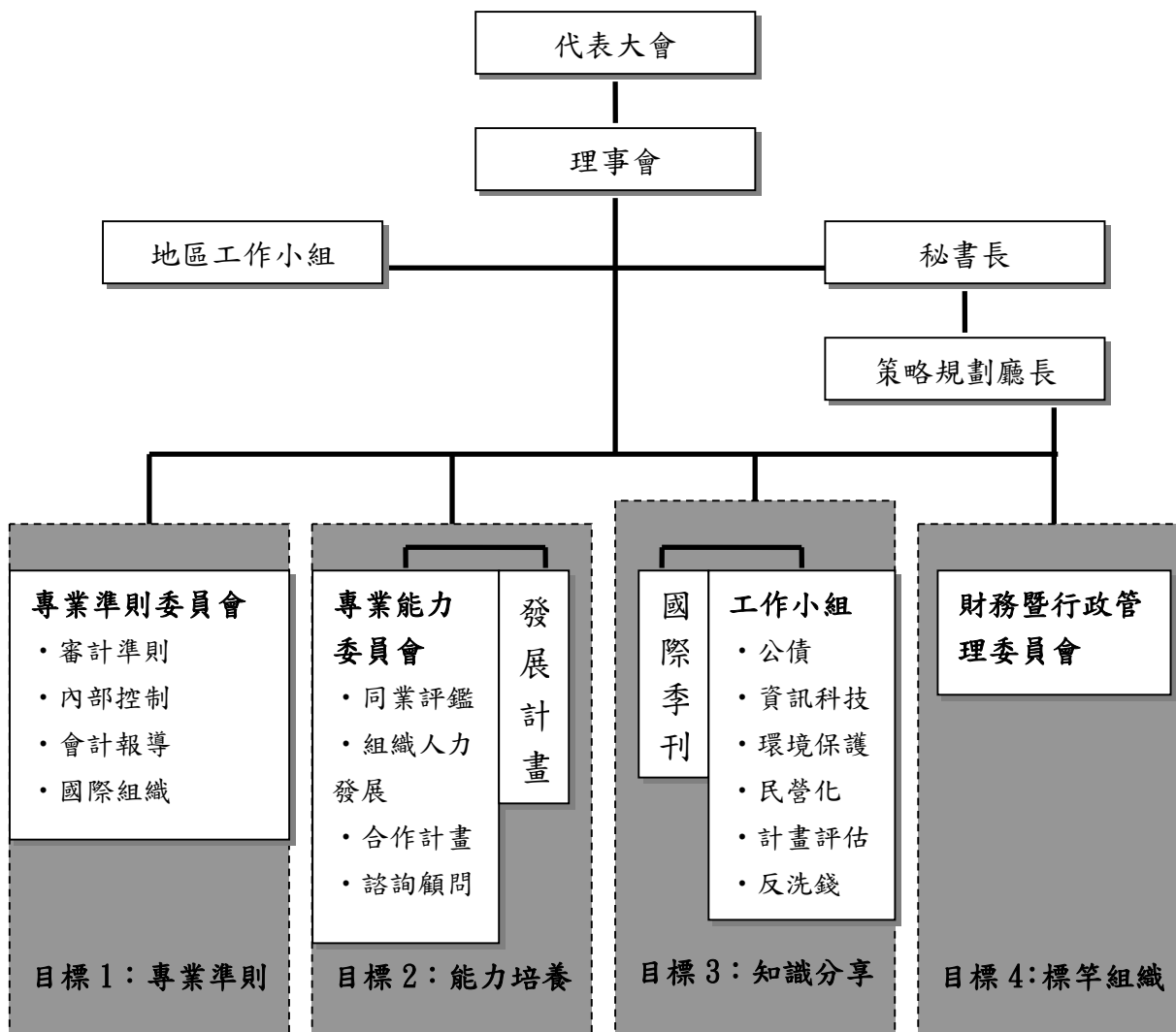




## 七、國際最高審計機關組織 2005 年至 2010 年策略計畫圖



## 八、國際最高審計機關組織規劃組織圖



資料來源：國際最高審計機關組織 2005 至 2010 年策略規畫。

## 九、美國審計總署 (GAO) 策略管理架構圖

