



2010年 國際內部稽核協會年會 出國報告

出國人員：郭大榮、周靜幸

出國日期：民國 99 年 6 月 6 日至 6 月 9 日

會議地點：美國喬治亞州首府亞特蘭大

報告日期：民國 99 年 8 月



2010 年國際內部稽核協會年會出國報告

摘要

2010 年國際內部稽核協會年會於本(99)年 6 月 6 日至 6 月 9 日於美國喬治亞州首府亞特蘭大舉行，會議核心聚焦於「卓越領導型內部稽核 (Auditing Through Leadership, 簡稱 ATL)」，並透過 6 場專題演講及 7 場同步舉行研討會完整闡述其具體內涵，為本年度全球內部稽核從業人員分享及交換稽核專業知識與經驗之最佳機會。

本次會議之 6 場專題演講，主題包括「運用領導力原則於內部稽核」、「領導力」、「擬訂不確定估測值—信用危機後之世界經濟」、「追緝伯尼馬道夫-揭露世界最大龐氏騙局」、「領導內部稽核專業迎接未來 10 年」、「郵差弗雷德：熱愛工作與生活能轉化平凡為非凡」。7 場同步研討會合計有 84 篇論文發表，主要議題包括：公司治理、風險管理、法規遵循、舞弊偵測與預防、資訊科技、卓越內部稽核實務、有效內部稽核工具、內部稽核技能與專業能力、卓越領導力、全球新興議題、公部門與非營利組織之稽核、其他獨特主題等。謹就參加本次會議心得，擬具建議意見如次：

- 一、宣導落實五大領導原則，確立審計機關良好控制環境
- 二、因應風險管理最新發展調整本部風險管理方向或方法
- 三、加強訪談技能之訓練及運用，提昇審計工作信度及效度



四、深入瞭解及有效管理內、外部衝突，以提昇審計機關之效能及
變革

五、規劃適合審計機關組織特性之審計職涯，厚植審計人力資本

六、研擬審計機關專業訓練之關鍵步驟，透過系統化方式培育優質
審計人力



目錄

壹、前言	1
貳、參加年會過程	2
參、專題演講摘要	5
一、運用領導力原則於內部稽核	5
二、領導力	6
三、擬訂不確定估測值—信用危機後之世界經濟	8
四、追緝伯尼馬道夫—揭露世界最大龐氏騙局	10
五、領導內部稽核專業迎接未來 10 年	12
六、郵差弗雷德：熱愛工作與生活能轉化平凡為非凡	14
肆、重要研討主題	16
一、政府審計人員運用 COSO 內部控制架構提昇價值	16
二、核發公部門內部稽核意見	21
三、公部門審計委員會之期望	24
四、風險管理失敗原因及其需要進行哪些改進	28
五、調查訪談—稽核人員實務指引	31
六、衝突管理及談判技巧	35
七、不只是數字：如何選擇、訓練及維持最優秀內部稽核專家	42
伍、研討心得及建議意見	53
一、宣導落實五大領導原則，確立審計機關良好控制環境	53
二、因應風險管理最新發展調整本部風險管理方向或方法	54
三、加強訪談技能之訓練及運用，提昇審計工作信度及效度	55
四、深入瞭解及有效管理內、外部衝突，以提昇審計機關之效能及變革	56
五、規劃適合審計機關組織特性之審計職涯，厚植審計人力資本	57
六、研擬審計機關專業訓練之關鍵步驟，透過系統化方式培育優質審計人力	59



圖表目錄

表 1、專題演講名稱.....	2
表 2、電子問卷分類.....	17
表 3、回收有效問卷之結果分析.....	18
表 4、控制環境 7 大原則與核心控制缺失之關係.....	18
表 5、核心內部控制缺失之原因分析.....	19
表 6、ERM 成熟度調查結果.....	30
表 7、ERM 成熟度之影響因素.....	30
表 8、20 種衝突情境及其因應方案.....	36
表 9、全球人才重大變革.....	42
表 10、內部稽核範圍與人才策略.....	44
表 11、專業能力範例.....	45
表 12、培訓課程範例.....	47
圖 1 俄亥俄州內部稽核處報告體系.....	25
圖 2 APC 工作重點.....	27
圖 3 衝突管理風格之評分圖.....	40
圖 4 量身定製職涯.....	49
圖 5 員工留任動因.....	50
圖 6 核心價值與五大領導原則.....	54
圖 7 衝突類型.....	57
圖 8 訓練課程關鍵步驟.....	60



壹、前言

2010 年國際內部稽核協會年會已於民國 99 年 6 月 6 日至 6 月 9 日假美國喬治亞州首府亞特蘭大舉行完竣，本次年會計有來自全球 100 多個會員國家近 3,000 人參與此一年度盛會，會議核心聚焦於「卓越領導型內部稽核 (Auditing Through Leadership, 簡稱 ATL)」，主辦單位特別規劃 6 場專題演講及 7 場同步舉行之研討會，與會員們分享一年來全球各地有關領導型內部稽核知識、觀念之最新發展，以及各國公、私部門稽核實務案例或調查研究等。審計部基於鼓勵審計人員精進內部稽核專業知能，以及拓展國際視野，每年定期選派資深審計人員參與有關審計、稽核等專業性國際研討會議，本次年會經簽奉核定遴派審計部審計官兼執行秘書郭大榮及稽察周靜幸等 2 人與會，特別值得我國稽核從業人員驕傲的，就是審計部郭大榮審計官與中華民國內部稽核協會副理長王怡心教授，在同步研討會之公部門議題中合作發表「政府審計人員運用 COSO 內部控制架構提昇價值」論文一篇，是本次年會亞洲地區唯一的演講代表，實屬殊榮。謹就參加本次年會過程、專題演講摘要、重要研討主題、研討心得及建議意見等，提出報告如次。



貳、參加年會過程

2010 年國際內部稽核協會年會係由美國國際內部稽核協會 (IIA) 主辦，會議核心聚焦於「卓越領導型內部稽核 (Auditing Through Leadership, 簡稱 ATL)」，主辦單位安排之 6 場專題演講題目，臚列如表 1，其中第 5 場係以座談會方式舉行。

表 1、專題演講名稱

專題演講名稱	主講人(與談人)
運用領導力原則於內部稽核 Applying Leadership Principles to Internal Auditing	Dr. Walter Massey
領導力 Leadership	Carol B. Tomé
擬訂不確定估測值—信用危機後之世界經濟 Charting Uncertain Waters: The World Economy After The Credit Crunch	Zanny Minton-Beddoes
追緝伯尼馬道夫-揭露世界最大龐氏騙局 Chasing Bernie Madoff: Uncovering The World' s Largest Ponzi Scheme	Harry Markopolos
領導內部稽核專業迎接未來 10 年 Leading The Profession Into The Next Decade	Paul Sobel Clare Brady Connie McDaniel Gerardo Carstens Hashim Mohammed
郵差弗雷德:熱愛工作與生活能轉化平凡為非凡 The Fred Factor: How Passion In Your Work And Life Can Turn The Ordinary Into The Extraordinary	Mark Sanborn



主辦單位另舉行 7 場同步研討會，分別就公司治理、風險管理、法規遵循、舞弊偵測與預防、資訊科技、卓越內部稽核實務、有效內部稽核工具、內部稽核技能與專業能力、卓越領導力、全球新興議題、公部門與非營利組織之稽核、其他獨特主題等 12 項議題，舉行了 84 場同步研討會。

由於本次參加年會的人數逼近 3,000 人，而同步研討會之場次亦高達 12 項之多，再加上本次會議在喬治亞州首府亞特蘭大之「喬治亞國際會議中心(GWCC)」舉行，空間非常寬大，令人印象最深刻的，就是每場專題演講或研討會結束後之短暫休息時間，只見 2、3 千名會員代表在整個會議中心內忙著找教室、趕著參加下一場會議，情景彷彿回到大學新生時期的生澀荒亂，主辦單位雖貼心準備了精緻點心、茶、咖啡，但大家已無多餘空暇盡情享用。而台灣出席之與會代表，除審計部，其他皆為上市公司稽核主管人員，故在選擇參加同步研討會的議題上，「公部門與非營利組織之稽核」議題的參加人數明顯偏少。

值得一提的，審計部郭大榮審計官與中華民國內部稽核協會副理長王怡心教授共同發表的場次，包括美國聯邦審計署、加拿大國家科學委員會…等政府稽核單位人員都踴躍參與，整個會場座無虛席，在 30 分鐘 Q and A 時間中，各國會員熱烈提問，王教授與郭審



計官並逐一詳細回答，與會人員表現出高度興趣及肯定，甚至鼓勵應針對本篇演講所提案例再做進一步追蹤研究。本場以台灣為主的同步演講，主要係向全球稽核人員宣導台灣公部門內部控制制度之實務現況，惟透過台北 101 跨年煙火秀精彩影片及舉世聞名珍珠奶茶之穿針引線，亦讓與會人員對台灣留下顯明的印象，此乃本次年會中最值的台灣會員驕傲的光榮時刻。



參、專題演講摘要

有關本次年會之 6 場專題演講，謹就各場專題演說重點，擇要介紹如次：

一、運用領導力原則於內部稽核

華德·梅西(Dr. Walter E. Massey)博士是現任美國銀行董事長，且是亞特蘭大摩爾豪斯學院(Morehouse College)榮譽校長。其自 1998 年即持續擔任美國銀行董事一職，主要經歷包括麥當勞公司、達美航空公司、摩托羅拉公司、英國石油公司等之董事。Dr. Walter E Massey(WEN)在專題演講中其除分享個人的成長經驗外，並提出領導者應具備的五大領導原則如次：



- (一)原則 1—勇於說『Yes』及『NO』：當員工對領導者提出要求時，其應有果決判斷力及堅定意志力，適當地說『yes』或『no』。
- (二)原則 2—堅定的『勇氣』：領導者要有堅定的勇氣支持『對』的決策，特別是在面對員工爭論的時候。因為領導者是火焰的管理員，所以有義務去息滅它…。
- (三)原則 3—建立『信任』：領導者應在組織中建立信任基礎。領導者必須能被信任，其所說的話才會被員工信賴、所做的承諾才



能有效維持、講義氣才會被員工尊重、承擔的義務才會受到員工擁護及支持。此一信任程度應廣及整個組織或機構。

(四)原則 4—『正直』是不能妥協的：領導者向員工散播希望、建立信任、展現正直的最好方法，就是證明其所做過的承諾、所支持的言論、所主張的標準，真實上，都是真實且可證實的。

(五)原則 5 —成為組織『典範』：領導者可透過組織中所做每件事，將組織之信任具體化並以身作則，內部稽核人員亦可加入執行長的模範角色，協助組織邁向卓越。

Dr. Walter E Massey認為內部稽核能有效運用上述五大領導原則，主要有下列三大支柱，即**V + QAR = CIA**。

V—志願領導者，IIA之全球志願者的力量是無可限量的。

QAR—品質評核之覆核，證明內部稽核是具備技術能力、客觀、專門職業的。

CIA—內部稽核師，為正直提供諮詢及確認性服務。

二、領導力

卡洛·唐(Carol B. Tomé)現任美國家得寶(Home Depot)公司財務長及企業服務執行副總裁，以及 UPS 包裹快遞服務公司之審計委員會主席，其於 2007 年 11 月





榮登華爾街日報「全球 50 位受關注的女性」，以及 2008 年富比士雜誌「世界 100 名最有影響力女性排行榜」第 16 名。其在本專題演講中分享其個人之領導經驗，包括：

(一)內部稽核人員是組織的『搖滾巨星(Rock Stars)』：

1. 稽核人員應成為組織之夥伴，透過遵循測試及提昇價值，促使股東利益最大化。Tomé 建議內部稽核人員應更貼近於組織，應學習瞭解組織文化、營運目標及營運風險，並成為組織之重要夥伴，以 Home Depot 內部稽核人員為例，其主要來源都是基層倉管人員，並經過嚴格倉庫管理訓練。
2. 稽核人員不能僅擔任警察(吹口哨)角色；執行業務也不能僅限於財務報表及營運方面之遵循測試。

(二)Rock Stars 要瞭解全球化組織所面臨之風險：在產品市場已全球化趨勢下，內部稽核人員最大之挑戰，是如何及時辨識市場變化，並能有效減輕及降低組織風險。

(三)內部稽核人員應成為董事會及審計委員會重要諮詢對象並提供建議：Home Depot 公司之內部稽核團隊係由內部稽核主管所組成，並成為審計委員會重要諮詢對象。

(四)良好之人際網絡：維持良好之人際關係才能取得信任及敬重，才有提出建言之機會。



(五)要有勇氣去作對的事情：優質的領導特質能促使內部稽核人員將其豐富經驗或生涯規劃發揮至新的境界，內部稽核人員更要瞭解所作所為係為了使組織更成長。

三、擬訂不確定估測值—信用危機後之世界經濟

敏頓貝都絲·瑞妮(Zanny Minton-Beddoe)現任經濟學人有關全球經濟展望主編，負責美國經濟、經濟政策及全球相關議題，其於國際貨幣基金會擔任 2



年經濟學者，於 1994 年加入經濟學人團隊。本場專題演講，主要在說明全球經濟能否復甦，關鍵因素為企業領導者，且全球經濟會在下列 3 種恐懼因素下，緩步成長：

(一)歐洲債務風險：

1999 年，在法、德、西班牙、義大利等 11 個歐盟成員國共同努力下，歐元誕生，當時的匯率是 1.2 歐元兌換 1 美元。2001 年希臘加入歐元區，2008 年在金融海嘯高峰期 FED 降息影響美元弱勢造成歐元強勢。2009 年希臘負債占 GDP 比重為 115%，財政赤字占 GDP 比重為 13.6%。2010 年 5 月希臘債信危機惡化，1 歐元兌換 1.26 美元，下挫至 14 個月最低點。希臘主權債信被標準普爾降至垃圾等級。另外葡萄牙、西班牙、義大利及愛爾蘭等國亦面臨債務危機之



風險，歐元穩定性大受影響。歐元經濟區是否會解體？歐洲央行倡議成立一個類似國際貨幣基金組織（IMF）的歐元貨幣基金，是否能夠解決債務危機？這些都是大家關心議題。

(二) 中國經濟過熱：

中國是全球發展最快的大型經濟體。2010 年第一季中國大陸的經濟成長率高達 12%，如果以汽車速限比喻，中國大陸的經濟成長率若超過 9% 至 12%，就有過熱的問題，經濟風險將會提高。經濟過熱最大的風險就是通貨膨脹。為抑制經濟過熱及通貨膨脹，今年中國政府已採行緊縮貨幣政策：包括調升存款準備率、減少銀行新增貸款的、透過公開市場操作收回銀行體系資金等等。人民幣匯改也是一種收緊策略，雖然中國政府的貨幣政策用語仍維持「適度寬鬆」，但實際已轉向「適度從緊」。中國 5 月份工業增加值、固定資產投資和貨幣供應數據等 3 個指標都將較 4 月份略有下滑，中國政府採取的降溫動作似乎正在顯效。

如果中國經濟成長率降溫至 7% 到 8%，政府所面臨的挑戰，就是如何刺激內需來維持經濟成長。

(三) 美國政府救市方案退場及失業率的止昇：

美國房地產價格下跌，造成相關金融商品價值下跌，間接引起金融機構巨額虧損，引發全球金融海嘯。故美國房價如能止跌回升，



美國經濟就有機會露出復甦之曙光。而房價要回升，首要為降低失業率。故美國政府當務之急就是協助小型企業進行投資，此舉可望增加工作機會，並帶動就業市場與整體經濟成長。但是以美國人口增長速度，每個月應增加 10 萬個就業機會，才能夠讓勞動市場維持穩定，提昇就業率也是一大挑戰。

房地產價格下跌導致民眾融資能力下降，相對民眾消費支出減少，主要經濟成長動能消失。如何擴大政府支出，推動各項振興經濟方案，透過財政政策增加資金融通，帶動美國國內需求增長。而美國政府現在的最大挑戰就是如何恢復銀行資金流動能力，有下列兩個方法：

1. 對銀行投入更多資金，例如美國政府在去年 10 月初，就提出 7000 億金融紓困方案。但是這需要很多資金。
2. 其他替代方案，例如經濟學者克魯曼 (Paul Krugman) 建議，把問題銀行全部國有化，就是另一種方法。不過把銀行收歸國有也會衍生其他的問題。

四、追緝伯尼馬道夫-揭露世界最大龐氏騙局

哈里·馬克普洛斯(Harry Markopolos)原是美國波士頓之證券投資經理人，現為獨立金融舞弊調查者，負





責調查伯尼馬道夫及舉發歷史上最大的龐氏騙局。極力主張完全透明、良好職業道德、充分揭露，馬克普洛斯已揭露許多類似龐氏騙局，惟金融世界裡的許多角落仍重複發生貪腐情事。馬克普洛斯在本專題現身說法，追緝伯尼馬道夫之經驗。

龐氏騙局又稱金字塔騙局(Pyramid Scheme)，如同台灣老鼠會，以承諾低風險、高報酬的方式誘人投入資金，以新加入者的資金支付承諾給原有投資人之收益，故給投資人的財務報表，均屬不實陳述。

此案例之所以震撼市場，除詐騙規模高達 600 億美金外，受害人也不同以往。很多是知名的機構投資人、連結式基金與社會知名人士。如紐約大都會球團的地產大亨威爾朋 (Fred Wilpon)、前通用汽車金融服務公司負責人梅爾金 (J. Ezra Merkin) 及曾經在華爾街擔任分析師的金融界人士等。依據代表 25 國受害人的全球 30 家律師事務所提供的資料統計，全球「直接、間接」受害人可能超過 300 萬人。

馬道夫 600 億美元之龐大騙局已凸顯下列公司治理之問題：


- (一)馬道夫從未允許外部審計人員查帳。
- (二)其龐大騙局中以每年 4% 支付給新老鼠，1% 支付給 Madoff。辨認騙局的訣竅是觀察這些投資計畫的共同特徵：不合理的高收



益保證、極低風險或無風險、假造的金融工具、高度保密、獨家機會，直至 2008 年發生金融海嘯，投資人贖回資金的速度高於吸引新投資人的速度，才使此騙局現形。

(三)美國證管會的角色。此案令美國證管會難堪的是，其間曾數度接獲業界人士檢舉。提到利用馬道夫宣稱的選擇權策略進行績效回測，發現不可能達到馬道夫提供給投資人的報酬。證管會雖曾為此進行過兩次大規模檢查，但都未能即時發現問題。

五、領導內部稽核專業迎接未來 10 年

本場論壇共有 5 位與談人，包括保羅·索貝爾(Paul Sobel)任職於南美之米蘭特公司(Mirant Corporation)，是一家生產及銷售電力的公用事業； Paul Sobel 克雷爾·布萊迪(Clare Brady)是世界銀行(World Bank)的歐洲代表；康尼·麥丹尼爾(Connie McDaniel)任職於可口可樂公司；吉拉多·卡斯坦斯(Gerardo Carstens)是國際農業研究諮詢團(International Agricultural Research)的顧問；哈希姆·穆罕默德(Hashim Mohammed)任職於馬來西亞最大電信公司(Telekom Malaysia Berhad)。5 位與談人以問答方式來討論下列議題：



- (一)內部稽核人員應具備何種關鍵特質：**與眾不同(創新思維)、著眼於不確定性因素(風險)、值得信賴、務實、瞭解層面廣(擴大稽核範圍)、領導技巧佳、善於溝通(包括瞭解多國語言)。
- (二)內部稽核人員如何與眾不同? 如何被視為專業人士：**利用才能與技巧、發現與評估風險、具世界觀、有道德風範、妥善之稽核規劃、更大規模之功能性查核、事前之預警(預防性、諮詢性)、著眼於未來(提供諮詢意見、瞭解顧客需求、對公司治理、風險管理與控制具有專業、瞭解外在環境)。
- (三)內部稽核有無可能外包：**可將 IT 及語言技術等部分外包、適當使用可創造雙贏。
- (四)如何獨立稽核且與經理部門維持良好關係：**增加價值(瞭解企業真正價值何在)、諮詢服務、將工作與審計委員會目標連結(依其需求提供服務)、直接溝通、協助經理部門及管理階層確認企業整體營運之妥適性、內部稽核主管應與經理部門及管理階層建立信任關係、應向審計委員會成員宣導，使其了解內部稽核之功能及審計委員會與內部稽核之關係(在審計委員會支持下內部稽核才能獨立稽核)。
- (五)內部稽核如何規劃訓練？**訓練範疇應包括：組織營運(財務、生產、採購、IT…等功能)、IT 安全、產業知識、專業技術。



論壇主持人 Paul Sobel 作最後總結，其認為未來 10 年，內部稽核人員應引導內部稽核專業朝下列 4 點邁進，包括：

- (一)在組織重要會議上占有一席之地（建立良好關係）。
- (二)增加組織價值：以宏觀、全球化及前瞻觀點來創新組織價值。
- (三)與眾不同。
- (四)進行必須的改變、確保稽核報告體系的獨立性。

六、郵差弗雷德：熱愛工作與生活能轉化平凡為非凡

馬克·桑布恩（Mark Sanborn）現任桑布恩聯合公司總裁，是一家致力於開發工作及生活領導力之公司，桑布恩獲美國國家演講人協會頒發最佳同儕獎(CPAE)與專業演講者認證(CSP)，也是著名國際作家，暢銷名著諸如「弗雷德要素 (*The Fred Factor*)」及「別把自己做小了(You Don't Need a Title to Be a Leader)」。桑布恩也是美國演獎者協會的演講名人堂之一員。本專題演講之重點如下：



- (一)專注於當下、照顧你的當下，則你的當下將會照顧你的一生。
- (二)熱愛你的工作、將你的工作做好。
- (三)務實、誠實。



(四)有創造力、每個人都有與眾不同之處，你要將自己塑造為何種類型？

(五)Hero vs Zero，盡己之責者為 Hero；否則為 Zero（以一個盡職郵差為例）。

(六)盡你所能為大眾增加價值。

(七)無論何時試著作些改變。

(八)嚐試新事物。

(九)“Love”是最重要的，熱愛你的公司、你的工作…。



肆、重要研討主題

本次會議另安排 7 個多場次同步舉行研討主題，謹就各場研討主題之內容，擇要介紹如次：

一、政府審計人員運用 COSO 內部控制架構提昇價值

本場次是由中華民國內部稽核協會副理事長王怡心教授及審計部審計官兼執行秘書郭大榮共同主講，主要重點係運用「財務報導的內部控制—較小型公開發行公司指引」5 大要素 20 個原則，檢視中央政府 3 個部及其所屬機關(基金)之運用情形，進而就實際調查結果，分析政府審計人員如何運用 COSO 內部控制架構提昇審計價值。

美國 COSO 委員會 2006 年訂頒「財務報導的內部控制—較小型公開發行公司指引」，包括高階主管摘要、指引、評估工具等 3 冊，用以協助較小型公開發行公司設計及執行內部控制，支持其達成財務報導目的。2006 年報告引用整合架構的 20 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-效益的模式來應用這些原則。

COSO「財務報導的內部控制—較小型公開發行公司指引」所列達成財務報導有效內部控制的應用原則，計有五大要素 20 個原則，87 題評估題目，另有 4 題風險回應題目，合計 91 題問卷評估題目。本



研究受試者經選定經濟部、財政部及交通部等3個中央部級機關；每個部按組織特性區分普通公務、非營業特種基金、國有(營)事業等3種；每個組織按層級不同區分決策者(董事會)、各級主管、員工等3大類，每一類別分別寄送10份電子問卷，合計寄送240份電子問卷。240份電子問卷分配於3個部、3種組織及3種身分之情形，分析彙總如表2。

表 2、電子問卷分類

組織 別	普通公務			非營業基金、非公開發行國有 (營)事業			公開發行國有(營)事業		
	財政部	經濟部	交通部	財政部	經濟部	交通部	財政部	經濟部	交通部
身分 別									
決策者 (董事會)	10	10	10	10	10	10	10	10	NA
各級主 管	10	10	10	10	10	10	10	10	NA
員工	10	10	10	10	10	10	10	10	NA
小計	30	30	30	30	30	30	30	30	NA

電子問卷執行期間從民國 99 年 3 月 16 日第 1 次寄發，計回收 174 份有效問卷，整體回收率為 72.5%(174/240)。全體受試者關於 COSO「財務報導的內部控制—較小型公開發行公司指引」所列五大要素 20 個原則之 91 題評估題目，回答「是」占全體受試者之百分比高於 80%、介於 60%-80%、低於 60%者，分析如表 3。



表 3、回收有效問卷之結果分析

五大要素	評估題目總數	回答「是」比率		
		低於 60%	介於 60%~80%	高於 80%
控制環境	28	4	7	17
風險評估	21	0	5	16
控制活動	18	0	2	16
資訊與溝通	16	0	3	13
監督	8	0	1	7

由上表觀之，「控制環境」要素是整體內部控制制度最薄弱者。上開 4 項之核心內部控制缺失，其與控制環境 7 大原則之關係，分析如表 4。

表 4、控制環境 7 大原則與核心控制缺失之關係

控制環境 7 大原則	核心控制缺失
1. 誠正和道德價值：公司(組織)發展職業道德和行為規範的條文內容，並且被主管和員工瞭解，特別是高階主管，並且設定正確財務報導的內部控制行為標準。	1.2 組織未能落實適當作業流程，有效監督所有員工遵循良好職業道德和行為規範等原則
2. 董事會：董事會(決策者)需瞭	2.3 董事會(決策者)未主動評估



<p>解和執行與財務報導內部控制相關的監督責任。</p>	<p>和監督管理階層逾越內部控制的行為，以及考慮此類行為將影響財務報導可靠性的風險</p>
<p>3. 管理階層的哲學和經營風格</p>	<p>—</p>
<p>4. 組織結構</p>	<p>—</p>
<p>5. 財務報導能力</p>	<p>—</p>
<p>6. 權限和責任：管理階層和員工被分配到適當層級的權限和責任，以促進財務報導的有效內部控制。</p>	<p>6.1 董事會(決策者)未實際監督財務報導主要人員的權限和責任</p> <p>6.2 高階主管未實際負責設計和維護可靠財務報導的內部控制制度</p>
<p>7. 人力資源</p>	<p>—</p>

本研究針對控制環境之 4 項核心內部控制缺失，運用因素分析法探究其原因，進而提出可行建議意見，彙整如表 5。

表 5、核心內部控制缺失之原因分析

原則	因素分析	建議意見
----	------	------



原則	因素分析	建議意見
1.2 誠正和道 德價值	我國政府各機關(基金)之公務人員,僅於報到時會由任職機關之人事單位要求簽署確實遵守「公務員服務法」(民國 89 年 7 月 19 日修正)之承諾書,惟未要求詳細閱讀、未舉辦測驗、亦未要求主管或員工每年再閱讀、簽署或測驗。	1. 必要時宜修改「公務員服務法」 2. 要求公務員應詳細閱讀公務員服務法規範內容,始能簽署承諾書 3. 要求員工每年度皆應再閱讀公務員服務法
2.3 董事會監督 逾越內部 控制之 風險	董事會(決策者)不瞭解管理階層逾越內部控制行為相關風險管理之重大性。	董事會(決策者)應接受有關內部控制、風險管理等訓練課程
6.1 設定負責 財務報導 主要人員	行政院主計處(類似美國管理預算局)負責設定財務報導主要人員的權限和責任	1. 提昇董事會關於內部控制制度之專業能力 2. 賦予董事會(決策



原則	因素分析	建議意見
的權限和 責任		者)監督管理階層 及主計人員之權力
6.2 高階主管 負責監督 內部控制 制度	我國除公開發行國有(營)事業 外,其餘政府各機關(基金)迄未 建立完整之內部控制制度,且無 專責單位負責內部控制制度之 建立及維護。	1. 行政院主計處應負 責建立政府各機關 (基金)之整體性內 部控制制度 2. 行政院主計處應調 整其功能,俾使責 任與權利相適應

本研究針對上開研究結果,提出下列幾項建議:

- (一)電子問卷是一種有效果、有效率之研究工具。
- (二)內部控制制度評估應側重控制環境要素。
- (三)應定期執行內控自評以改善施政績效。
- (四)國際內部稽核協會應推廣COSO內部控制架構之調查,協助其會員建構良好之內部控制制度。

二、核發公部門內部稽核意見



本場研討內容首先介紹 IIA 準則委員會於 2010 年 2 月發布「國際內部稽核執業準則」修正草案中有關稽核意見之新規定，進而彙整列舉包括美國、英國、加拿大、奧地利、紐西蘭、澳大利亞、新加坡、芬蘭、拉丁美洲等世界各國關於稽核工作及稽核意見之情形。

IIA 準則委員會於 2010 年 2 月發布「國際內部稽核執業準則」修正草案，該草案計新增 3 條準則、修正 14 條準則及刪除 2 條準則，並修正 6 項及刪除 1 項專有詞彙定義。其中新增 2010.A2 及 2450 條規定，是與稽核意見相關者。



- (一)第 2010.A2 條規範：稽核主管應確定利害關係人對於內部稽核意見及其他結論之期望-包含確認性服務之水準，並應與董事會及高階管理者作討論。
- (二)第 2450 條規範：1. 內部稽核整體稽核意見應涵蓋一段合理期間，且應徵得董事會、高階管理者、其他利害關係人等之同意，及依據充分可靠、攸關、有用資訊之基礎，完成特定利害關係人之期望。2. 整體稽核意見之溝通應能確定稽核範圍-包含稽核意見相關之時間範圍、稽核範圍之各種限制、考量所有相關事項-包含其他確認性服務提供者之可靠性。3. 整體稽核意見之判斷標準應以風險或內部控制架構、或其他標準作為基礎。



4. 整體稽核意見包括各種判斷及結論。5. 整體稽核意見可能是無保留意見、保留意見、否定意見等 3 種，當稽核意見為保留意見、否定意見時，應說明其原因。

至針對美國、英國、加拿大等國家進行研究調查，發現該等國家無論是內部稽核運用方法、或是總體或個體稽核意見之撰擬，都存在相當大的差異。例如：

1. 美國聯邦政府稽核方法主要係依據美國聯邦審計署訂定之「政府審計準則」，美國地方政府並未就公部門治理提供稽核意見。
2. 英國財政部之確認性服務及財務報導政策，主要目的在以經濟、效率與及時方式，就政府組織整體之治理、風險管理及控制架構是適當且有效的，向會計長提供客觀評估與稽核意見。地方政府內部稽核工作之執行係依據公共財政與會計師協會(CIPFA)訂頒之實務準則(Code of Practice)，稽核主管應就組織控制環境整體適當性及有效性提供書面稽核意見。
3. 芬蘭中央政府未設有內部稽核單位，由各部會自行決定是否執行內部稽核工作及其方法，是分散式的內部稽核類型。惟中央政府另提供協助，例如財政部負責協調建構內部稽核知識、跨部會之內部稽核工作圈。
4. 奧地利公部門內部稽核單位過於分歧，致無法就稽核政策及實務



作最佳的概述。

5. 新加坡公部門內部稽核報告內容並不一致，部分稽核報告並未提供真正稽核意見(僅說明內部控制差距及建議意見)，部分稽核報告之稽核意見則未能引述相關評估標準。
6. 目前未知拉丁美洲地區是否有任何國家就治理及風險管理等提供整體稽核意見。
7. 加拿大新斯科細亞省目前並未就治理及風險管理等提供整體稽核意見，惟在稽核規劃階段運用風險導向方法。

三、公部門審計委員會之期望

本場研討內容主要在介紹美國俄亥俄州、歐盟執行委員會等公部門審計委員會之組成、工作重點或期望。

(一)美國俄亥俄州

美國俄亥俄州眾議院第 166 號法案授權成立州審計委員會，目的在協助州長及預算管理局局長遂行財務報導、內部控制與風險管理、稽核過程、遵循法令規章等監督責任。預算管理局於 2007 年依據上開法案成立內部稽核處，目的在提供州政府管理當局及州審計委員會評估風險、內部控制及治理之系統的、紀律的方法。

1. 報告體系－內部稽核處在行政管理上應向預算管理局報告，但有



關內部稽核專業諮詢上則應向州審計委員會報告，其關係如圖 1。

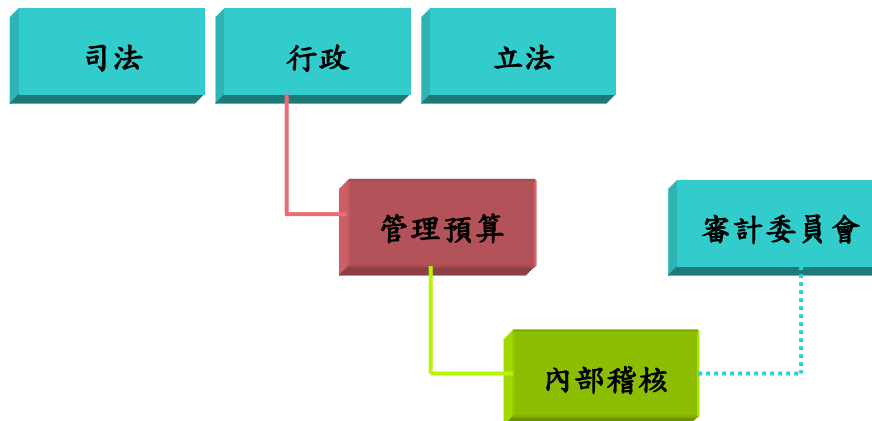


圖 1 俄亥俄州內部稽核處報告體系

2. 審計委員會組成成員—計有 5 位成員，包括州立大學財務長、公開發行公司內部稽核人員、公開發行公司資訊長、會計師事務所合夥人、前任州政府局(處)長。
3. 審計委員會期望：
 - (1) 超然獨立—實質上應於章程中明文規定，形式上(看到及聽到)亦應維持外觀獨立，並擁有足夠內部稽核預算
 - (2) 專門技術—承諾遵循 IIA 執業準則、評估審計委員會之訓練需求、辨識審計委員會之未來候選人
 - (3) 環境認知—管理階層之基調、瞭解行政文化、強調適度監督、接受不適當管理階層之風險
 - (4) 有效溝通—預先擬訂會議議程、期中會議或訪談應事先通知、機



密紀錄或諮詢之口頭更新、管理階層執行以前年度之建議意見。

(5) 團隊合作—強調管理階層、審計委員會/董事會、外部稽核人員、調查人員、聯邦監督團體等之合作。

(6) 正確結果—由具備財務與資訊科技專業技術人員作成有用的結論、戮力完成年度稽核計畫內所有稽核案件、充分稽核資源及人力來處理已知之新興風險。

(二) 歐盟執行委員會

歐盟執行委員會(European Commission)組織結構中與內部稽核業務相關之單位，包括：內部稽核處(Internal Audit Service，簡稱 IAS)、內部稽核單位(Internal Audit Capabilities，簡稱 IAC)、審計發展委員會(Audit Progress Committee，簡稱 APC)等，其中 IAS 負責就歐盟執行委員會整體管理及內部控制制度品質良窳，核發獨立稽核意見，並就歐盟執行委員會有效率及效果達成委員會目標方面提供建議意見；IAC 存在於歐盟執行委員會所有局、處、室中，目的在就各局、處、室管理及內部控制制度品質良窳，核發獨立、客觀稽核意見，以及就有效率及效果達成各單位目標提供建議意見；APC 主要目的在確保 IAS 超然獨立；監督 IAS 稽核報告；監督 IAS 內部稽核工作品質；審核 IAS 策略計畫、年度計畫與報告等。



1. APC 組成成員—計有 9 位成員，包括 7 位歐盟執行委員會委員及 2 位外部稽核專家，另有列席成員如稽核長、秘書長、預算局長、會計長、被稽核單位代表等。

2. APC 工作重點



圖 2 APC 工作重點



3. APC 關注重點(期望)

- (1)確保各項行動計畫能達成其法定職掌—包括：提高歐盟執行委員會追蹤相關稽核建議意見之效果；確保資訊內部整合更有效，減少重複報導情形；強化個別委員與委員協會之行政監督與承擔稽核追蹤責任等。
- (2)確保 APC 各項結論能充分反映賸餘風險之行政判斷及將重要結論向合議制委員報告。
- (3)確保政治影響力降至最低。

四、風險管理失敗原因及其需要進行哪些改進

本場次係由荷蘭奈耶諾德會計與控制學院(Dean Nyenrode School of Accountancy & Controlling)琳帕佩教授 (Prof. Leen Paape) 所主講。



全球金融危機中發生巨變之公司，例如 AIG、Bank of America、FortisBank 等，這些公司的共同特色是：優良品牌、良好聲譽、傑出營運績效、令人贊揚的執行長、好的產品、眾多股東、許多監督者、受人敬重的非執行董事、設置風險管理者、誘人薪酬計畫、高額紅利、良好員工、風險管理實施多年、外部會計師查核簽證、良好專業素養顧問群、設有內部稽核單位及出具可控制聲明書等。



2008年8月經濟學人刊載風險管理者認為風險管理失敗的原因，包括：管理者不是風險所有者、風險管理回應不認真或沒興趣、信賴信評機構、風險管理壓力無限大、風險管理報告體系雖是獨立向董事會報告，但會傷及公司與銀行家、交易員及幸災樂禍者之關係、缺乏風險管理溝通之技能與機智、風險承擔者質疑風險管理之效益。

2002年諾貝爾經濟學獎得主丹尼爾卡納曼(Daniel. Kahneman)教授曾言：「從心理學研究到經濟科學所獲得之整合性發現，特別是人類在不確定環境下之判斷與決策，最忌諱的大敵為：直覺、後見之明、探索方式、慣性、補償過度、預擬因果關係、目光短淺、懊悔與過度情緒化。」，

ERM的要素包括：事件發生的頻率(次數)，多數通常是較佳的；包含所有風險；涉及所有管理階層；積極態度；盡可能明確；結構—所有模型是錯的，部分是有用的；公司整體之協調努力(非僅限於財務)；報導驅動程序(流程)。

為瞭解風險管理的效益在哪裡？針對零售業、運輸業、製造業、金融機構、買賣業、電信與科技、能源、政府與非營利組織等八大產業，發放825份問卷，首先將ERM成熟度劃分為五大階段，對受訪者施以調查，發現：



表 6、ERM 成熟度調查結果

階段	ERM 成熟度簡述	調查結果
1	風險管理屬事件導向，無 ERM 計畫	14.1%
2	針對特定領域相關風險採取積極控制活動，考量 ERM	38.3%
3	辨識、評估、控制特定領域相關風險，有 ERM 計畫	23.2%
4	辨識、評估、控制有關策略、財務、營運及遵循等風險，執行 ERM	12.9%
5	辨識、評估、控制有關策略、財務、營運及遵循等風險，ERM 被落實	11.45%

另就可能會影響及不會影響 ERM 成熟度的因素進行調查，發現：

表 7、ERM 成熟度之影響因素

影響 ERM 成熟度因素	非影響 ERM 成熟度因素
股票上市	運用治理規則
設有風險長	公共機構的所有權
設有審計委員會	四大事務所查帳簽證
營業額或預算規模大小	公司快速成長
金融機構	能源部門
業主參與管理	政府部門

哪些動因可以讓受訪者體認 ERM 效果呢？調查發現：ERM 成熟度階段；風險評估的頻率；運用量化風險評估技術；提高風險報導的頻率；追溯既往的富足；預期的富足。而無法讓受訪者體認 ERM 效果者，包括：運用 COSO 的 ERM(僅 21.5%認為有幫助)；量化風險容忍度(三分之一認同)；較低階管理者之承諾；營業額或預算規模



大小。

綜上研究結果，琳帕佩教授提出下列 6 項結論：

- (一)ERM 成熟度正處於起始階段。
- (二)已運用與未運用 ERM 觀念之組織，關於 ERM 效果之認知無重大差異。
- (三)量化風險容忍度之意義不大。
- (四)金融機構多已發展 ERM，惟對 ERM 效果的滿意度低。
- (五)公共機構的情形與金融機構相當，ERM 無法一體適用。
- (六)從技術觀點分析，ERM 強制執行雖可產生較精緻的 ERM 制度，但卻無法保證可以產生實用性的制度。

另琳帕佩教授亦提出未來可努力的方向，包括：

- (一)風險管理會是一隻普通釘頭或巨大釘頭，視組織運用程度而定。
- (二)風險管理技術並無明顯差異，主要差異在執行的人。
- (三)課責與領導力：誠正與高層基調。
- (四)投入更多研究：ERM 仍可被運用。
- (五)內部稽核單位應考量人的因素高於名望因素。

五、調查訪談—稽核人員實務指引

本場次係由鑑識聯盟有限責任公司(Forensic





Alliance LLC)賴瑞·羅勒帕伊拉(Larry Rosipajla)先生主講。

羅氏鑑於一般人對於訪談(Interview)與訊問(Interrogation)常混淆不清，首先就二者予以明確定義：

(一)訪談—兩個人就某一特殊主題或最好典範所進行之討論，目的在蒐集有關該特殊主題之正確資訊。

(二)訊問—兩個人間所進行之控制談話，目的在獲得某項犯罪之供狀或自白。

(一)訪談的準備

所謂訪談之充分準備，首先應先熟知訪談結束階段(個別及整體)、瞭解訪談之各種風險、瞭解訪談之主題—覆核文件及大綱、瞭解訪談對象—調閱員工資料檔案、出身背景調查、其他面談。

其次應擬訂訪談策略，其內容包括「5W+1H」：

1st W—誰參與訪談(WHO)—是影響訪談結果之主因，正反雙方之律師或其他人在場。

2nd W—訪談的目的有哪些(WHAT)—例如你希望受訪者說出哪些真相、你認為受訪者知道哪些。

3rd W—訪談的地點(WHERE)—確定進行訪談之重要階段、通知受訪者訪談地點、確定訪談現場之氣氛，特別是面對抵制態度之受訪者時。



4th W—訪談的時間(WHEN)—較重要者包括：一星期的哪一天、上午或下午、訪談順序等。

5th W—訪談的原因(WHY)—決定與特定受訪者訪談之原因及為何選擇現在訪談？訪談者應牢記每位受訪者都攸關被調查事件之脆弱點 (vulnerability)。

1 H—如何進行訪談(HOW)—如何開始及結束訪談、第一分鐘訪談內容將造成訪談成功或失敗。

(二)訪談的提示

訊息研究人員聲稱非口頭訊息中約有65%至70%代表真實信息，此意謂口頭訊息的真實性更低，為提高訪談真實性，可以運用下列方法觀察分析受訪者所言之真實性：

1. 訪談音調—高音、重音、語調、中斷。
2. 訪談語言—錯誤、保留、含糊。
3. 臉部表情—眼神移動、舔嘴唇。
4. 肢體動作—做作姿態、輕拍(敲)。

(三)挪出思考時間

思考時應特別注意的事項包括：放慢步調、控制訪談計畫之進度、訪談前慎思、善用沉默的力量。

(四)取得控制權



訪談者通常會以『請坐』的開場方式來取得控制權，並輔以下列方法來取得控制權：

1. 消除分心。
2. 考慮開放式的討論。
3. 記筆記是一種控制。
4. 錄音錄影。
5. 補足不齊的部分。
6. 有目的、有節奏地移動。
7. 故作姿態。
8. 證人或證物。

(五)訪談環境

選擇訪談地點時應注意下列環境條件：

1. 場所—訪談者或受訪者決定的場所。
2. 身體及心理的優勢。
3. 道具：公文夾、密室、標籤。
4. 受訪者位置接近出口而背對著門。
5. 訪談者與受訪者距離約4-6步，且訪談者可以看到受訪者之整個身體。

(六)建立和諧關係



訪談者在進行訪談時，應注意：

1. 態度應謙虛不要過於高傲。
2. 客觀。
3. 非抵制性訪談亦需要和諧關係。
4. 好的關係是最佳前兆＝健談的聲調。
5. 訪談結束後亦應維持和諧關係。
6. 樹立模範。

訪談最常發生錯誤中之第一名為充分談論、詳細記錄，但卻未注意傾聽！

(七)欺騙者的肢體徵兆

訪談者對於受訪者的肢體表現，宜特別注意觀察，理由如下：

1. 除了訓練精良之突擊部隊外，當每個人在討論令人不舒服的事情時，皆會出現不自覺的外在肢體徵兆。
2. 最重要的肢體徵兆就是動作的改變－眼神看上看下、或環視四周。
3. 找出差異處。
4. 姿態。

六、衝突管理及談判技巧





由美國著名之顧問、演講及訓練機構--JPA 國際股份有限公司總裁瓊·佩絲忒博士(Dr. Joan Pastor) 主講。

佩絲忒博士認為每位稽核人員應具備下列三項核心「軟技能」專業能力：(一)訪談與傾聽技能；(二)非精心設計改變、衝突管理及談判技巧；(三)表達與技能。

有關內部稽核人員之衝突管理與談判技巧類型，列舉下列 20 種情境，詳細閱讀每一種情境並選擇最適合的因應方案，而不是選擇主觀認為的因應方案。不要考慮太多，當下直覺反應通常是最正確的，如尚未確定因應方案時，則先從較簡單方案著手，其次再深入較難的方案。各該情況都是傳統稽核工作而非舞弊事件。

表 8、20 種衝突情境及其因應方案

1. 執行稽核工作時相關人員對我非常的不友善，例如：吼吼叫的、威脅的、辱罵的等等，我最好：			
以不友善的方式回應	嘗試勸服該位人員放棄不友善的行為表現	盡可能忍耐並傾聽	離開
2. 執行稽核工作時，相對不重要人員對我很不友善，例如：吼叫的、威脅的、辱罵的等等，我最好：			
以不友善的方式回應	嘗試勸服該位人員放棄不友善的行為表現	盡可能忍耐並傾聽	離開
3. 執行稽核工作時，重要人員對我很不友善，例如：吼吼叫的、威脅的、辱罵的等等，我最好：			
以不友善的方式回應	嘗試勸服該位人員放棄不友善的行為表現	盡可能忍耐並傾聽	離開



	善的行為表現		
4. 執行稽核工作時，有人與我發生爭吵(不是很不友善)，我應該：			
停止爭吵並告訴他們不要再吵架	告訴他們現在看起來像是吵架，鼓勵他們用討論的	提出妥協方案 預防其發生爭吵	離開、改變話題或嘗試緩和他們情緒
5. 當向稽核委員會首次溝通稽核發現，而委員會立即持反對意見，我最好：			
告訴他們這是一項法律規定或政策，這是唯一的方法	很誠懇的關注他們持反對意見的理由，並客觀地用心傾聽	立即尋找一個可以互相遷就當時情況之方法	讓步
6. 當我和被稽核單位正在討論一項稽核發現，我最好提早告訴他們有關：			
告訴他們這是一項法律規定或政策，這是唯一的方法	你的目標是找出一個對組織最好的且是大家可接受的解決方案，並鼓勵他們落實執行該解決方案	我願意針對部分不重要事件採取折衷辦法，前提是他們亦認同此觀點	沒什麼，我不想讓他們注意到我是害怕的
7. 當我和被稽核單位討論完一項稽核發現後，被稽核單位仍有不同意見，我最好：			
運用專門知識做出對我較有利的決策	確定我已與所有相關人員集思廣義，找出大家共有利益之可能解決方案	提出妥協以打破僵局	同意他們的建議
8. 當我察覺被稽核單位為滿足其需求而做出損害我的行為時，我最好：			
表現惱怒並明白指出我知道他們的作為，並告訴他們立即	運用影響技能及事實資訊，鼓勵他們改變做法	努力工作改變我跟他們的關係	不發一語，並接受眼前所發生的一切



停止			
9. 在爭執過程中，我的一般回應模式為：			
尋求別人調查我所面臨的問題	試圖維持客觀並瞭解爭執問題	努力找出可行的解決辦法	順其自然，讓問題本身自動解決
10. 當我獲悉一些非機密等級但卻被限制取得之相關資訊時，我最好：			
隱瞞該等資訊，因為它是一項有利條件	與被稽核單位交換準確的資訊，以同時解決問題	分享該等資訊，並希望他們也能公開更多資訊	徹底隱瞞或直接公開
11. 當我與同儕就工作方法或稽核結論有爭執時，我最好：			
強烈地爭執並直截了當的說明	爭執，但另詢問更多問題，以進一步瞭解他們堅持的理由	提及我關注的重點，並尋找可能的妥協範圍	堅持我的意見，但將我的觀察予以記錄
12. 當我與同儕就蒐集難相處客戶之可接受稽核發現所運用各種方法有不一致意見時，我最好：			
強烈地爭執並威脅他們要向高階稽核人員或稽核主管報告此事	爭執，但另詢問更多問題以進一步瞭解他們堅持的理由，並嘗試與他們討論其他解決方案	試圖向客戶妥協，或鼓勵同儕這樣做	不理它—因為不是我的問題
13. 執行稽核工作時發現二個人正發生衝突中，我最好：			
告訴他們如何解決他們的爭論	試圖說服他們解決彼此的爭論	注意觀察後續發展情況	離開
14. 當我被捲入不愉快的衝突中時，我最好：			
總是發揮幽默或諷刺，除非我被告知發揮幽默是不適當的	製造特殊妙語或玩笑，看看是否能緩和緊張氣氛	私底下跟自己談幽默	抑制所有幽默的嘗試
15. 當我被捲入不愉快的衝突中時，我最好：			



強調彼此的爭論，並將其回歸於原點	強調尋找一致範圍，並用言語表達出來	為衝突憂心，並立即以言語表達一致範圍，以降低令人焦慮的感覺	為衝突憂心，但不說或不做任何事
16. 執行稽核工作而接獲衝突與反對者的回饋資訊時，我最好：			
嘗試一意孤行，或使他們理解我的觀點	傾聽，並嘗試合作解決彼此的差異點	隨和的且傾向於採取和諧的立場	避免衝突，例如，走開、沉默的、極度地友好
17. 在公開討論會中或與被稽核單位之首次會議，我應該做的一件事是：			
明確地擬定稽核範圍及我願意或不願意做的事	詢問被稽核單位他們以前與稽核人員之互動經驗有哪些，並公開地處理任何重要的事	查明他們的期望及工作，盡可能符合他們的需求	避免做出可能降低和睦或製造衝突之任何事
18. 你通常地、誠實地相信：			
被稽核單位是有罪的，發現他們刻意隱匿的事件是內部稽核人員的工作	被稽核單位通常是無罪的，除非被證明有罪，且大部分的人都善盡其本份	人性是本善的，且任何工作或事情的完成都採妥協的方法	你不知道他們的想法，但採取安全可靠方式是較抱歉來的更好
19. 有關解決意見分歧的真正意見是：			
僅有1個人是對的，那個人就是你	當我們強調合作時，我們通常會發現大部分問題之創造性解決方案	妥協	讓步－它可以減少許多災難並讓你更快速地遠離焦慮
20. 當某人做出令我生氣的事情(例如在訪談中接聽電話)，我的處理方式最好是：			
冷靜地告訴他	平靜地要求他	當你要求他們	不說任何話也



們停止，並傾身靠近他們	們不要再做同樣舉動，必要時提出替代方案	停止時，應盡可能展現同理心	不做任何處置
-------------	---------------------	---------------	--------

稽核人員之衝突管理及談判風格，可以採用下列評分表 (Scoring Sheet) 方式予以評分。即當你已完成上述20種情境之最佳處理方案，垂直加總每一欄方案的總分數，並將四欄的總得分填入下列空白處。

總分：(假設)

$$\underline{\quad 5 \quad} \quad \underline{\quad 10 \quad} \quad \underline{\quad 0 \quad} \quad \underline{\quad 5 \quad} = 20$$

第 1 欄 第 2 欄 第 3 欄 第 4 欄

然後將每一欄分數都乘以 10 以後，填入下列長條圖中。

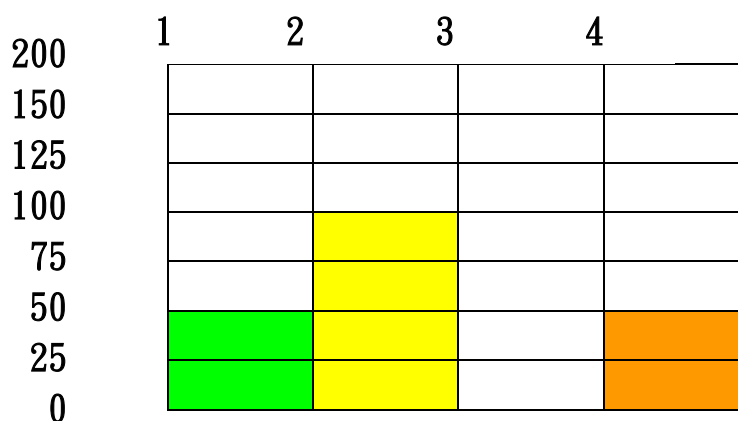


圖 3 衝突管理風格之評分圖

依據上述衝突管理風格之調查評分結果，針對四個欄位說明如下。



第1欄：控制(強迫)型—高分者代表「不畏艱難」的傾向，及有強烈需求想要控制情況或人，此類型的人通常是指揮型或主觀型。

第2欄：合作(解決問題)型—高分者代表為保護自己而不願堅持己見、以前瞻方法解決衝突、願意合作等傾向，此類型的人深深倚賴他得言辭技能。

第3欄：妥協(分享、自省的)型—高分者代表在回應衝突情況時會注意別人想法及理性地審視自我的傾向，及需要改變諮詢與傾聽之行為模式，此類型的人最有可能成為合作者，甚至願意和解。

第4欄：迴避/樂於助人(退隱、緩和問題)型—高分者代表在衝突情況下會採取順從或退隱的傾向，及需求避免對抗，此類型的人通常會逆來順受及能容忍，通常會壓抑個人的強烈反感。

現在將你的第1欄至第4欄分數，分別加總如次，

第1欄 + 第2欄 = _____ 分數A

第3欄 + 第4欄 = _____ 分數B

當分數 A 遠高於分數 B 時，可能代表挑釁的或武斷的衝突管理，此時意謂需要一個更調和及合作的方法，以滿足武斷溝通過程中投



入更多工作之需要。

依據上述分析，衝突管理風格分為：控制(強迫)型、合作(解決問題)型、妥協(分享、自省的)型、迴避/樂於助人(退隱、緩和問題)型等四類，究竟哪一類型才是最好的選擇呢？合作(解決問題)型—雙贏；控制(強迫)型—一方贏一方輸；後二者則視情況而定。

七、不只是數字：如何選擇、訓練及維持最優秀內部稽核專家

本場主題係由任職於美國石油精製公司(Chevron Services Company)葛列格·雷德盟先生(Greg Redmond)及勤業眾信會計師事務所(Deloitte & Touche)珮悌·米勒會計師(Patty Miller)共同主講，重點如次：

全球人才市場之急遽變革是當前各行業所面臨之共同挑戰，主要原因包括下列幾項。而當前可利用工作者所稍有增加，惟僅是臨時性，下列長期趨勢之變化不可不知。

表 9、全球人才重大變革

1	技能性勞動力之短缺	在 2012 年以前，美國知識工作者之供給與需求差距將達 6 百萬人
2	家庭結構之改變	僅 17% 家庭之人員結構仍具備傳統家庭結構—從三分之二下降至 17%
3	女性人數的增加	在大學學士及雇主身分中，女性約占 60%



4	男性期望的改變	超過80%男性高級主管喜歡同時實現職業抱負，並擁有更多個人時間
5	發展期望	嬰兒潮時代出生的人較 X/Y 世代的人好的多，而能成為職場的核心
6	科技影響之增加	約有 76%家庭擁有寬頻電腦及通訊設備

組織在擬訂稽核人力資源策略時，首先應確定下列幾個重點：

(一)稽核部門之職掌範圍及法令規定為何？

1. 遵循程度或更廣？財務控制或更廣？

2. 確認性或諮詢性服務？

(二)人力資源政策能否維持及相互配合？

1. 雇用大學畢業生或有經驗者

2. 終身或輪調的工作

3. 集權或分權的結構

4. 訓練場或垃圾堆積場

5. 擬訂一個能力的典範

有關內部稽核章程(法令規定)之稽核範圍及聘任人才策略之結合，分析如表 10。



表 10、內部稽核範圍與人才策略

內部稽核範圍及法令規定	人才策略
財務遵循(例如：沙賓氏法案)	<ul style="list-style-type: none"> • 會計教育背景 • 雇用大學畢業生 • 與財務部門人員相互輪調 • 細節導向；注重例行工作
更廣泛的遵循(法律、條例、政策)	<ul style="list-style-type: none"> • 具備產業及管理知識 • 與遵循部門人員相互輪調 • 雇用大學畢業生 • 以細節為導向；注重例行公事
作業及營運過程改善	<ul style="list-style-type: none"> • 廣泛的教育背景 • 雇用產業界之經驗豐富者 • 來自其他部門之輪調計畫 • 喜歡多樣化；願意挑戰現況
諮詢方案	<ul style="list-style-type: none"> • 廣泛的教育背景；較高等學歷程度 • 具有管理經驗 • 雇用產業界之經驗豐富者

身為一位稽核人員，究應具備哪些專門技能領域？通常區分為下列兩類：

(一)第一類：技術性專業能力(technical competencies)：聚焦於

完成稽核工作所需之技術，包括傳統上透過教育學習或工作經驗所具備各個領域之技術。

(二)第二類：績效性專業能力(performance competencies)：聚焦

於完成稽核工作之方法，一般係透過生活上各種經驗而學習獲得的。

組織在聘任稽核人員時，常常會有錯誤決策，認為聘任具備技



術性專業能力之稽核人員較具備績效性專業能力者更為重要，正確的決策應該是聘任兼具技術性及績效性專業能力之稽核人員。以下再就這兩種專業能力舉例說明如表11。

表 11、專業能力範例

技能領域		範例
績效性	基本的	<ul style="list-style-type: none"> • 好詢問/機警的/堅持不懈 • 專業懷疑/客觀性 • 審慎/工作態度 • 積極主動者 • 善於分析
	軟性技能	<ul style="list-style-type: none"> • 傾聽 • 口頭及書面溝通 • 機智、明確、令人信服的溝通 • 協商/說服力
	敏銳洞察力	<ul style="list-style-type: none"> • 業務洞察力
技術性		<ul style="list-style-type: none"> • IIA準則 • 工作底稿各項技術 • 抽樣/資料探勘 • 舞弊預防及偵測 • 風險評估及辨識抑減風險之各種控制活動

組織在聘任及選拔稽核人才時，應注意下列各項：

(一)人才來源

1. 大學(學院)應屆畢業生—例如，國際內部稽核協會在全球高等院校推行的教育計畫，名為「內部稽核高等教育合作院校計畫(IAEP Program)」，提供學生在校學習內部稽核專業知識的機會，例如



IIA在2007年核准大陸南京審計學院成為IAEP的合作學校。

2. **審計專業機構之專業稽核人員**—例如跨國國際會計師事務所擁有經驗豐富的「審計」、「稅務」、「管理顧問」、「財務諮詢服務」等專業人才，必要時得將稽核工作委由該等審計專業機構辦理。
3. **客座稽核人員**—臨時從組織內部調派或從外界聘請某一領域專家參與或指導稽核工作，以確保稽核工作的質與量
4. **管理發展計畫 (Management Development Program)**—MDP目的在為強化主管管理才能，根據不同階層管理人員及管理職能架構，設計出多樣的管理發展訓練課程，持續提升主管的領導與管理能力，以確保組織績效能有效達成。
5. **定期輪調的稽核人員**—組織內部具有稽核經驗之非稽核人員。

(二)聘任之積極方法

1. 應徵者留下印象之唯一機會。
2. 應徵者是否擁有特殊或顯著的工作經驗。
3. 應徵者的各種要求是否與組織各種需求相吻合。
4. 應徵者是否對內部稽核工作抱持熱忱。

(三)訪談

1. **管理階層及同儕。**



2. 訪談者的準備工作及特殊功能。

3. 運用高階執行者、員工對內部稽核之熱忱及其營運現況—組織應

聘任可以協助達成未來願景的應徵者，而不是墨守成規者。

(四)訪談過程

1. 設計關於行為方面的問題，來測試受訪者是否具備下列必要的技能：

(1)調查組織有關績效性及技術性專業能力之程度，及其是否與組織文化、核心價值、使命、策略、目標相適應。

(2)推定過去行為，預測未來成果。

(3)與工作相關之各種問題—開放式，且是技能及專業能力導向的問題，例如「告訴我有關你曾經…」。

2. 受訪者特殊境遇，可以證明分析問題所需要之解決及記錄技能。

3. 自備午餐之非正式會議。

組織應提供員工適當專業訓練及職涯發展，主要包括下列三者：

(一)職涯發展與訓練—培訓課程應視不同員工族群予以設計、規劃，茲舉例如表12。

表 12、培訓課程範例

培訓課程範例		
新進人員	資深人員(經驗豐富)	高階人員



各種基本稽核技能	風險評估監督專長領域	管理各工作團隊
• IIA 準則	• 科技	品質評核
• 工作底稿技能	• 產業	擬定稽核計畫
• 訪談	• 作業	審計委員會溝通
• 測試設計	• 舞弊	卓越專長領域
• 充分證據	• 資料探勘	
• 稽核發現及建議意見	• 合約覆核	

(二)擬定各種稽核人員之個人成長行動計畫，並能符合組織營運需求之專業能力。

(三)考量每位稽核人員利益及其工作、生活境遇之客製化計畫。

有關「量身定製職涯(Mass Career Customization)」，旨在說明傳統公司晉升階梯(traditional corporate ladder)轉變為公司格子(corporate lattice)之範例(詳圖 4)。

組織在訓練與職涯發展方面，亦應注意下列各項：

(一)輔導方案

1. 訓練新進員工組織之各種不成文規定。
2. 協助員工形塑各種正確態度及行為。
3. 輔導員工的異常表現。
4. 灌輸員工團隊觀念及肯定個人成就。

(二)員工留任

影響員工留任的一般動因，無論年齡大小，包括：受敬重的、



被賞識的、被牢記的、被訓練的、被徵詢的等。亦即組織應落實包容員工個人修養的多元性及不同世代的多樣性(圖 5)。



公司階梯

- 傳統階層體系
- 單一升遷管道
- 升遷或停止晉升
- 工作與生活平衡
- 適合較傳統家庭結構
- 認為員工需求仍維持不變

上升
的發
展動
能

公司格子

- 有效促成發展矩陣式結構
- 多元升遷管道
- 升遷或快或慢，視員工個人情況進行變革管理
- 職涯與生活相適應
- 及時因應員工需求之變動

圖 4 量身定製職涯

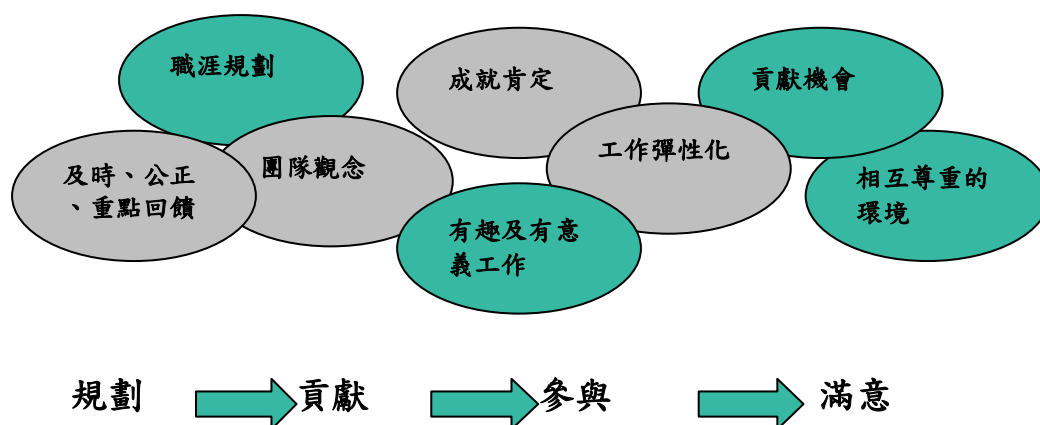


圖 5 員工留任動因

另一個影響留任的重大因素為 X 及 Y 世代對工作價值觀的不同，與嬰兒潮時期出生的人相較，主要的特色包括：1. 通曉熱衷於科技及更具有連通性；2. 更注重工作與生活的平衡；3. 受教育的內容已較不側重基本知識能力；4. 個人較缺乏安全感；5. 非傳統家庭結構之教養方式；6. 擅長運用電子媒介溝通方式，而非人與人面對面溝通；7. 更支持消費者保護主義、及對高品質與高價值產品與服務之期望；8. 認為營運價值利潤較員工重要。

又員工持續維持高度工作動力及留任率，通常代表組織具有下列特徵：

1. 工作時間表、工作設定、職務設計、職涯規劃等之靈活性。
2. 強調工作成果而不是方法。
3. 較不注重階層制度，更重視建立關係網絡與團隊合作。
4. 不以找出錯誤為重，取而代之是更多的輔導或訓練。



5. 就與員工攸關行動方案徵詢員工意見。
6. 與組織使命相一致。

內部稽核工作在留任稽核人員具有下列各項優勢：

1. 工作多樣性。
2. 對組織有重要影響力；結合營運目的及注意建議意見之積極影響。
3. 專業智能上的持續挑戰。
4. 與高階領導者的互動。
5. 瞭解組織日常營運實務之主要概況。
6. 遊歷全世界。
7. 成為組織的代言人。
8. 開發各種可移轉技能。

惟內部稽核工作在留任稽核人員也同時面臨下列的挑戰：

1. 稽核團隊的聯繫—因為全球化的交易、性質迥異的個別稽核專案、稽核人員專長差異性等，提高稽核團隊聯繫的複雜度。
2. 壞消息的傳遞者，在組織中是不受歡迎者。
3. 反覆方法或範圍而變成例行公事—例如沙賓法案的降溫，內部稽核無法發揮的積極功能。

儘管處在全球經濟蕭條之際，專業人才需求的挑戰並未隨之結束，因為嬰兒潮時代出生者的退休及技術學位畢業學生的銳減，使



專業技能人才短缺現象持續擴大。組織依據章程規範所擬具之人力資源政策，當能正確管理組織之聘任、訓練、留任作業活動。完備的專業能力模型乃是組織優質人力資源政策之基石，再加上組織有效規劃聘任過程，當可提高延攬具有各種必要專業能力員工之機會。組織應做好員工之職涯規劃，並創造員工個人及組織需求相吻合之雙贏局面。組織並應牢記員工是需要被賞識的、受敬重的、被牢記的、被訓練的、被徵詢的。



伍、研討心得及建議意見

綜觀本次年會各場次專題演講及研討主題，探討重心涵蓋公司治理、風險管理、法規遵循、舞弊偵測與預防、資訊科技、卓越內部稽核實務、有效內部稽核工具、內部稽核技能與專業能力、卓越領導力、全球新興議題、公部門與非營利組織之稽核等議題，惟配合本次會議「領導型內部稽核」核心，除基礎的稽核專業技術議題外，更新增許多人力、行為管理方面的議題，諸如領導力原則、工作與生活開發勵志、衝突管理與談判技巧、訪談、內部稽核專家人力政策等。謹針對上述各場專題演講及研討主題，提出心得及建議意見如次：

一、宣導落實五大領導原則，確立審計機關良好控制環境

控制環境是組織內部控制制度的基石，高層基調(tone at top)則是影響控制環境優劣的催化劑，審計機關之組織特性與其他行政機關明顯不同，惟人事、預算卻受相同限制，為期在既有法令框架上發揮最大管理績效及審計績效，審計機關允宜以課責、公正、盡責專業、超然獨立及信任之核心價值為主軸，宣導落實五大領導原則(如圖 6)，以卓越領導的高層基調，管理審計機關全體員工日常工作及行為準則，有效確立審計機關之良好控制環境。

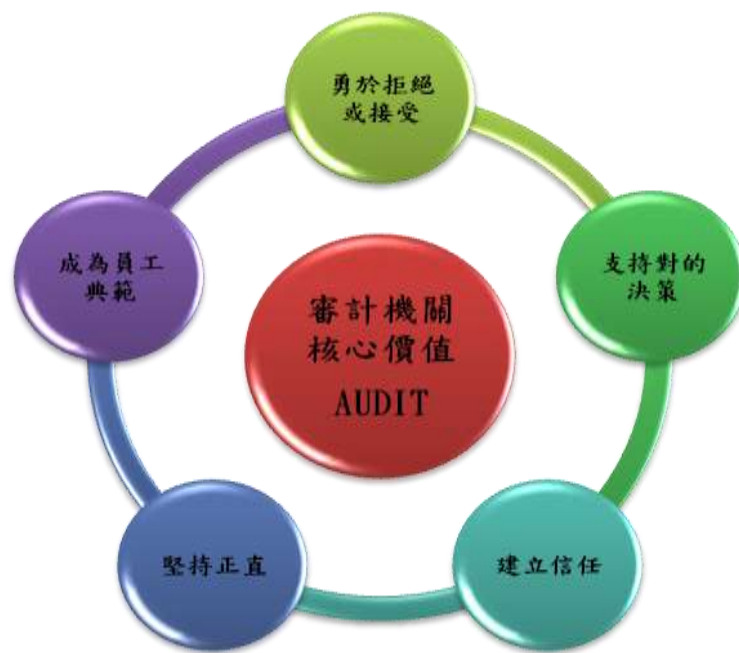


圖 6 核心價值與五大領導原則

二、因應風險管理最新發展調整本部風險管理方向或方法

COSO委員會於2004年訂頒「企業風險管理」以來，世界各國公、私部門雖致力推動導入該等觀念，惟從金融危機發生及相關研究調查發現，風險管理推行是失敗的，專家學者並提出許多改進事項，例如：國際內部稽核協會2010年理事長羅德立克·溫特斯先生於本年年華民國內部稽核協會年會之「Achieving Our Potential」專題演講中，提及風險管理之重要變革為：「1. 不再強調風險發生可能性，轉而重視風險發生的脆弱性；2. 組織領導者應具備策略風險專業能力；3. 風險抑減策略應以組織整體為基礎；4. 稽核計畫之擬定應具有靈活度，俾能及時、快速回應各種新興風險。」又荷蘭奈耶



諾德會計與控制學院琳帕佩教授研究結論亦證實「量化風險容忍度之意義不大、ERM無法一體適用、金融機構對ERM滿意度低、ERM尚處於起始階段、健全ERM制度無法保證其對組織營運的實用性等」。本部近年已導入風險管理觀念於抽查計畫中，為期該觀念之運用能發揮真正效用，仍宜持續研究瞭解風險管理之最新發展，及時修正調整適合審計機關實務運用的方向或作法。

三、加強訪談技能之訓練及運用，提昇審計工作信度及效度

審計機關辦理政府審計事務，無論合法或績效審計工作，都應蒐集充分適切證據，作為查核意見或建議意見之依據。近年來，國內、外有關「鑑識會計」之專業發展，特別強調科學蒐證的方法及工具，而傳統查核技術如詢問、函證、比較、分析等，對於找出事實真相仍扮演重要功能。依據美國楊百翰大學W. STEVE ALBRECHT教授等人所出版之「舞弊調查(Fraud Examination)」一書提及，詢問(inquiry)¹是所有調查或查核案件最常使用的方法之一，其中訪談技能的運用，因其蒐集與特定議題相關的正確資訊非常有幫助。審計同仁執行書面審核或就地抽查時，亦常運用詢問方法來蒐集證言證據，是以審計機關宜加強審計同仁關於訪談專業技能，俾提昇審計工作之信度及效度。可行方式包括：(一)訓練方面—1.聘請訪談

¹ 詢問方法包括訪談及誠實測試兩大類，誠實測試的方式又區分紙筆測驗、筆跡學、聲紋測謊機等三種。



技能專家學者蒞部授課，尤其新進人員最缺乏這部分的專業及訓練；2. 邀請本部資深同仁分享成功的訪談經驗。(二)知識物件建構方面—1. 鼓勵本部有經驗同仁撰擬成功訪談案例；2. 蒐集國外訪談案例。(三)作業內規—研訂訪談工作指引或注意事項，包括訪談準備、訪談技巧、訪談紀錄等。

四、深入瞭解及有效管理內、外部衝突，以提昇審計機關之效能及變革

彼得杜拉克曾言：「任何組織，包括人或機構，如果不能為它（他）所置身的環境做出貢獻，在長期下，這個組織就沒有存在的必要，也沒有存在的可能。」意謂追求績效是不分公、私部門的，且是所有組織管理者的重要任務；另鄧東濱教授在「接受衝突，管理衝突」文章中提及：「在任何一个企業，合作、競爭和衝突，三者都是可以並存的。衝突管理的重點，就是如何將這三者，調理到對企業最有利的局面」意謂組織管理者能做好衝突管理，組織績效當能有效提昇。審計人員執行審計工作之衝突來源，主要分為審計機關外部及內部二大類，前者主要是與被審核機關處於相反立場而發生，後者則是審計機關內部各單位間之目標不相容或爭取資源等而產生，一旦發生內、外部衝突，尤其是屬於破壞性的衝突²，衝突

²破壞性衝突是指該等衝突會違反組織目標並妨礙團體的表現。



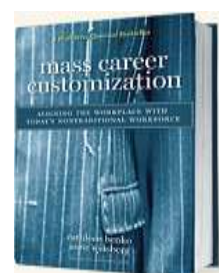
者不但只會消耗機關資源、且無法對機關做出貢獻，嚴重者並將蕩喪機關的信譽及形象。鑑於衝突管理迄無一個最適的解決模式，而須視個別組織文化、業務特性及衝突類型(詳圖 7)而定，審計機關管理者及審計人員皆應就內、外部的衝突，深入瞭解衝突類型及其發生之動態模式，選擇適當的衝突管理方案(控制型、合作型、妥協型、迴避型)，減少破壞性衝突，以有效提昇審計機關的效能及變革。

衝突類型	行為導向	行為特色	情緒感受
理論式衝突	爭是非	據理力爭	冷靜、激動、興奮
抗衡式衝突	爭權奪利	施展權術	緊張、威脅、壓力
摩擦式衝突	爭情義	直言不諱	焦慮、失望、生氣
抬槓式衝突	爭意氣	唇槍舌劍	不安、衝動、失控
爭鬥式衝突	爭輸贏	廝殺對決	憤怒、抗斥、敵意
糾葛式衝突	新仇加舊恨	激盪擴昇	怒、恨、怨、無力感

圖 7 衝突類型

五、規劃適合審計機關組織特性之審計職涯，厚植審計人力資本

經查美國 Deloitte 於 2008 年宣布投資 3 億美元，創設員工學習與領導力中心，開始推動名為「量





身定製職涯(Mass Career Customization)」的員工職涯發展計畫。又哈佛商學院 2010 年出版而由 Deloitte 人力長 Cathy Benko 女士及經理 Anne C. Weisberg 女士共同撰寫「量身定製職涯(Mass Career Customization)」一書，提及全球知識人力已產出重大變更，但工作環境卻未隨之調整，以及為因應未來 5 年美國知識人力市場短缺 6 百萬人等挑戰，全球宜落實推動「量身定製職涯」，才能使當今非傳統人力市場與工作環境相適應，進而提高審計人員的忠誠度；降低審計人力之聘任及留任成本；透過提昇審計人力滿意度及合適的審計職涯，以增加審計人力之績效。當前審計機關在審計人力方面所面臨的問題，除人事權無法獨立於行政機關外，尚存在包括延攬適當審計人才、跨世代與專長優質人才的留任、培育未來領導者、聘任高績效的人才、聘任符合審計機關需求之人才等。是以審計機關高階主管宜參考「量身定製職涯」精神，在現行法制架構下，前瞻地規劃適合審計機關組織特性之審計職涯，主要作法包括：(一)瞭解審計機關當前所面臨新興挑戰如何影響審計工作，例如監察院對審計績效質量要求、監察院派(協)案件增加等；(二)評估審計機關回應相關挑戰的效果；(三)注意審計職涯的衰退及變動，包括高階主管；(四)辨識審計人力之競爭者及重要影響者，例如立法院預算中心、金管會、高考制度、大學院校教學導向等；(五)擴展各種



審計人力變革之視野；(六)確保「量身定製職涯」決策對審計人員及審計機關都能產生正面效用。

六、研擬審計機關專業訓練之關鍵步驟，透過系統化方式培育優質審計人力

INTOSAI 於 2007 年訂頒「建構最高審計機關專業能力指引」，主要重點包括：(一)審計機關建構專業能力的步驟為：1. 評估現有專業能力及其限制；2. 擬訂建構專業能力之策略；3. 執行策略；4. 從經驗中學習；



5. 持續改善等 5 大階段。(二)審計機關建構專業能力之關鍵領域，依據專精審計專業能力、組織專業能力、因應外部環境專業能力等三大類，擬訂不同培訓計畫。(三)研擬訓練課程關鍵步驟為：分析階段、設計階段、發展階段、執行階段、評估階段等 5 大階段(詳圖 8)。審計人員負責執行政府審計工作，查核範圍不只是財務數字而已，亦應熟悉被審核機關之業務、法令規定、管理或控制制度等領域，審計機關宜依據審計機關之使命、願景及核心價值，以及策略目標及績效指標等，參考 INTOSAI 訓練課程關鍵步驟，研擬適合審計機關之訓練課程關鍵步驟，透過系統化方式培育優質審計人力，蓄積發展前瞻服務之動能。



圖 8 訓練課程關鍵步驟