

# 2008 年亞洲區內部稽核協會 年會出國報告



出國人員：李月德、吳清平、周靜幸

劉曾若、武琪、李梅麇

報告日期：民國 98 年 1 月

## 2008 年亞洲區內部稽核協會年會出國報告

### 摘要

2008 年亞洲區內部稽核協會年會，於本(97)年 11 月 3 日至 11 月 4 日於印尼巴厘島舉行，本次會議主題為國際內部稽核協會座右銘「透過分享追求卓越進步 (Progress Through Sharing)」，主要目的在提昇公司治理價值及其與風險管理之關係，因當前企業經營環境與有效治理及風險管理休戚相關，內部稽核人員在有效治理方面扮演極重要角色，需要及時汲取與此範疇相關專業之新知。

本次會議主辦單位共計安排 4 場專題演講及 8 場同步舉行之研討會，前者包括：一、沙賓法案對公司治理之影響；二、亞洲金融危機後之公司治理改革；三、公司治理—提昇公司附加價值之方法；四、風險智商：風險環境中之內部稽核工作。後者包括：一、災變與風險管理架構；二、內部控制及反舞弊計畫；三、溫室氣體排放交易—人類是否致力於環境保護；四、電腦化組織之治理、風險及遵循計畫；五、資訊化內部稽核制度案例—強化南韓油氣公司(KOGAS)透明度；六、強調程序導向之報導系統；七、由上而下之風險管理與內部控制；八、平衡遵循與稽核作業活動。謹就參加本次會議心得，擬具建議意見如次：

- 一、督促建構現代化內部稽核制度，期以健全內部控制落實良好政府治理。
- 二、規劃整合電子審計資訊系統，俾有效運用審計資源暨提昇審計綜效。
- 三、廣續導入國際組織及先進國家環保審計相關技術與方法，強化環保審計工作之推動及提昇其成效。
- 四、落實推動風險管理，邁向具備風險智商審計機關之目標。
- 五、研究擬訂舞弊審計作業指引，提供審計同仁參考，以劃一審計品質及降低風險。
- 六、廣續引介推廣各種電腦輔助稽核技術(CAATTs)，以應環境需要暨提昇審計工作價值。

## 目錄

壹、前言 .....	1
貳、參加年會過程.....	2
參、專題演講摘要.....	4
一、沙賓法案對公司治理之影響.....	4
二、亞洲金融危機後之公司治理改革.....	14
三、公司治理—提昇公司附加價值之方法.....	18
四、風險智商：風險環境中之內部稽核工作.....	23
肆、重要研討主題.....	28
一、災難與風險管理架構.....	28
二、內部控制及反舞弊計畫.....	31
三、溫室氣體排放交易—人類是否致力於環境保護.....	41
四、電腦化組織之治理、風險及遵循計畫.....	43
五、內部稽核系統案例—強化南韓油氣公司(KOGAS)透明度.....	44
六、強調程序導向之報導系統.....	52
七、由上而下之風險管理與內部控制.....	56
八、平衡遵循與稽核作業活動.....	61
伍、研討心得及建議意見.....	63
一、督促建構現代化內部稽核制度，期以健全內部控制落實良好政府治理.....	63
二、規劃整合電子審計資訊系統，俾有效運用審計資源暨提昇審計綜效.....	64
三、廣績導入國際組織及先進國家環保審計相關技術與方法，強化環保審計工作之推動及提昇其成效.....	65
四、落實推動風險管理，邁向具備風險智商審計機關之目標.....	67
五、研究擬訂舞弊審計作業指引，提供審計同仁參考，以劃一審計品質及降低風險.....	68
六、廣績引介推廣各種電腦輔助稽核技術(CAATs)，以應環境需要暨提昇審計工作價值.....	70

## 圖次

圖 1、治理元素.....	5
圖 2、治理角色.....	6
圖 3、公司治理期望之變革.....	8
圖 4、2009 年內部稽核工作目標.....	13
圖 5、亞洲各國公司治理實施情形.....	20
圖 6、印尼 2006 年良好公司治理規範內架構.....	21
圖 7、實施公司治理之關鍵成功因素.....	21
圖 8、良好公司治理之一般原則.....	22
圖 9、風險智商企業 9 個基本原則之關係.....	25
圖 10、新的評估範例.....	27
圖 11、作業風險架構.....	29
圖 12、印尼人民銀行運用 BCM 達成其願景及任務.....	30
圖 13、舞弊發生根源.....	32
圖 14、COBIT 架構之重大沿革.....	34
圖 15、規劃及組織之作業程序.....	34
圖 16、取得及建置之作業程序.....	35
圖 17、交付及支援之作業程序.....	35
圖 18、監控及評估之作業程序.....	36
圖 19、運用 IT 控制於反舞弊計畫.....	38
圖 20、資訊科技舞弊之風險.....	39
圖 21、溫室氣體排放交易風險架構.....	42
圖 22、溫室氣體排放交易策略選擇.....	42
圖 23、南韓油氣公司液態天然氣資源分布情形.....	44
圖 24、內部稽核角色之改變.....	45
圖 25、價值報導最佳實務模型.....	45
圖 26、內部稽核制度可信賴程度與證據多寡成反比.....	46
圖 27、內部稽核之未來.....	46
圖 28、KOGAS 的資訊供應鏈.....	47
圖 29、KOGAS 的內部稽核現況.....	48
圖 30、KOGAS 的稽核架構.....	48
圖 31、KOGAS 的稽核資訊標準.....	49
圖 32、KOGAS 的內部稽核與資訊科技流程.....	49
圖 33、KOGAS 資訊科技資源及結構.....	50
圖 34、KOGAS 的內部稽核成果.....	50
圖 35、KOGAS 未來稽核方向.....	51
圖 36、.KOGAS 電子內部稽核系統.....	51
圖 37、傳統稽核程序.....	54



圖 38、支援稽核系統之稽核程序.....	55
圖 39、方案及風險因子.....	56
圖 40、風險管理架構.....	58
圖 41、企業風險管理——整合架構.....	59
圖 42、內部控制整合架構.....	60
圖 43、公共控制金字塔.....	64
圖 44、風險智商型企業成熟型圖.....	68

## 表次

表 1、專題演講名稱.....	2
表 2、2008 年亞洲區內部稽核協會年會同步舉行研討主題.....	2
表 3、公司治理失敗案例.....	7
表 4、沙賓法案的主要規定.....	9
表 5、各國類沙賓法案(SOX-LIKE)規定彙總表.....	10
表 6、1997 年以前亞洲 10 個國家公司治理規範之比較.....	16
表 7、2008 年亞洲 10 個國家公司治理規範之比較.....	17
表 8、最佳實務標竿之公司治理原則.....	22
表 9、具備風險智商企業之益處.....	24
表 10、風險智商內部稽核主管應注意之面向及具體內容.....	26
表 11、印尼人民銀行股東結構.....	28
表 12、單位層級與作業層級之反舞弊要素.....	36
表 13、控制導向舞弊案件之預防計畫.....	37
表 14、風險量化分析模式.....	59
表 15、環保審計研究報告及作業指引名稱彙總.....	66

## 壹、前言

2008 年亞洲區內部稽核協會年會已於民國 97 年 11 月 3 日至 4 日假印尼巴厘島<sup>1</sup>舉行，本次年會計有來自亞洲地區 10 個會員國家<sup>2</sup>約 400 名專業稽核人士參加，會議主題仍秉承國際內部稽核協會「透過分享追求卓越進步 (Progress Through Sharing)」之座右銘，精心安排 4 場專題演講及 2 個多場次同步舉行研討主題，將國際上或亞洲地區有關內部稽核持續發展之最新知識、觀念及成功案例等與每位與會人員分享。本部為鼓勵審計人員持續精進內部稽核專業知能，以及適機拓展國際視野，經常選派資深審計人員參與審計、稽核相關之國際性研討會議，本次年會經簽奉核定遴派本部審計官兼覆審室主任李月德及審計官兼第三廳廳長吳清平率第二廳審計劉曾若、業研會稽察周靜幸、高雄市審計處審計武琪及新竹市審計室稽察李梅馨等 6 人與會。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。

<sup>1</sup> 2009 年亞洲區內部稽核協會年會將由馬來西亞內部稽核協會負責主辦，預計於 2009 年 10 月 19 日至 21 日在馬來西亞首都吉隆坡舉行。

<sup>2</sup> 亞洲區內部稽核 10 個會員國家包括：台灣、澳大利亞、中國、香港、日本、南韓、馬來西亞、菲律賓、泰國及印尼。

## 貳、參加年會過程

2008 年亞洲區內部稽核協會年會係由印尼內部稽核協會 (IIA Indonesia) 主辦，會議主題為國際內部稽核協會「透過分享追求卓越進步 (Progress Through Sharing)」座右銘，主辦單位計安排下列 4 場專題演講(如表 1)：

表 1、專題演講名稱

專 題 演 講 名 稱
一、沙賓法案對公司治理之影響 (Corporate Governance After Sarbanes-Oxley)
二、亞洲金融危機後之公司治理改革 (Reforms in Corporate Governance in Asia After the Financial Crisis)
三、公司治理—提昇公司附加價值之方法 (Corporate Governance - How to add Value to Your Company)
四、風險智商：風險環境中之內部稽核工作 (Risk Intelligence : Internal Auditing in a World of Risk)

此外，主辦單位另舉行「風險管理技術之運用」及「內部稽核功能之發揮」2 個多場次同步舉行研討主題，詳列如表 2。

表 2、2008 年亞洲區內部稽核協會年會同步舉行研討主題

演講場次	主 題 名 稱
風險管理 技術之運 用	災難與風險管理架構
	內部控制及反舞弊計畫



	溫室氣體排放交易—人類是否致力於環境保護
	電腦化組織之治理、風險及遵循計畫
內部稽核 功能之發 揮	資訊化內部稽核制度案例—強化南韓油氣公司(KOGAS)透明度
	強調程序導向之報導系統
	由上而下之風險管理與內部控制
	平衡遵循與稽核作業活動



## 參、專題演講摘要

本次年會特邀請國際內部稽核協會理事長米勒女士(Patricia K. Miller)、勤業眾信會計師事務所亞太地區企業風險服務合夥人恩特契爾·羅茲先生(Uantchern Loh)、印尼紹德拉銀行(Bank Sau-dara)主席貿拉納·伊博納印先生(Maulana Ibrahim)、勤業眾信會計師事務所內部稽核服務全球管理合夥人翰斯佩漢德(Eric Hespeneheide)先生等4人作專題演講，有關各場專題演講之內容，謹擇重要者介紹如次：

### 一、沙賓法案對公司治理之影響 (Corporate Governance After Sarbanes-Oxley)

米勒女士在本場專題演講中，分別就公司治理定義、治理元素、治理/控制架構、內部稽核角色等重點予以論述，謹說明如次：



米勒

#### (一) 公司治理定義

1. 經濟合作發展組織(OECD)——「公司管理階層、董事會、股東及其他利益團體間之一組關係，公司治理並提供一種機制，透過該機制以擬訂公司各種目標，以及決定達成該目標之各種方法與監督績效。」
2. 佛瑞斯特全球市場分析公司 (Forrester Research) 研究主任邁克·拉斯姆森(Michael Rasmussen)——「公司用來指引及管理組織結構中之組織文化、各種政策、程序、法律及制度。公司治理包括各利益團體間之關係，以公司落實治理之最終目標。」
3. 國際內部稽核協會(IIA)專業準則名詞解釋——「董事會為報導、指

引、管理及監督企業達成其各種目標之相關作業活動，執行各種過程及機制之統稱。」

4. 威斯康辛大學拉瑞·瑞藤博格教授(Dr. Larry Rittenberg)--「...是一種過程，藉此，組織的所有者及債權人行使控制，並要求此組織授權使用資源的責任。股東選舉董事會，負責監督組織活動...。」

## (二) 治理元素

米勒女士認為治理元素主要包括下列 3 者，其關係如圖 1。

1. 人--誠正；職業道德；知識。
2. 組織結構、各種政策與程序--目標與薪酬之關聯性；明確的責任與課責機制；良好的控制過程。
3. 管理資訊--內部營運、遵循、財務金融；外部衝擊。

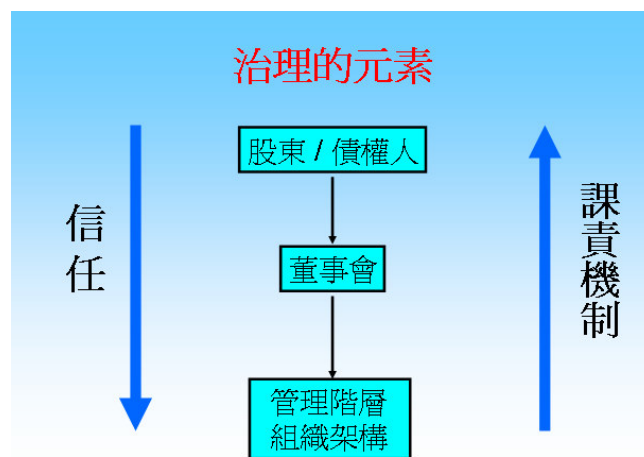


圖 1、治理元素

## (三) 治理/控制架構

### 1. 治理角色

公司治理之主要角色，計有董事會、管理階層、內部稽核及外部審計等 4 者，其所扮演角色分別為：

- (1) 董事會--代表股東與其他債權人，核准營運方針、企業目標與政策，以及監督執行成效。
- (2) 管理階層--執行董事會之營運方針，俾達成企業目標及與各種政策相一致。
- (3) 內部稽核--監督及報告目標之達成程度，以及達成該目標相關風險管理。
- (4) 外部審計--在遵循各種政策及會計準則前提下，監督及報告財務報導目標的達成程度。

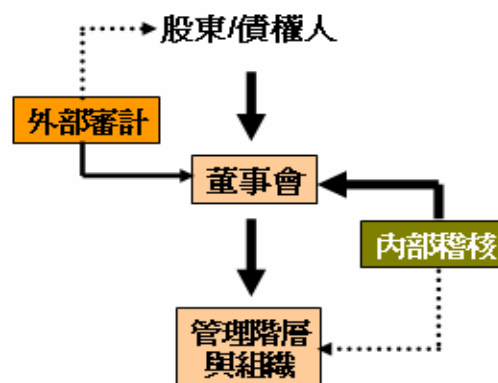


圖 2、治理角色

## 2. 公司治理失敗案例

近幾年來，世界各國相繼發生影響層面鉅大之公司治理失敗案例，就其中較著名者彙整如表 3。

表 3、公司治理失敗案例

	著名案例
過去的	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: flex-start;"> <div style="text-align: center;">  <p>承認共謀舞弊有罪 安隆前財務長 安迪·法斯陶 (Andrew Fastow Enron)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>承認舞弊有罪 世界通訊前財 務長蘇利文 (Scott Sullivan Worldcom)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>判決說謊，陰謀 與妨礙司法 瑪莎·史都華媒 體公司(Martha Stewart Omnimedia)</p> </div> </div>
現在的	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 美國華爾街第五大的投資銀行與證券交易公司——貝爾斯登公司(Bear Sterns ,US)，因承作抵押保證證券業務，於 2007 年次貸危機爆發時成為第一家受次貸傷情的華爾街投資銀行，2007 年該公司旗下兩家投資次級抵押貸款證券化產品的基金宣佈倒閉</li> <li>2. 法國興業銀行(Societe Generale , Europe) - 管理階層能力不足及交易員舞弊醜聞</li> <li>3. 美國花旗集團(Citigroup) - 信用卡貸放業務虧損產生流動性危機</li> <li>4. 美國玩具製造商費雪(Fisher Price , US/China) - 中國廠製造玩具含鉛污染</li> <li>5. 美國葛蘭素史克藥廠(GlaxoSmithKline, US) - 抗憂鬱藥物帕羅西汀(Paxil)增加年輕人自殺風險之副作用</li> <li>6. 日本王子製紙株式會社及日本製紙株式會社(Oji Paper and Nippon Paper, Japan) - 偽稱使用再生紙</li> <li>7. 美國加州因迪美抵押貸款銀行(IndyMac Bank, US) - 因因房貸危機導致鉅額虧損</li> </ol>

<p>8. 南韓三星集團(Samsung, Korea)-逃稅事件</p> <p>9. 美國聯邦住宅貸款抵押公司房地美(Freddie Mac, US)-因購買已核准的融資機構所承作的房屋貸款，而受房貸違約影響</p>
---

### 3. 公司治理期望之變革

各國及部分國際性組織深切檢討上述有關公司治理失敗案件後，關於良好公司治理之期望，咸認應注重包括組織內部營運之控制與風險、對外報導之課責機制與透明度<sup>3</sup>，其關係詳圖3。

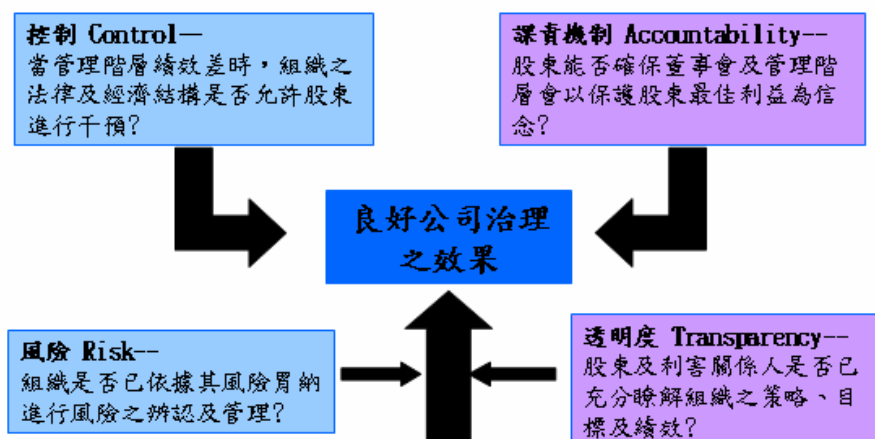


圖 3、公司治理期望之變革

### 4. 回應公司治理之法令規定

2002 年美國立法通過沙賓法案 (Sarbanes-Oxley Act of 2002，簡稱 SOX)，該法案預計達成下列目標：重建大眾對證券市場的信心；

<sup>3</sup>有關“治理”相關網站

(1)<http://www.ifc.org/ifcext/CorporateGovernance.nsf/content/resources>

(2)<http://www.corpgov.net/links/links.html>

(3)[www.iod.com](http://www.iod.com)

(4)[www.nacdonline.org](http://www.nacdonline.org)

(5)[www.corpgov.deloitte.com](http://www.corpgov.deloitte.com)

增進公司治理並且提倡商業職業道德實務；強化財務報表及其揭露之透明度；確保公司決策階層皆理解重要訊息是來自良好控制環境；確認向證管會(SEC)及投資大眾發佈之重要訊息乃管理階層責任；達成公司卓越之新標準。另新成立公開發行公司會計監督委員會(Public Company Accounting Oversight Board, 簡稱PCAOB)之非營利組織，負責管制公開發行公司之執行長及財務長(CEO 及 CFO)在財務報表上之簽名責任，以及管理會計師簽核公開發行公司財務報表，包括收回會計審計準則之制訂權。

有關沙賓法案的主要規定，彙整如表 4。

表 4、沙賓法案的主要規定

規定	資訊品質意涵
302 要求 CEO 及 CFO 保證其向證管會定期呈報文件之正確性	錯誤財務報表將導致公司主管依犯罪被起訴--精確性
409 要求即時揭露任何重大改變	「即時」與「重大」 模稜兩可一時效性
404 要求提供內部控制報告	要求文件化、控制測試與修補 - 透明與精確

#### 其他值得注意之規定

103 稽核紀錄保存與安全	407 審計委員會金融專家的公佈
201 監督與非稽核服務之事前核准	408 簡化證管會核閱
301 審計委員會監督與客訴/爭論流程	501 證券分析師之監督與公開
306 內線交易的監督與預防	802 稽核文件的保存與保護
401 財務報表的揭露	806 弊端揭發者(Whistle Blower)之溝通與回應
402 公司主管個人信貸的監督與預防	906 財務報表簽證

- 403 超過 10%所有權轉移應於兩天內揭露 1102 紀錄保存與安全
- 406 職業道德準則的創制與公佈

繼美國訂頒沙賓法案後，各國亦相繼訂定類沙賓法案(SOX-like)規定以為因應，茲彙整如表5。

表 5、各國類沙賓法案(SOX-like)規定彙總表

<p><b>日本</b></p> <p>--2006年6月通過「金融商品交易法」(Financial Instruments and Exchange Law, 簡稱 FIEL), 一般通稱「日本沙賓法規(J-SOX)」, 2008年4月1日生效。</p> <p>--另包括「管理階層評估及財務報導目的之內部控制稽核」規定, 要求管理階層對財務報導目的之內部控制進行評估, 並獲取稽核人員關於該評估之專業意見。</p>
<p><b>澳大利亞</b></p> <p>--2004年6月通過「公司法經濟改革計畫法案」(Corporate Law Economic Reform Program Act, 又稱稽核改革與公司揭露法案 (Audit Reform and Corporate Disclosure), 通稱為 CLERP 9。</p> <p>--相關改革包括: 董事酬勞、財報報導、稽核人員獨立性、持續揭露與加重處罰。</p> <p>--CLERP Act 提出三個代表不同利益的主體:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*財務報導委員會 (Financial Reporting Council), 主要在監督審計與會計準則之制定。</li> <li>*澳洲證券交易公司治理委員會 (Australian Securities Exchange's Corporate Governance Council), 主要在監督上市公司有關公司治理最佳實務作業指引之發展。</li> <li>*股東及投資者諮詢委員會 (Shareholders and Investors Advisory Council), 主要就散戶所關心重要議題提供討論會。</li> </ul>
<p><b>加拿大</b></p> <p>--加拿大證管會 (Canadian Securities Administrators, CSA)之規定名稱為「多</p>



國法案 (Multilateral Instruments, 簡稱 MIs) 及「國家法案 (National Instruments, 簡稱 Nis)」, 例如 MI 52-109, MI 52-110 and MI 52-111 等。

- 2003 年通過, 大部分係遵循 SOX 規範, 但仍戮力考量及納入加拿大金融市場之特殊性。
- 要求 CEO/CFO 對年報與季報予以保證, 財務報導應遵循相關各種揭露控制與程序。
- 有關審計委員會之新準則規定及角色提昇, 要求加國主要公開發行公司設置完全獨立且具備財務專業知識之審計委員會。
- 要求就內部會計流程執行詳細測試, 而外部審計人員應就該等測試進行查核及表示專業意見。

### 英國

- 公司治理法規彙編 (Combined Code of Corporate Governance)。
- 2003 年 7 月通過, 確立良好公司治理各項原則, 俾提供倫敦股票交易市場上市公司最佳實務規範。
- 「遵循或解釋」方法有助於各上市公司遵循最佳實務之一般指引。
- 取代漢坡委員會 (Hampel Committee) 於 1998 年發布之法規彙編--主要包括與內部控制有關之騰布爾 (Turnbull) 作業指引, 與審計委員會有關之史密斯作業指引 (Smith guidance), 以及西格斯報告 (Higgs Report) 之各個項目。

### 法國

- 法國金融證券法 (Financial Security Law of France), 即一般所稱金融證券法案 (Financial Security Act)
- 2003 年 7 月通過, 導入金融新規定。
- 法國證券管理者--金融市場當局 (autorités des marchés financiers, AMF) 每年對證券公開發行者報告。
- 督促提昇領導者責任、強化內部控制、減少利益衝突的來源。

### 義大利

- Law 262, 亦即儲蓄法 Savings Law (有時被認為是投資保護法案 Investor Protection Act)
- 2005 年 12 月通過, 要求股票上市公司管理階層對財務報導作業加以保證。

### 歐盟

- 歐盟沙賓(EuroSox)2008 - 2009 年生效。
- 主要由 3 大方向所組成，並為歐盟會員國國家法律之一部分，該等方向關注下列 4 個重要修正，俾強化企業財務報表可信度。
  - \* 全體董事會成員應對財務報表負責。
  - \* 增加關係人交易的透明度。
  - \* 揭露資產負債表外之協議或約定。
  - \* 要求年度公司治理聲明。

#### (四) 內部稽核角色

米勒女士認為當前有關公司治理內部稽核之重要議題包括下列構面：

1. 風險評估與風險管理/監督實務
2. 治理角色、責任、實務--衡量績效之財務與非財務指標；董事會結構、目標、委員會；治理自評。
3. 法令規定之遵循
4. 消費貸款、信用政策
5. 投資分散政策
6. 現金流量分析
7. 薪酬及福利政策
8. 品質確認活動
9. 複雜決策模式 - 如風險監督及評價
10. 職業道德政策及行為規範

米勒女士於當選本年度國際內部稽核協會理事長時，提出 2009 年內部稽核專業發展之工作目標為「認同(recognized)」、「信任

(trusted)」及「增值(valued)」3大方向，詳細內容說明如次：

1. **認同**—大眾瞭解內部稽核專業、組織及每位稽核專家之角色；大眾期望內部稽核盡專業上應有注意，以及客觀、公正與正確稽核報告；大眾對內部稽核專業行為及態度持續發展予以正面評價。
2. **信任**—高度誠正及職業道德；瞭解企業營運、管理策略及目標；專注於正確領域；尊重被稽核單位；提供可行、攸關及具說服力之建議意見。
3. **增值**—對組織之貢獻及對股東之保證，包括：參與 (Seat at the table)；組織正向變革之積極催化劑；企業風險、控制及治理之客觀且明智報導者；值得信賴的顧問；平衡諮詢及確認性服務；有助於企業保護及成長。

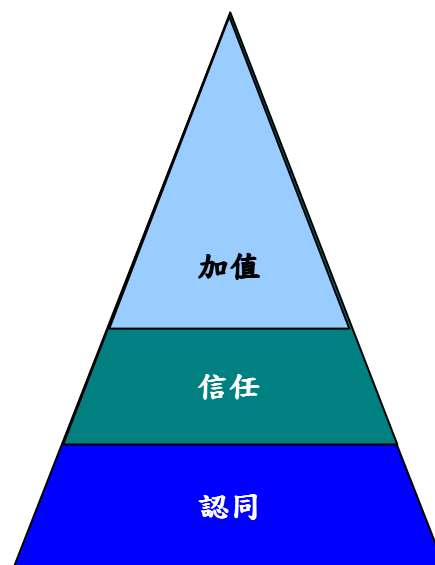


圖 4、2009 年內部稽核工作目標

最後，米勒女士向與會內部稽核專業人員提出值得未來繼續努力之議題及挑戰，包括：

(一)未來努力方向

1. 應招募最好且最聰明的人，並提供一個學習及成長的生涯途徑。
2. 應遵循各種專業準則，並要求組織內每位成員皆如此。
3. 應獲得專業認證，並鼓勵組織內每位成員皆如此。
4. 應顯示出最高水準之誠正、客觀及專業上應有的注意。
5. 應能直接向審計委員會或治理單位報告。
6. 應保持開放且誠實的溝通。
7. 應試圖瞭解利害關係人之期望，並評估達成該期望之效果。
8. 應擬定及執行風險導向方法之稽核計畫。
9. 運用各種技術以提昇稽核之效率及效果。
10. 應表達出積極而彈性之行為。
11. 應位居公司治理、舞弊、風險管理、內部控制及財務報導等議題之領導者地位。
12. 應戮力成為有效果之組織變革原動力。
13. 應在所屬企業、產業及區域裡維持持續發展，並考慮風險及內部稽核的角色。
14. 應隨時注意內部稽核專業新興發展趨勢。

## (二)挑戰

是個人與團隊所面臨之挑戰，也是國際內部稽核協會之挑戰及應提供之支援——**成為被認同、被信任，而且是組織中、專業領域裡、機構中有價值的成員。**

## 二、亞洲金融危機後之公司治理改革 (Reforms in Corporate Governance in Asia After the Financial Crisis)

恩特契爾·羅茲先生在本場專題演講中，分別就公司治理定義、公司治理問題、亞洲公司治理之變革、現代化公司治理概念等重點予以論述，謹說明如次：



### (一) 公司治理定義

依據經濟合作發展組織(OECD)發布的公司治理準則，公司治理是泛指規範企業、其管理階層、董(監)事會、股東與其他利害關係人(如勞工、債權人、客戶、社區與政府)之間關係的架構，並可透過這種機制釐定公司的營運目標，以及落實該等目標的達成與營運績效之監督。

### (二) 公司治理問題

亞洲金融風暴(1997年~1998年)後，公司治理議題引起世界各國的高度重視，經濟合作發展組織於1999年公布公司治理原則(OECD, 1999)；美國在安隆(Enron)、世界通訊(WorldCom)等一連串上市公司財務報表不實及公司管理失當的醜聞後，美國國會迅速通過沙賓法案(Sarbanes-Oxley Act)。該法案404節自2004年6月開始實施後，要求公司的最高財務報導負責人必須負責建立與維持有效「與財務報導有關內部控制」(ICOFR)，且每年需評估在資產負債表當日ICOFR設計與運作之有效性，並將此評估結果與年報一併向美國證管會申報。同時法規還要求會計師必須針對公司ICOFR的有效性 & 公司對ICOFR評估聲明的有效性進行確認，出具2個報告。

### (三) 亞洲公司治理之變革

1997年亞洲金融危機後，亞洲國家逐漸重視公司治理議題，積

極地推動公司治理制度之改革。經濟合作暨發展組織明確指出資訊透明度為其探討公司治理制度的重點之一，且獨立董監事制度及審計委員會，是公司治理制度中的核心。

依亞洲公司治理協會（Asian Corporate Governance Association，ACGA）研究資料顯示，1997 年以前，亞洲 11 個新興市場（包括新加坡、香港、印度、馬來西亞、臺灣、南韓、泰國、菲律賓、日本、中國、印尼等）中，僅有新加坡、馬來西亞要求公司須設立獨立董監事及審計委員會，香港則僅有獨立董監事制度（詳表 6）；至 2008 年，前揭 11 個市場均立法要求公司需設立獨立董監事及審計委員會制度（詳表 7）。另據該協會於 2007 年比較上揭 11 個市場在法規與運作、執法、會計、治理文化與政治環境上的表現，研究結果顯示，香港加強承諾讓股東能針對關鍵議題表決、促進規範透明度與媒體自由，已取代區域競爭對手新加坡，成為亞洲最佳公司與企業治理的中心，而台灣則排名第四。

表 6、1997 年以前亞洲 10 個國家公司治理規範之比較

國 家	正式之最佳實務規範	獨立董監事	審計委員會
新加坡		有	有
香港	有	有	
印度			
馬來西亞		有	有
台灣			
南韓			
泰國			
菲律賓			

國 家	正式之最佳實務規範	獨立董監事	審計委員會
日本			
中國			
印尼			

表 7、2008 年亞洲 10 個國家公司治理規範之比較

國 家	重要最佳實務規範日期	獨立董監事	審計委員會
新加坡	2001/2005	有	有
香港	1993/2004	有	有
印度	1999	有	有
馬來西亞	2001	有	有
台灣	2002	有	有
南韓	1999	有	有(大規模公司)
泰國	1999	有	有
菲律賓	2002	有	有
日本	2004	非強制	非強制
中國	2002	有	有
印尼	2001	有	有

亞洲新興市場在改善公司治理方面，制定了許多法案，如日本於 2006 年發布「金融商品交易法」，於 2008 年 4 月 1 日開始實施，要求所有上市公司必須強化與財務報導有關之內部控制，及須提出經會計師查核過的內控聲明書，被稱為 J-SOX；中國則於今(2008)年 6 月發布「企業內部控制基本規範」，宣布從 2009 年 7 月 1 日起將率先在上市公司範圍內施行，鼓勵非上市的其他大中型企業執

行。要求公司應當對公司內部控制的有效性進行自我評價，揭露年度自我評價報告，並可聘請會計師對內部控制的有效性進行審計，國務院有關監管部門有權對企業建立並實施內部控制的情況進行監督檢查，被稱為 C-SOX。

#### (四)現代化公司治理概念

現代公司治理應於風險管理及公司治理中取得平衡，公司治理係指明確定義風險和治理角色，股東、董事會、各階管理階層人員有著明確的責任。執行風險管理，包括專為組織量身定做的風險文化，及建立整個組織風險辨識、風險報告及風險回應之機制，另管理者需有足夠的智慧以在風險管理及公司治理中，規劃適當的行動方案，使公司在有效的風險控制下，達成最大的利益。

### 三、公司治理—提昇公司附加價值之方法 (Corporate Governance - How to add Value to Your Company)

賈拉納·伊博納印先生在本場專題演講中，分別就公司治理的重要性、印尼推動公司治理的成果、理想公司治理之三大動因、印尼2006年良好公司治理規範、良好公司治理之一般原則、實施公司治理之關鍵成功因素等重點予以論述，謹說明如次：



賈拉納·伊博納

#### (一)公司治理的重要性

公司治理是一套程序、慣例、政策，影響如何帶領、管理及控制公司。良好公司治理，可以改善公司體質，獲取公司股東、投資大眾、管理階層及董事等內外部利害關係人之信賴，並減少與利害



相關人員之衝突，進而提高組織績效，增進組織的附加價值。

## (二) 印尼推動公司治理現況與未來挑戰

### 1. 現況

印尼應執行良好公司治理，以改善下列現存缺失：(1)過去不良公司治理導致經濟危機及成本支出過高，亟待解決。(2)社會的信任度低及薄弱的法律與監督架構及作法。(3)醜聞、腐敗及危機。(4)危機後之多元改革。(5)公眾及投資者對於執行公司治理之需求日益增加。(6)國家動態差異要求公司治理內容必須符印尼法律環境。(7)在全球化及經濟自由化衝擊下，印尼暴露於高風險環境中。(8)已意識執行良好公司治理乃是公司永續經營之先決條件。(9)良好公司治理之國際動態發展(如沙賓法案、經濟合作發展組織、金融危機等)。

### 2. 未來挑戰

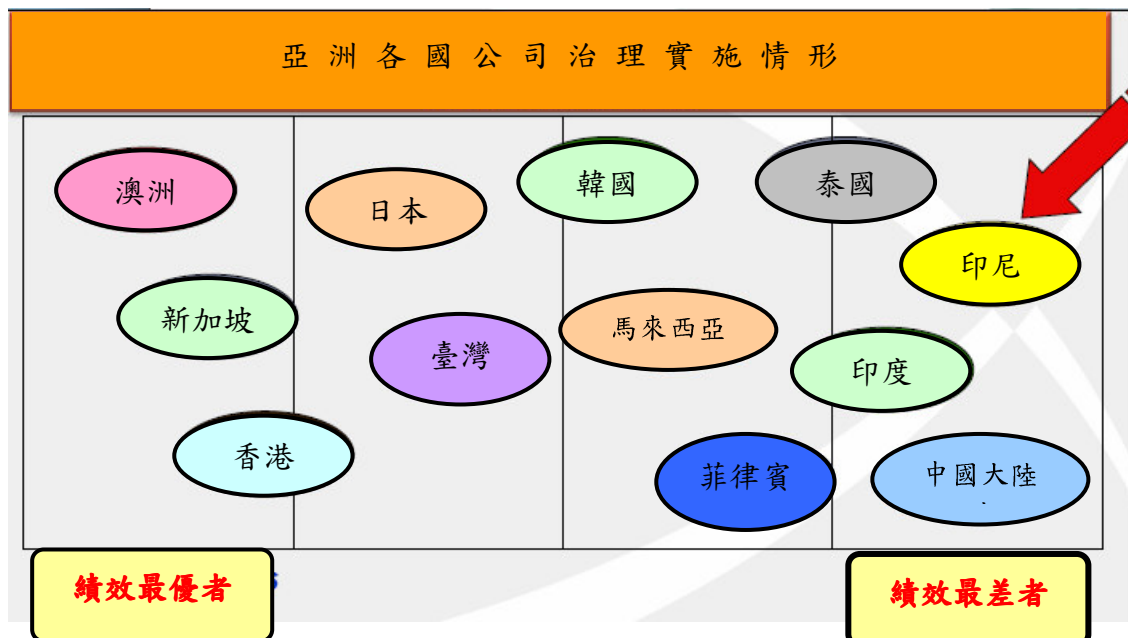
印尼雖持續推動良好公司治理，惟仍存有公司治理原則及作法無法被廣泛商業界及一般公眾所理解；以及大規模勾結、貪腐及用人唯親等挑戰。肇致印尼處於積弱已久的競爭劣勢、投資環境差，並存有不平等的商業機會。據報導在過去的4年中，印尼執行公司治理績效仍屬最差，仍有極大改善空間。有關印尼實施公司治理與亞洲其他國家間之評比結果，詳圖5。

綜上，印尼執行公司治理已有多數年，惟仍處於公司治理初期發展階段，仍需要再加強及社會化。其次，必須由包括政府官員、私部門及人民等共同強化及落實公司治理之理念。最後，從管制者開始推動，並同步教育政府機構、私部門企業及全民，俾使管制者、市場機制及職業道德三者間取得平衡。

### (三)理想公司治理之三大動因

1. 法令規定—應具備適當且良好法制架構，並確實執行。
2. 經濟或市場—強調市場績效。
3. 職業道德—公司治理所有參與者皆瞭解其必須依據良好道德標準執行其任務。

有關執行良好公司治理之方法，主要有道德基礎(ethics-based approach)與管制基礎(regulatory-based approach)2種，印尼於2006年制定良好公司治理規範，其執行方法係採用前者。



資料來源：新加坡投資機構之調查結果。該圖表是以新加坡為基準，其他國家與新加坡比較之相對位置。

圖 5、亞洲各國公司治理實施情形

### (四)印尼 2006 年良好公司治理規範

本規範旨在描述設計檢查與制衡過程、落實執行透明度與課責機制、督促公司善盡企業社會責任以達成永續經營目標等步驟。其涵蓋範圍包括：以宏觀角度闡述公司治理原則、公司組織之功能與角色。第 1 章在詳細說明執行良好公司治理之必要性及各種基本有

利情勢之關連性；每 1 章之架構皆由各種原則及其相對應之條文規定等所組成，最後 1 章則是彙總執行良好公司治理之一般指引。

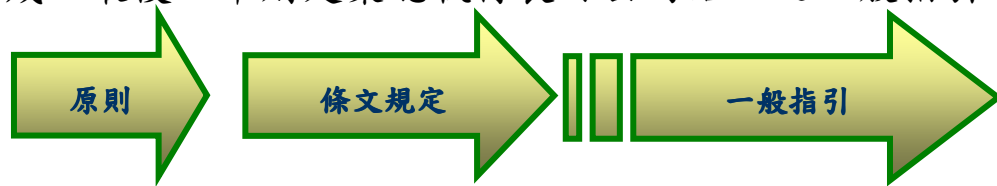


圖 6、印尼 2006 年良好公司治理規範內架構

### (五) 實施公司治理之關鍵成功因素

實施公司治理之關鍵成功因素，包括主管機關、企業共同體、公眾/社會/市場等 3 大支柱，其關係詳如圖 7。



圖 7、實施公司治理之關鍵成功因素

### (六) 良好公司治理之一般原則

有關良好公司治理之一般原則，計有透明度、課責機制、責任、獨立性及公平等 5 項，一般簡稱 TARIF，詳圖 8。

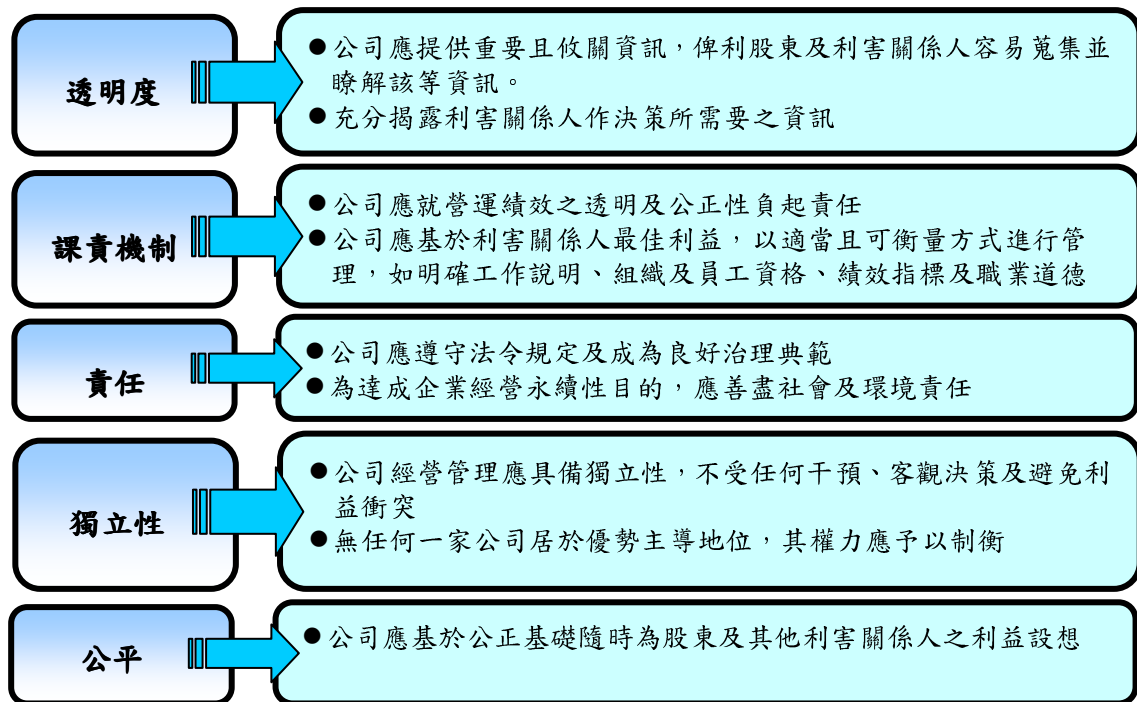


圖 8、良好公司治理之一般原則

至國際貨幣基金(IMF)、國際貨幣基金之金融部門評估計畫(IMF-FSAP)、國際會計師協會(IFAC)、印尼 Komite Nasional Kebijakan 公司治理(KNKCG)、經濟合作發展組織(OECD)、聯合國開發計畫署(UNDP)等最佳實務標竿所提倡之公司治理原則，彙整如表 8。

表 8、最佳實務標竿之公司治理原則

原則	IMF	IMF- FSAP	IFAC	KNKCG	OECD	UNDP
公平				√	√	√
透明度	√	√		√	√	
課責機制	√	√	√	√	√	√
負責				√	√	
公開		√	√			

原則	IMF	IMF- FSAP	IFAC	KNKCG	OECD	UNDP
誠正		✓	✓	✓	✓	
合法性及意見表達						✓
方向						✓
績效						✓
獨立性		✓				

獨立性未被廣泛認同

#### 四、風險智商：風險環境中之內部稽核工作 (Risk Intelligence :

Internal Auditing in a World of Risk)

翰斯佩漢德先生在本場專題演講中，分別就營運風險樣態之改變、具備風險智商企業之益處、風險智商企業應具備之9項原則、具備風險智商內部稽核主管、內部稽核主管之積極作為等重點予以論述，謹說明如次：



翰斯佩漢德先生

##### (一)營運風險樣態之改變

企業營運環境與管制（如沙賓氏法案、氣候變遷、信用危機）、治理（董事會及審計委員會之期望）、資本市場（投資者、分析師、債權人）及競爭壓力等面向息息相關；至影響企業達成組織目標及遂行經營策略之各種威脅，包括：較高課責標準、複雜管制、資訊公開需求增加、較低風險容忍度等。

##### (二)具備風險智商企業之益處

具備風險智商之企業，可獲致的益處有保護價值(消極作用)及提昇價值(積極作用)2項，詳如表9。

表 9、具備風險智商企業之益處

### 保護價值

- \* 遵循法令規定
- \* 獲取信評機構、保險公司、分析師及其他利害關係人之有利對待
- \* 瞭解各風險類型、財物及營運單位之風險程度
- \* 辨識公司整體風險程度是否超過其風險胃納
- \* 建置整合性制度及過程，用以預防、偵測、更正風險事件
- \* 降低遵循法令規章之成本

### 提昇價值

- \* 強化前瞻性擘劃並使策略性決策之失敗機率最小化
- \* 透過深入瞭解企業風險、互相影響及其影響後果等而獲得競爭優勢
- \* 解除資本管制、提昇資本投資與資本分攤決策
- \* 將風險成本併入營運發展及績效管理決策中考量
- \* 「由下而上」及「由上而下」二種方法取得平衡，俾利對各種風險進行較佳管理

### (三)風險智商企業應具備之 9 項原則

有關風險智商企業應具備之基本原則，主要包括下列 9 項，其關係彙如圖 9：

原則 1：組織整體皆使用共同之風險定義，該定義兼具價值之維護及創造。

原則 2：組織整體用來管理風險之相關準則，提供風險架構之基礎。

原則 3：組織內部清楚定義及描述有關風險管理之重要角色、責任及職權。

原則 4：風險管理基礎建設主係作為支援組織內部各營運單位及各項職能善盡其應負之風險責任。

原則 5：治理單位(如董事會、審計委員會等)為履行其監督責任，

應蒐集組織風險管理實務相關資訊並瞭解分析其內容。

原則 6：高階管理階層應就有效風險程式之設計、執行及維護負起主要責任。

原則 7：各營運單位(部門或局、處等)除應就其本身之營運績效負起責任外，並應依據高階管理階層建構之風險架構，針對其所承擔各種風險負管理責任。

原則 8：某些職能(財務、法律及人力資源等)對各種營運具有一定影響力，並能協助與組織風險程式相關各營運單位。

原則 9：某些職能(內部稽核、風險管理、遵循活動等)提供客觀確信，且將監督組織風險程式有效性之結果，向治理單位及高階管理階層報告。



圖 9、風險智商企業 9 個基本原則之關係

(四)具備風險智商內部稽核主管—掌握機會

具備風險智商內部稽核主管(CAE)應特別注意者，為組織內部有關協調性、同時性及合理性等 3 個面向，有關此 3 個面向之具體內容，詳列如表 10。

表 10、風險智商內部稽核主管應注意之面向及具體內容

協調性	同時性	合理化
<ul style="list-style-type: none"> <li>* 建立共同專業語言</li> <li>* 標準化各種政策、作業實務及報告</li> <li>* 覆核及闡明各種角色及責任</li> <li>* 找出各種差異及重複</li> <li>* 基於整體性觀點，深入了解及管理相互影響之風險</li> <li>* 改善組織就風險專家工作能力之瞭解及信任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 強化各職能別間關於改善風險管理之協調合作</li> <li>* 擬訂協調合作之工作流程</li> <li>* 消除超額需求工作量，以避免營運活動受阻及負擔過重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* 減少或消除有關評估、測試及報導之重複投入</li> <li>* 更有效地運用現有技術</li> <li>* 發展新技術</li> <li>* 減少營運支出所產生附加利益之實現</li> </ul>

#### (五)內部稽核主管之積極作為

稱職內部稽核主管之積極作為，包括：(一)應充分瞭解可能犯下之錯誤、封閉式風險管理之缺點、各種風險相互影響及具有骨牌效應。(二)應導入及執行新的評估範例，詳如圖10。(三)應給予內部稽核人員下列各款建議意見：1. 依據脆弱性(vulnerabilities)高低排定優先順序，而不是發生機率(probabilities)。2. 就影響嚴重而脆弱性低之各種控制活動進行稽核，俾提供確認。3. 區別有相對報



酬及無相對報酬之風險，並注意其未來之成長。4. 協調—關於稽核  
 哪些對象及哪些地點給予適當指引—區分可稽核與不可稽核事件、  
 如何解決稽核範圍以外之各種風險—分擔風險所有權。5. 解決特定  
 風險、單位、過程及制度間潛存之相互影響及事件。

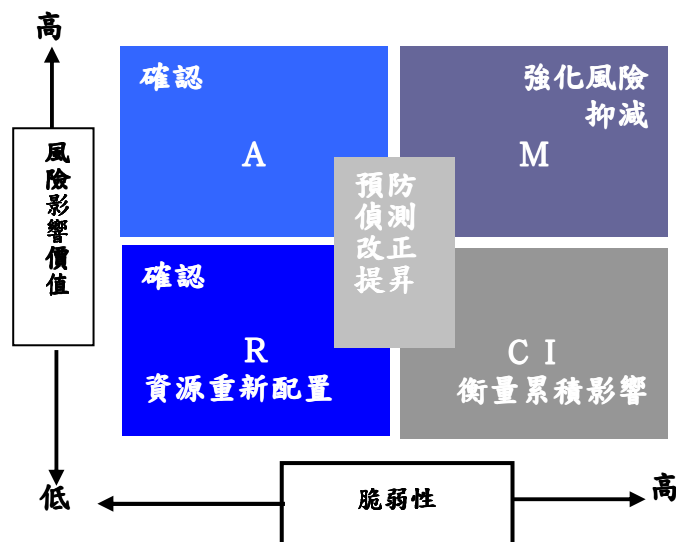


圖 10、新的評估範例

說明：

**M = 影響嚴重/脆弱性高**

- \* 各種控制活動設計之協助
- \* 追蹤各種改正計畫之執行進度

**A = 影響嚴重/脆弱性低**

- \* 確認事前準備是合理適當的

**R = 影響輕微/脆弱性低**

- \* 確認效果
- \* 辨識改善效率之各種方法

**C I = 影響輕微/脆弱性高**

- \* 評估累積影響及其次數

## 肆、重要研討主題

本次會議另安排 2 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、災難與風險管理架構

印尼人民銀行(Bank BRI)風險管理部經理，溫帝阿托挪(Windi-artono)先生主講，重點包括：

#### (一)印尼人民銀行簡介

印尼人民銀行為印尼主要國有商業銀行之一，成立於 1895 年，已有 100 多年歷史。2008 年上半年，印尼人民銀行在通貨膨脹壓力及利率攀升艱困環境下，仍有穩固績效之表現。印尼人民銀行近年股東結構變動詳如表 11，政府持股比例雖已緩慢下降，惟仍高於 5 成以上，至民眾股東中國外股東所占比例，則呈現有增有減不規則趨勢。

表 11、印尼人民銀行股東結構

股東	2003 年 11 月	2007 年 6 月	2008 年 6 月
政府股東	59.5%	56.9%	56.8%
民眾股東	40.1%	43.1%	43.2%
國外股東*	55.3%	88.7%	79.9%
國內股東*	44.7%	11.3%	20.1%

\*表示占有所有民眾股東之百分比

#### (二)印尼人民銀行危機中心

印尼自 2004 年 12 月 26 日地震海嘯以來，接繼發生 2006 年 5 月 27 日地震、2006 年 5 月以來之土石流、2007 年 2 月 2 日水災、2007 年 9 月 12 日地震、2008 年 2 月 28 日森林火災與塵霾，皆屬發生機率低但影響嚴重之災難。印尼人民銀行於 2004 年成立危機中心

(Crisis Center)，主要功能在執行整體協調回復因災害而受損之基礎建設及資源；撫平悲傷；分送食物及藥品給受害者；恢復企業正常營運(最重要者)。

### (三)BCM 協助印尼人民銀行達成其願景及任務

2006 年 8 月銀行監督巴塞爾委員會關於營運持續管理(BCM)之定義為：「整體營運方法包括各種政策、標準及程序，以確保個別作業面臨中斷事件時可以及時維護及恢復，其目的在降低導因於中斷事件所產生之作業、財務、法律、聲譽及其他等重要後果。」換言之，BCM 係作業風險管理之一部分，詳如圖 11。

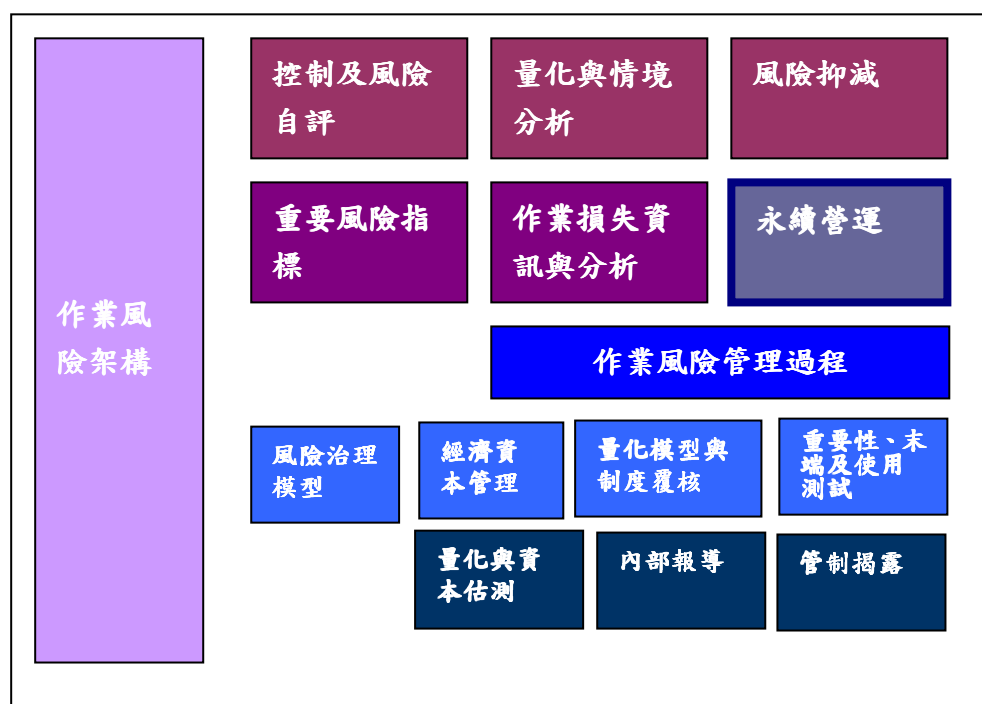


圖 11、作業風險架構

鑑於 BCM 對於願景及任務之達成具有重要的影響力，印尼人民銀行爰研擬運用 BCM 於協助達成其願景及任務，謹將印尼人民銀行之任務、願景及 BCM 之關連性繪如圖 12。

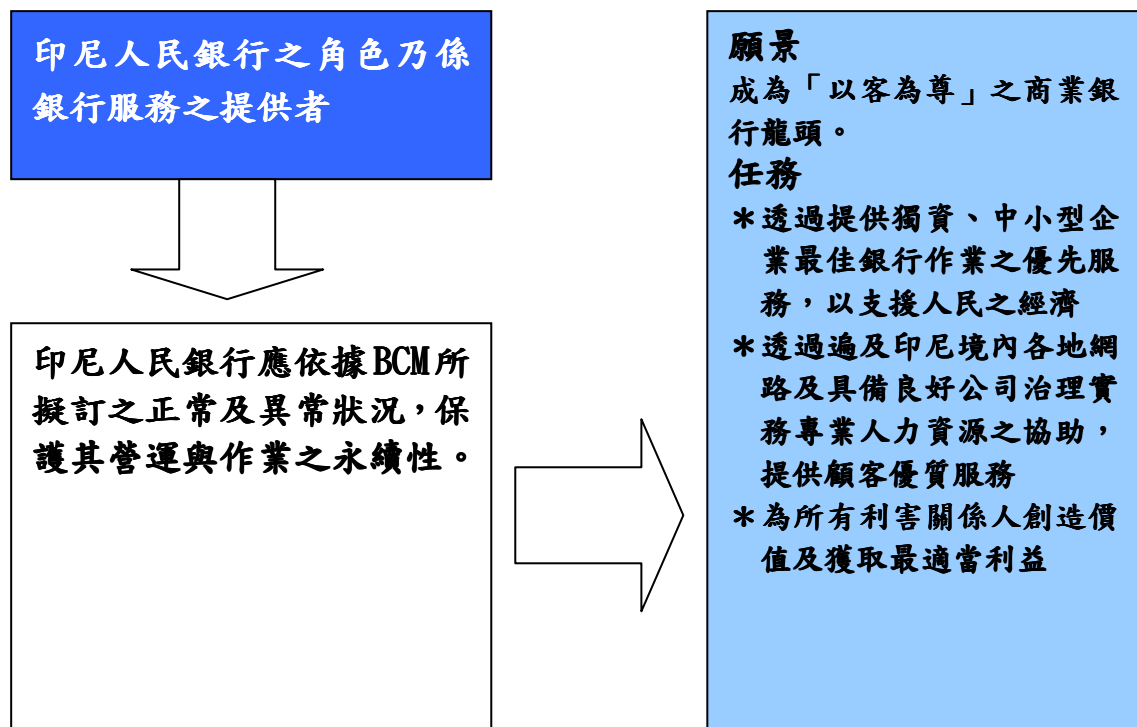


圖 12、印尼人民銀行運用 BCM 達成其願景及任務

#### (四) 印尼人民銀行 BCM 之 11 個改善重點

印尼人民銀行實施 BCM 以來，發現仍有許多值得再改進的空間，主要包括：

1. 領導階層/治理單位(發展及維護國家級廣泛之 BCM；測試包含營運及資訊科技功能之 BCM，並將結果向管理階層報告；依據內部預算政策提供及管理 BCM 作業預算；發展及更新組織所有單位之 BCM 團隊)
2. 法令規章(內部法令規章)
3. 危機管理(危機中心、政策與程序)
4. 營運過程/工作復原計畫(稱為樹管理模組、BCM 文件分送)
5. 與第三者間之永續性

6. 測試
7. 資訊科技復原計畫
8. 設備/建設
9. 資料/重要紀錄
10. 生命安全
11. 訓練

## 二、內部控制及反舞弊計畫

本研討主題係由科信集團國際有限公司 (Focus Strategic Group Inc) 總裁，法蘭克·楊 (Frank Yam) 先生主講，重點包括：

### (一) 何謂舞弊 (Fraud)

一般人關於舞弊之認知為舞弊是一種犯罪行為，偵查及調查舞弊需要特殊技能。舞弊應是一個廣泛概念，通常係指為獲取不公平或非法利益之任何蓄意行為。如：不實財務報告、資產挪用、不符目的之支出或負債、以欺瞞手段獲取之收入與資產、以欺瞞手段避免之成本和費用等。舞弊如同所有犯罪行為般，其發生通常導因於三大要素：罪犯動機、存在潛在受害者或目標、缺乏有效控制機制。



### (二) 舞弊發生之根源

舞弊發生之主要根源計有壓力、機會、合理化行為等 3 者，舉例說明如次：

1. 壓力：財務方面、惡習 (賭博、酗酒、吸毒等)、工作上的機會、

認知/現實的、生活行態改變及非預期的災害等。

2. 機會：控制環境因素、管理階層逾越權限(override)、缺乏權責分工、缺乏適當授權及核准控制制度。
3. 行為合理化：這是微妙的，通常是我們最不期望發生的；想當然爾的事，各種理由，包括：沒有人會受到傷害，公司欠我的，我只拿我應得的部分；蓄意將個人需求置於他人需求之上；道德的決策過程等。

吾等關於舞弊之認知，應特別注意預期差距 (Gap)，在預防及偵測舞弊時，最大的預期差距是來自內部稽核人員與董事會/高階管理階層之間。

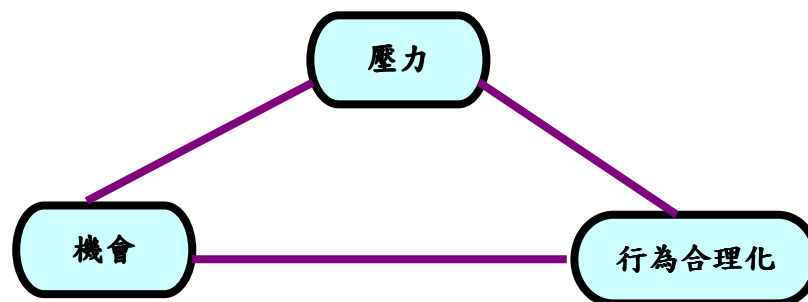


圖 13、舞弊發生根源

(三)公司治理年代—沙賓法案關於內部控制之特別規範及其影響

#### 1. 404 段特別規範

- (1)管理階層應提出其對與財務報導有關內部控制負責之聲明書
- (2)評估與財務報導有關內部控制有效程度
- (3)用以評估內部控制有效性之內部控制架構聲明書
- (4)揭露與財務報導有關內部控制之重大缺失
- (5)公司外部查核會計師關於管理階層聲明之簽證

## 2. 沙賓法案之影響

沙賓法案新的管制目的在使公司之會計及報導制度更具透明度；使董事成員及管理階層個人對財務報表負起更大責任；對於預防、偵測、調查及改正舞弊與錯誤行為投注更多心力。

### (四) 資訊科技內部控制在反舞弊計畫中所扮演之角色

在瞬息萬變的資訊科技環境中，由於網際網路之廣泛使用，以及電子商務（B2B，B2C）新的交易方式，顯示未來將存在更高風險性！亦即當今資訊科技是否安全且具有適當控制功能，乃吾等最為關注之議題。是以，稽核人員應具備因應資訊科技之稽核能力，首先，其應瞭解 IT 業務的流程，並使用 IT 內部稽核工具進行稽核。

重要內部稽核工具包括：1. 國際電腦稽核協會 (ISACA) 及資訊治理機構 (ITGI) 所制定之 COBIT、IT 確認指引、資訊確認架構 (ITAF)、沙賓法案之資訊控制目的等。2. IIA 制定之全球化資訊技術稽核指引 (GTAG) 及資訊技術風險評估指引 (GAIT) 等。本研討主題在介紹 COBIT。

### (五) COBIT 之資訊技術處理 4 個階段<sup>4</sup>

COBIT 架構計有 4 次重大沿革，1996 年僅偏重稽核人員執行稽核工作上；1998 年強調整體內部控制，因稽核工作乃內部控制之一環；2000 年擴大至管理層級，強調內部控制的最終責任為組織之管理階層，稽核與內部控制亦屬於管理控制之範疇；2005 年 COBIT 架構隨著各國政經環境的變遷而更趨完備，範圍擴展至治理層面，並涵蓋稽核、內部控制及管理層級等 3 大部分。

<sup>4</sup> 本節有關 COBIT 之介紹及譯詞，係參考中華民國電腦稽核協會民國 92 年 7 月編譯之 COBIT 系列套書。

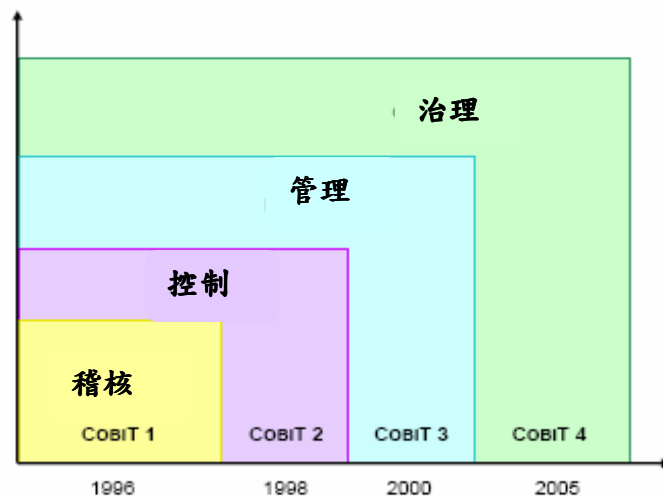


圖 14、COBIT 架構之重大沿革

有關 COBIT 資訊技術處理 4 個階段，分述如次：

1. 規劃及組織—主要目標包括：擬訂策略及方法；確認如何運用資訊技術以達企業目標；策略願景實現之規劃、溝通及管理；組織及技術基礎建設之執行。其範圍包括：IT 是否與業務策略相一致？企業是否達成資源運用最適化之目標？組織內各成員是否皆瞭解 IT 之目標？組織內各成員是否皆瞭解及妥適管理 IT 相關風險？IT 系統品質是否合於組織需求？詳細作業程序如圖 15。

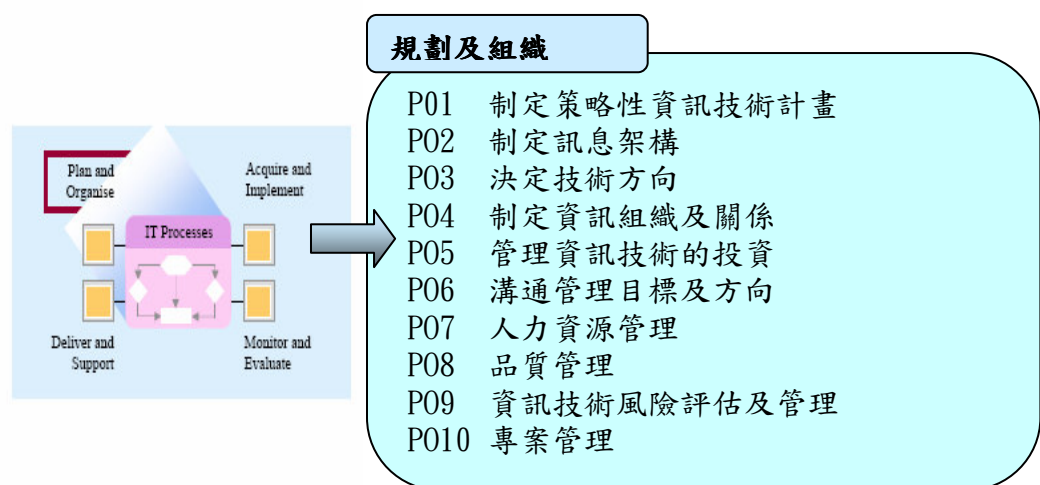


圖 15、規劃及組織之作業程序



2. 取得及建置—主要目標包括：IT 解決方案之確認、研擬或取得、執行及整合；現有系統之變革及維護。其範圍包括：新專案是否能提供解決方案以符合企業需求？新專案是否能準時及在預算限額內完成？執行新系統是否能正常運行？在現行業務營運方式下能否因應未來變革？詳細作業程序如圖 16。

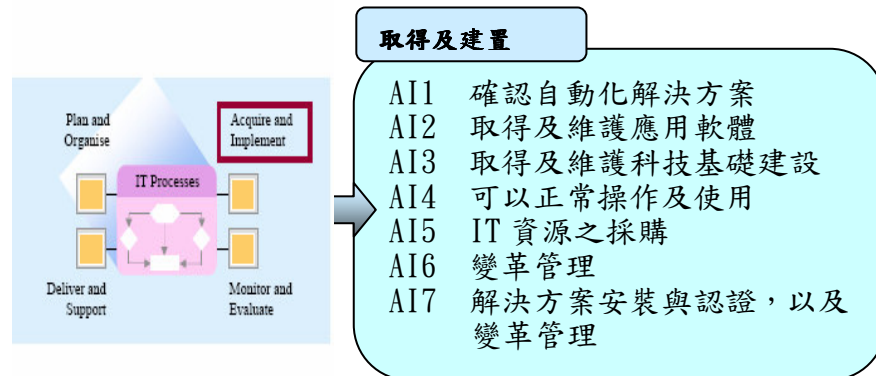


圖 16、取得及建置之作業程序

3. 交付及支援—主要目標包括：必要服務之實際交付情形；安全、持續、數據及業務設施之管理；用戶之支援服務。其範圍包括：IT 服務之提供是否能依據業務之優先順序？IT 成本支出是否為可接受？員工是否能以具生產力及安全方式使用 IT 系統？IT 系統是否具有機密性、完整性及可用性等？詳細作業程序如圖 17。

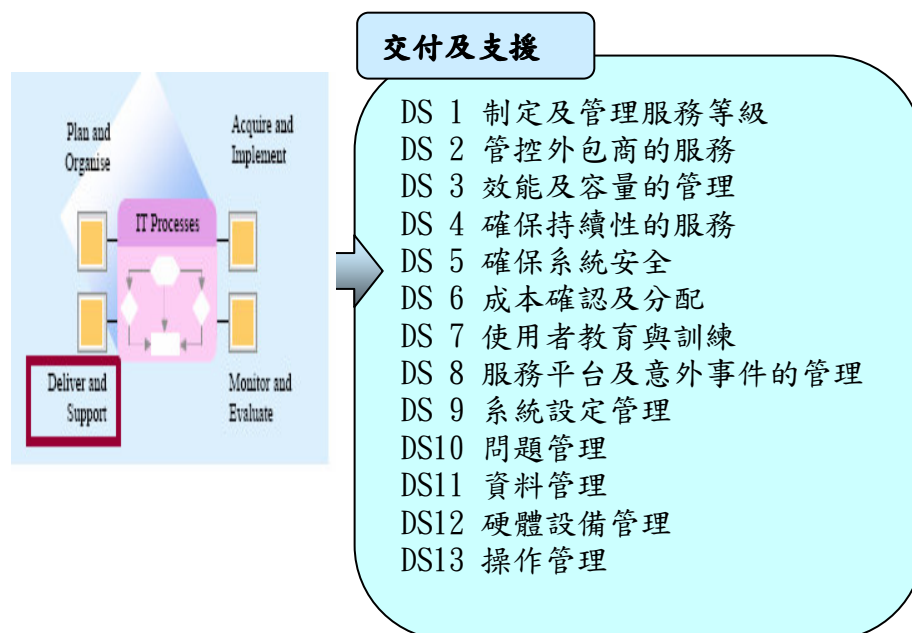


圖 17、交付及支援之作業程序

4. 監控及評估—主要目標包括：績效管理；內部控制之監控；法規遵循；治理。其範圍包括：衡量 IT 績效是否能及時偵測出可能問題？管理階層是否能確保內部控制有效果及有效率？IT 績效是否與業務目標相契合？是否就風險、控制、法規遵循及績效等方面加以衡量及報導？詳細作業程序如圖 18。

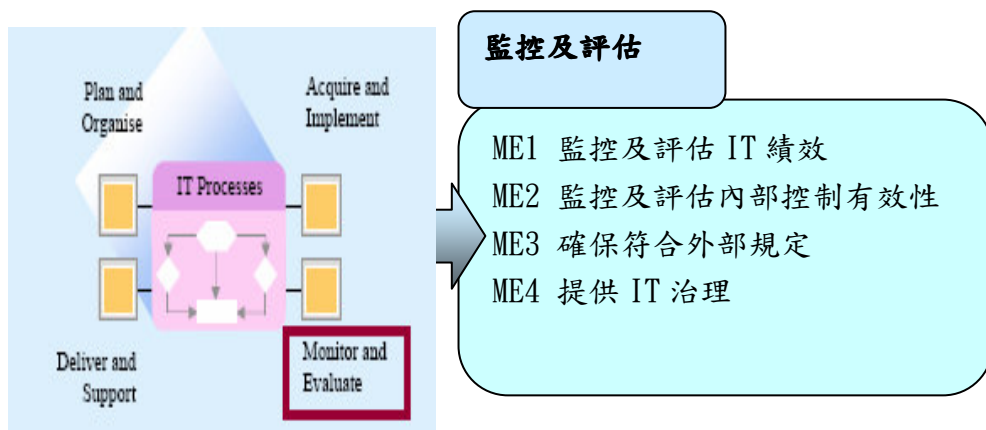


圖 18、監控及評估之作業程序

## (六)反舞弊策略

### 1. 反舞弊是誰的責任

反舞弊是所有組織成員責任，並需要輔以各種計畫、政策及程序等要素，如反舞弊計畫、反舞弊內部控制、疑似舞弊之報導及承認、舞弊偵測及舞弊調查。有關單位層級與作業層級之反舞弊要素，舉例如表 12，至以控制導向舞弊案件之預防計畫，舉例如表 13。

表 12、單位層級與作業層級之反舞弊要素

#### 單位層級

- 明確規範組織內之課責機制
- 營造反舞弊/反貪腐組織文化
- 高階管裡階層以身作則
- 書面政策(如道德、接受饋贈、娛樂等)

- 訓練及認知計畫
- 招聘員工及篩選合作夥伴時應盡專業注意
- 適當授權
- 建置有效之內部稽核單位

### 作業層級

- 舞弊/道德之檢舉熱線
- 正式溝通過程用以報導舞弊事件
- 有權稽核文件之條文規定
- 個別或合夥協定應向上報告
- 供應商稽核計畫
- 強制休假

表 13、控制導向舞弊案件之預防計畫

控制環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行為規範、道德政策、舞弊政策</li> <li>● 道德及檢舉熱線程序</li> <li>● 聘用和升遷作業指引</li> <li>● 監督單位</li> <li>● 調查議題及補救措施</li> </ul>
舞弊風險的評估	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評估舞弊的相關風險(財務報導、資產挪用、財務管理不善)</li> <li>● 適切的職能分工</li> </ul>
控制活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理階層所採取之各種行動(辨識、預防及減輕舞弊；逾越控制之預防)</li> <li>● 遵循公司政策之確認程序</li> </ul>
資訊與溝通	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與舞弊相關之內部控制作業</li> <li>● 教育訓練</li> </ul>
監督	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行持續及定期之績效評估</li> <li>● 辨識資訊技術使用情形以預防可能舞弊</li> </ul>

## 2. 運用 IT 控制於反舞弊計畫

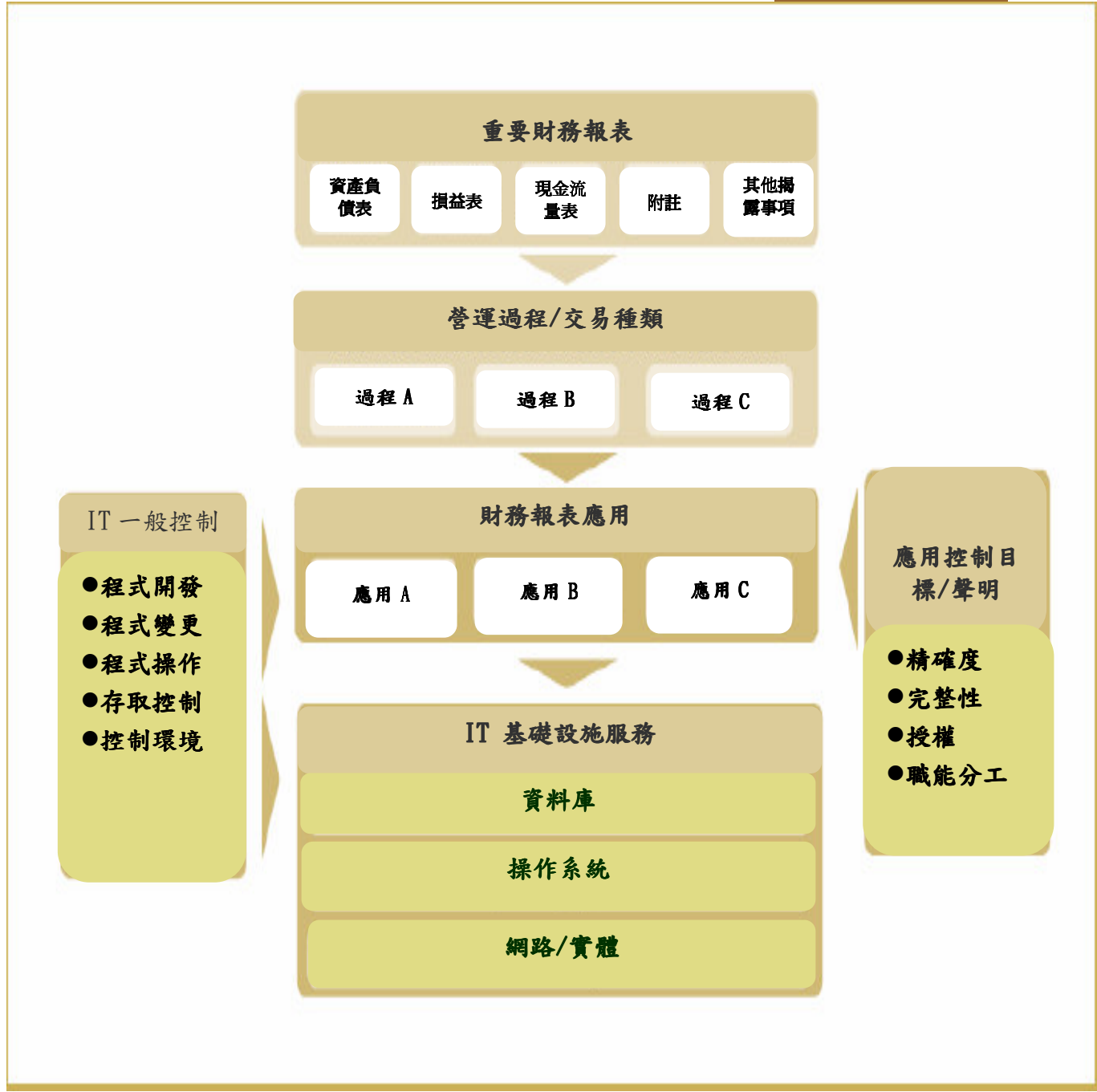
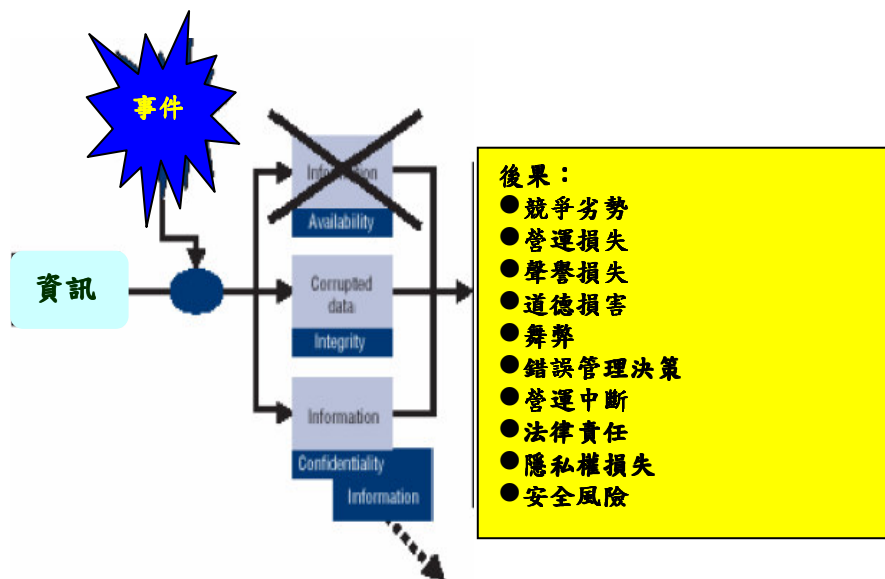


圖 19、運用 IT 控制於反舞弊計畫

3. 瞭解資訊科技舞弊之風險



競爭劣勢	當競爭對手獲悉公司商業資訊時，可能造成之損失為何？
直接營運損失	當資訊揭露、揭露資訊發生錯誤或遺失時，造成收入或利潤之損失為何？
失去公眾信任/聲譽	資訊揭露將對客戶信任、公眾形象、或股東/供應商忠誠度造成哪些傷害？
不良道德	資訊揭露或遺失時將對員工道德及動機造成哪些損害影響？
舞弊	資訊揭露或竄改將造成哪些商品或資金被不當挪用？
錯誤管理決策	錯誤或未經核准竄改資訊是否造成錯誤決策？
經營中斷	在未有資訊支援時，企業營運是否因此而中斷？
法律責任	資訊揭露是否導致違反法律、法規或合約？
隱私權損失	揭露個人隱私或未經授權擅用個人身分資訊所蒙受之損失為何？
安全風險	錯誤紀錄是否造成員工健康甚至生命之危險？

圖 20、資訊科技舞弊之風險

### (七) 考量舞弊要素之稽核計畫

考量舞弊要素之稽核計畫，主要步驟如次：

1. 辨識擬稽核過程及制度相關之舞弊結構及情境。
2. 根據上述已辨識之舞弊結構，決定潛在隱含之各種技術，以及交易之真正經濟實質。
3. 評估內部控制制度以確定相關控制是否不存在或存有控制缺失，肇致舞弊案件之發生。
4. 考慮運用電腦輔助稽核技術( CAATTs )覆核稽核母體規模及測試

目標。

5. 研擬稽核程序指引稽核人員進行稽核，除驗證書面文件及外來憑證等程序以外。
6. 尋找“紅旗”警訊，俾指出潛在舞弊事件。
7. 稽核計畫與程序中納入“突擊”程序。

#### (八)一般常見之紅旗警訊

1. 擁有權力者
2. 逾越控制權限
3. 不尋常及非例行性交易
4. 積壓
5. 接觸現金者
6. 紅利獎金動因：總收入增加、支出減少、淨收入增加。

#### (九)如何增加內部稽核人員附加價值

增加內部稽核人員附加價值之策略方法，包括：(1)實施內控自我評核制度(CSA)。(2)運用電腦輔助稽核技術(CAATTs)，如通用稽核軟體(ACL 及 IDEA)、工作底稿軟體、風險評估軟體、鑑識會計軟體、綜合性軟體等。(3)使用線上「資訊及相關技術控制目標軟體」(COBIT)。

綜上，建立有效內部稽核單位、聘僱適任稽核人才、加強內部稽核人員的教育訓練或師徒制的施行、有效管理並留住優秀人才、瞭解企業(使用企業語言)、持續辨識風險、以及分享風險管理與公司治理作業實務。最重要的是內部稽核人員需要有主動積極的態度，將可提升內部稽核人員的附加價值。

### 三、溫室氣體排放交易—人類是否致力於環境保護

本研討主題係由甫瀚(protiviti)風險管理顧問公司，全球氣候變遷與永續發展經理，亞當·柯克曼(Adam Kirkman)先生主講，重點包括：



#### (一)市場機制

1. 京都議定書(1)導入含碳資產製造及交易之機制；(2)

降低諸如二氧化碳溫室氣體排放之適當方案—碳金融之新機會。

2. 溫室氣體排放交易—政府促進減少溫室氣體排放之工具

(1) 歐盟排放交易機制

(2) 清潔發展機制

(3) 聯合履約機制

(4) 澳大利亞溫室氣體排放交易制度—碳污染減量計畫

#### (二)因應溫室氣體排放交易研擬風險架構及策略

風險大小隨溫室氣體排放規模、減少溫室氣體排放成本而成正比，公司回應方式分析如次：

1. 建構風險架構：

(1) 提昇資訊有用性、知識性及一致性

(2) 瞭解溫室氣體排放內容

(3) 促進監督及確認相關規定

(4) 管理遵循風險—成本可能較高

(5) 擬定政策立場

(6) 評估部門及地區因法令規定及市場環境所衍生之危險

- (7) 做中學—適當處理排放交易
- (8) 辨識可以抵銷溫室氣體排放之機會
- (9) 減少溫室氣體排放計畫以符合溫室氣體目標水準
- (10) 理性投資—決策
- (11) 購併考量
- (12) 內部與外部溝通(股東及利害關係人)



圖 21、溫室氣體排放交易風險架構

## 2. 策略選擇

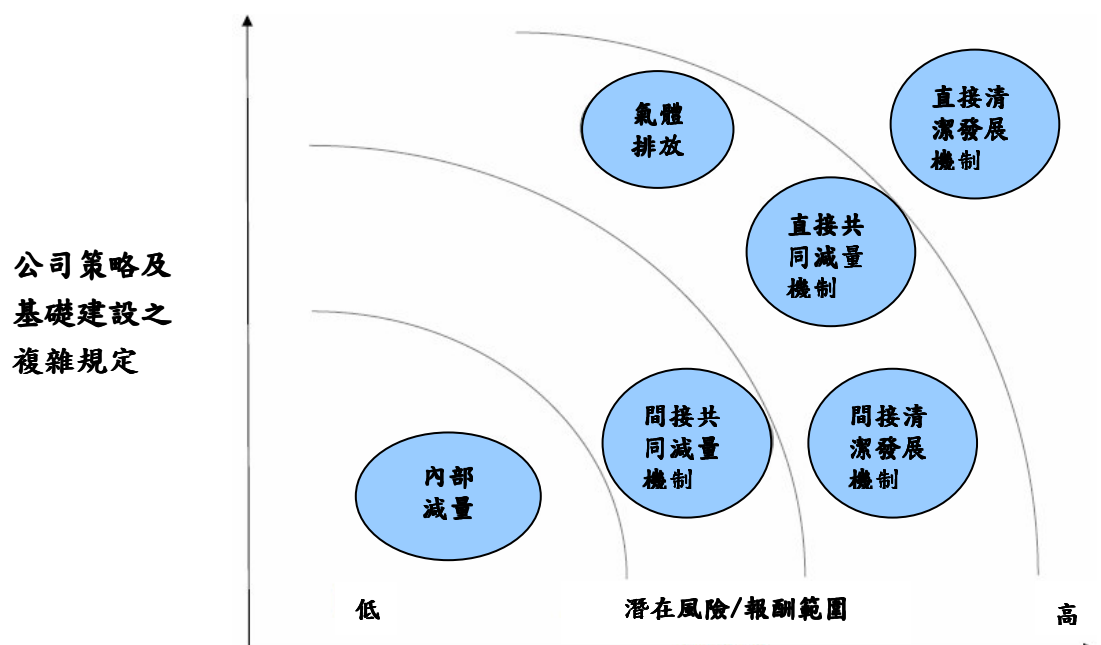


圖 22、溫室氣體排放交易策略選擇



### (三)內部稽核之角色

因應溫室氣體排放交易，內部稽核角色應隨之調整，其重心包括：

1. 內部稽核之目的在提昇組織關於管理風險與機會投入之價值。
2. 傳統內部稽核工作領域未考量氣候變遷、環境與永續發展等議題。
3. 面臨風險內涵及利害關係人期望快速變革之世界。
4. 提高警覺於辨識新風險(如二氧化碳價格)、評估風險程度及確保組織刻正回應可容忍之風險
5. 內部稽核需要對任何變革、重要風險形成速度及任何新的變動等提高警覺。
6. 內部稽核身為「組織變革代理人」之地位有助其積極推動變革。

至於實際規劃內部稽核工作時，另應注意：1. 外部報導之正確性；2. 報導政策及程序之適當性；3. 遵循現有及未來法令規定；4. 以競爭者及其他產業作為標竿之政策；5. 以重要資源使用訂定效率目標水準；6. 碳減量方案；7. 重要採購方案係以能有效解決能源問題為目標；8. 公司政策適當性；9. 供應鏈及夥伴作業實務影響組織環境政策；10. 確保組織任何聲明不會遭受誤導之指控；11. 組織正處於永續發展計畫之哪個階段。

### 四、電腦化組織之治理、風險及遵循計畫

本研討主題係由全球稽核管理系統 CCH TeamMate 公司地區經理，德瑞克·底特律頓(Derek Titterington)先生主講，重點為：由於大多數企業面臨符合法規要求及立法期望等期限導向計畫，刻正增加建置提供較廣泛公司治理



德瑞克·底特律

理、風險管理及遵循策略計畫之基礎。本研討主題旨在提供執行持續控制監督計畫之架構及最佳方法，俾協助達成公司之基本營運目標。惟因主辦單位未提供本研討主題之詳細書面或電子檔資料，故無法就本主題更深入介紹。

## 五、內部稽核系統案例--強化南韓油氣公司(KOGAS)透明度

本研討主題係由南韓油氣公司(KOGAS)內部稽核長，張春皋(Jang Chun-Gyoo)先生主講，重點包括：

### (一)南韓油氣公司(KOGAS)簡介

創立於 1983 年，於 1999 年 12 月在南韓證券交易所 KSE 公開上市，主要股東包括中央政府、南韓電力公司 (KEPCO) 以及地方政府等。該公司液態天然氣資源主要分布在南亞、中東、澳洲與俄羅斯等 8 個國家，詳圖 23。



張春皋

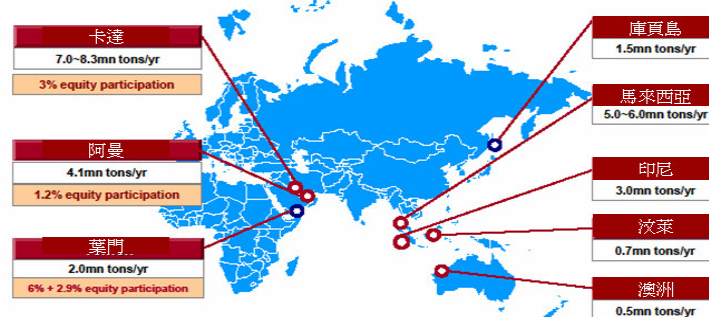


圖 23、南韓油氣公司液態天然氣資源分布情形

### (二)內部稽核制度之轉變

#### 1. 內部稽核角色之改變

近年來，內部稽核角色已隨著整體環境急遽變化而產生重大變化，即由傳統偏重保護資產與財務風險管理，逐漸轉移至整體風險管理確認與企業風險管理，其變化詳圖 24。

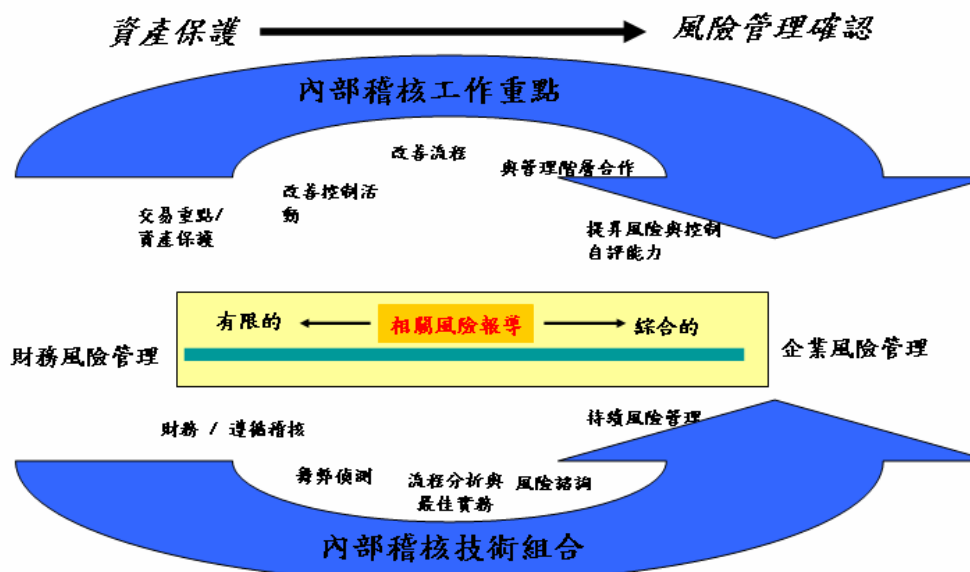


圖 24、內部稽核角色之改變

## 2. 內部稽核的新趨勢

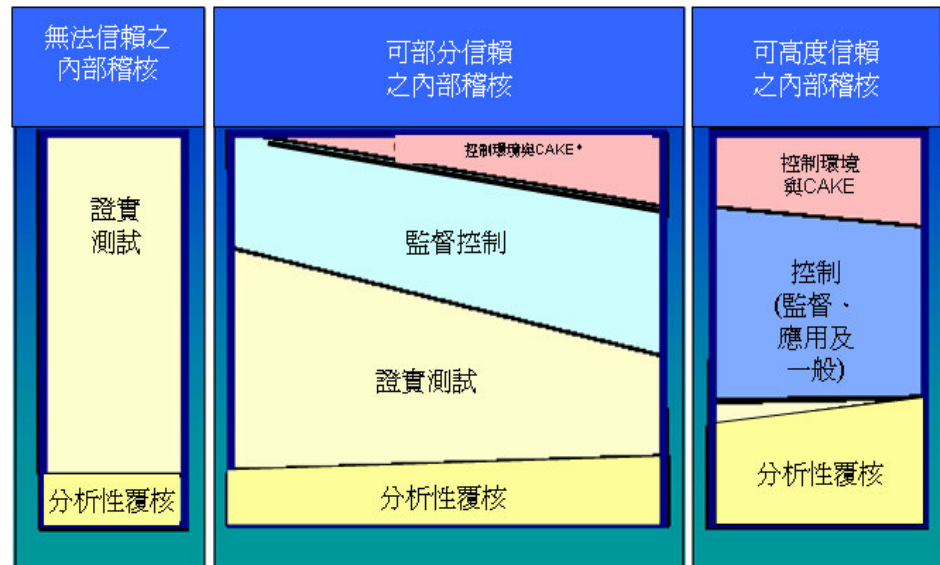
影響企業價值之重要因素，已從有形資產改變至無形資產，故企業營運管理活動必須聚焦於強化無形資產之控制。為滿足此新興需求，內部稽核範圍並由傳統有形資產擴展至無形資產。



圖 25、價值報導最佳實務模型

## 3. 內部稽核方法

內部稽核方法應視內部稽核制度可信賴程度而定，當內部稽核制度可信賴程度愈高，僅需執行分析性覆核等以蒐集較少證據，反之，當內部稽核制度可信賴程度愈低，則需要執行詳細證實測試以蒐集較充分證據，即蒐集證據(Testimony)多寡與內部稽核制度可信賴程度成反比。



\*CAKE，係「稽核知識及經驗累積系統」(Cumulative Audit Knowledge and Experience) 簡稱。

圖 26、內部稽核制度可信賴程度與證據多寡成反比

#### 4. 內部稽核之未來

內部稽核之未來發展，無論是稽核範圍或角色扮演上均有所轉變，主要內容詳如圖 27。

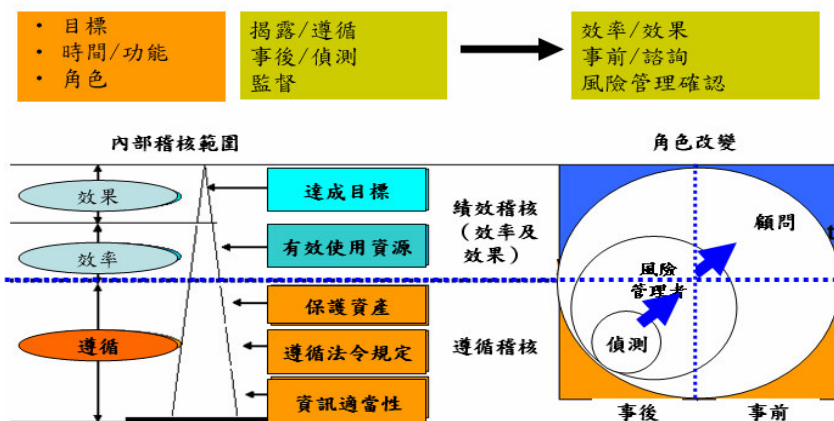


圖 27、內部稽核之未來

### (三)KOGAS 南韓油氣公司案例研究

#### 1. KOGAS 的基本目的

由於董事會、管理階層、及其他相關單位之群策群力，KOGAS 公司已就遵循下列 3 個基本目的建立日常之營運方向：營運之效果及效率；財務報表可靠性；遵循相關法令規定。

#### 2. KOGAS 的資訊供應鏈

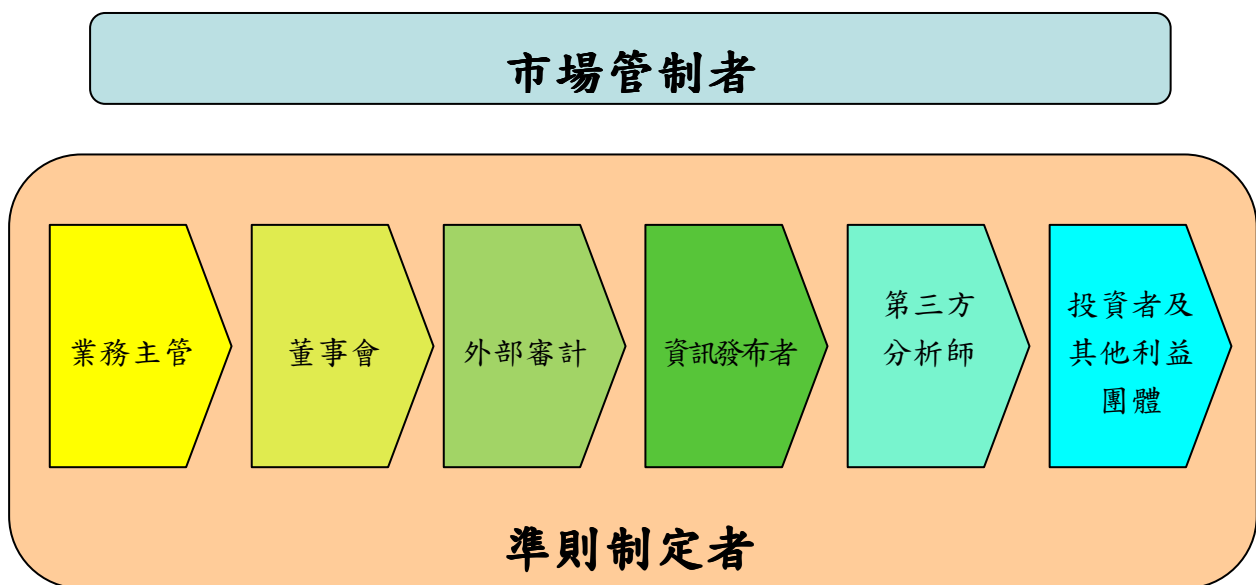


圖 28、KOGAS 的資訊供應鏈

#### 3. KOGAS 的內部稽核方向

KOGAS 就營運基本目的及資訊供應鏈之內部稽核工作予以系統化，包括：(1)為使股東價值極大化，透過對公司整體暴露風險之定義及評估，將稽核功能予以結構化，俾與經營管理相連結。(2)依據評估結果（稽核週期/時間/期間）有效分配稽核資源。(3)藉由諸如依據整體暴露風險篩選核心稽核範圍、或擬定稽核清單 / 計畫案等風險管理，重組制定內部稽核制度。

#### 4. KOGAS 的內部稽核現況

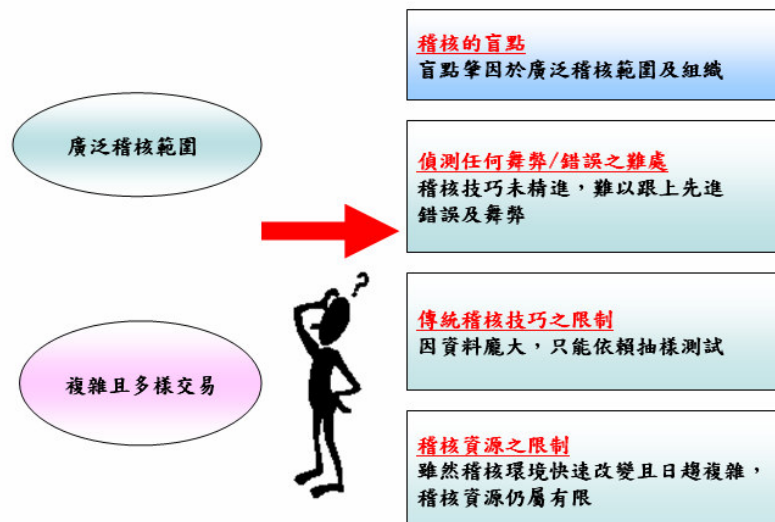


圖 29、KOGAS 的內部稽核現況

#### 5. KOGAS 的稽核架構

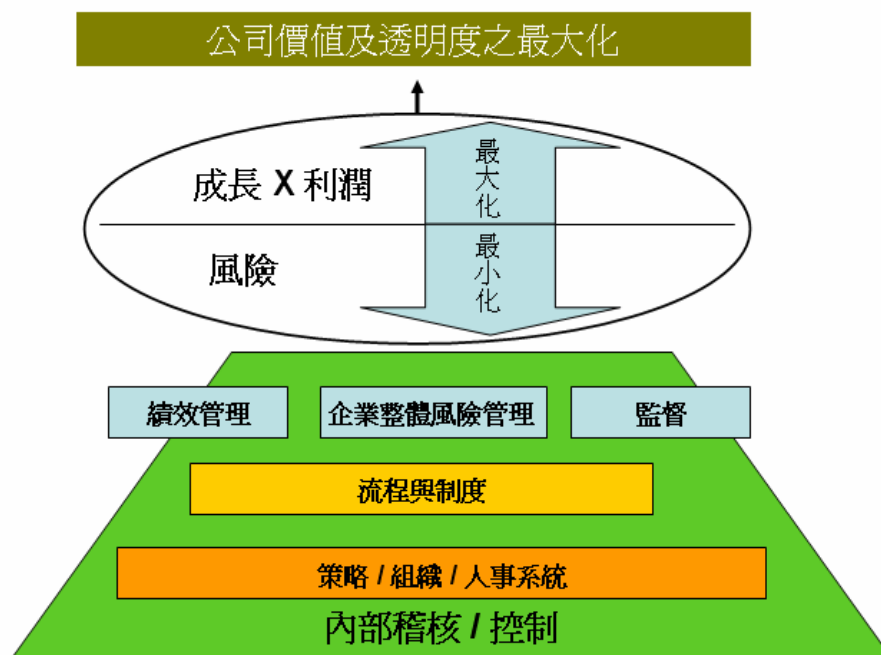


圖 30、KOGAS 的稽核架構

## 6. KOGAS 的稽核資訊標準

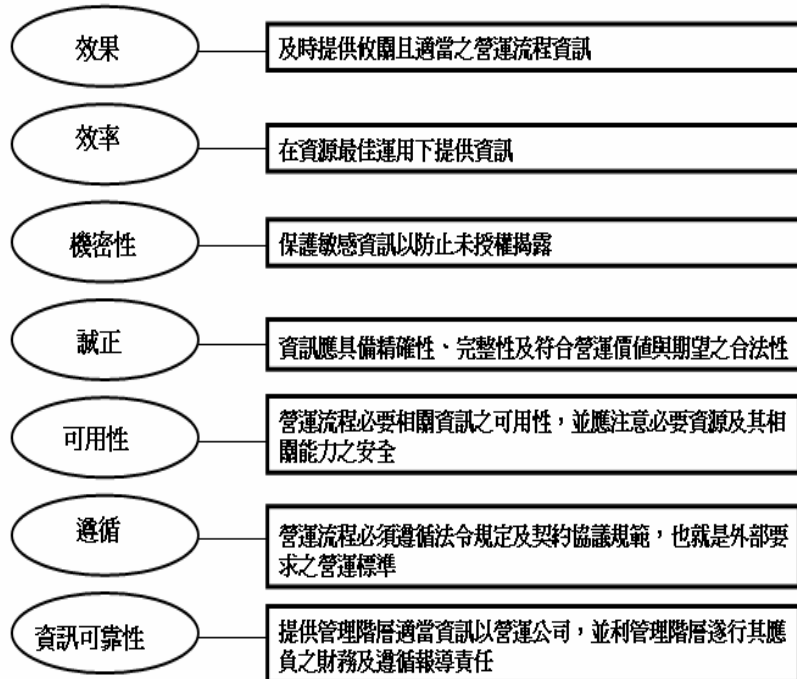


圖 31、KOGAS 的稽核資訊標準

## 7. KOGAS 的內部稽核與資訊科技流程

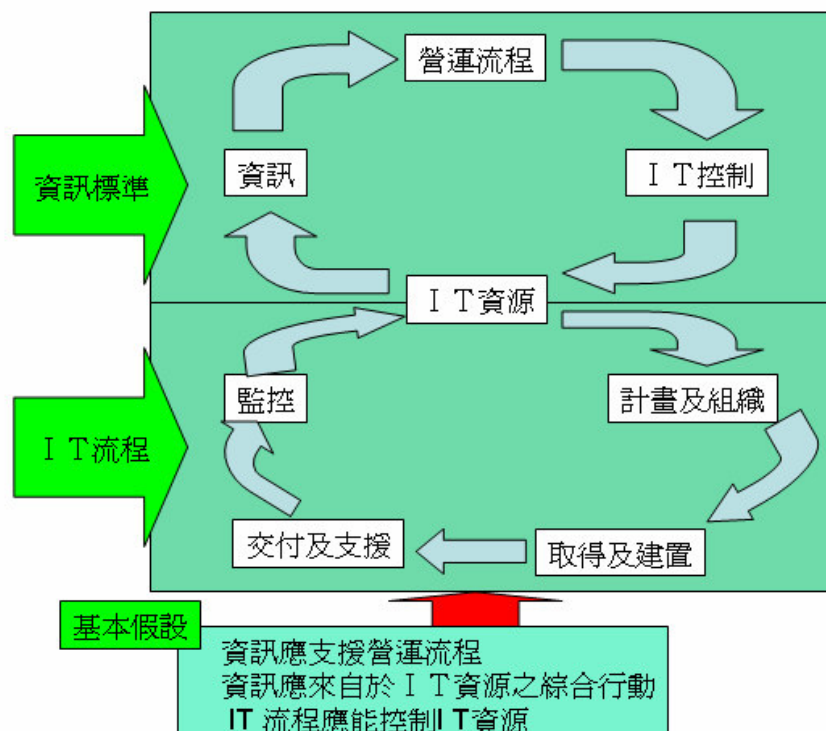


圖 32、KOGAS 的內部稽核與資訊科技流程

## 8. KOGAS 資訊科技資源及結構

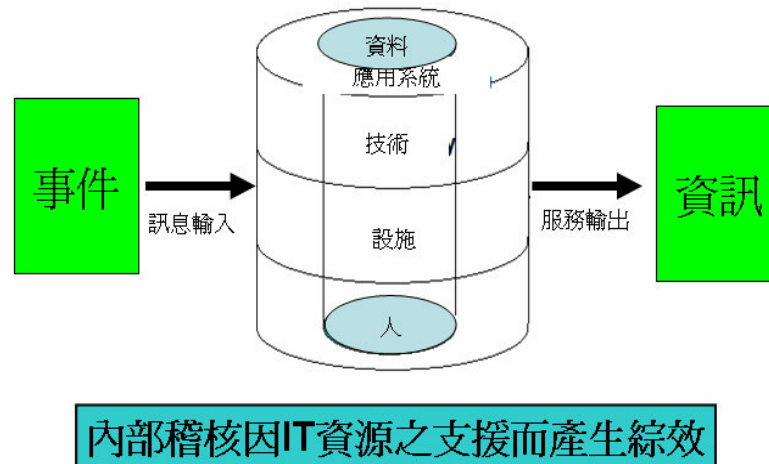


圖 33、KOGAS 資訊科技資源及結構

## 9. KOGAS 的內部稽核成果

全部稽核	不管資料規模大小，有效率地調查所有資料
節省時間及成本	縮短蒐集稽核重要資料時間而節省稽核時間及成本
專注於例外狀況	透過聚焦於初步分析獲得之例外狀況，最大化稽核效果
保護原始資料	保護原始資料避免其受稽核者窗飾
秘密稽核	稽核過程中不透露稽核之目標及用途
標準化	透過標準化系統而非親臨現場方式，定期而重複地測試相關資料，俾使稽核效果最大化

達成透明度及具競爭力之KOGAS

圖 34、KOGAS 的內部稽核成果



## 10. KOGAS 未來稽核方向

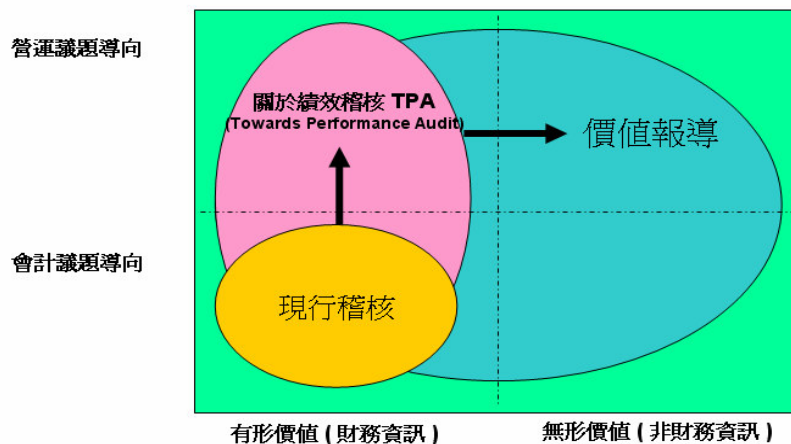


圖 35、KOGAS 未來稽核方向

## 11. KOGAS 電子內部稽核系統

綜上，KOGAS 公司為提昇內部稽核工作效率及效果，並因應現代化內部稽核發展，已建置電子稽核系統，有關該系統之詳細內容詳圖 36。

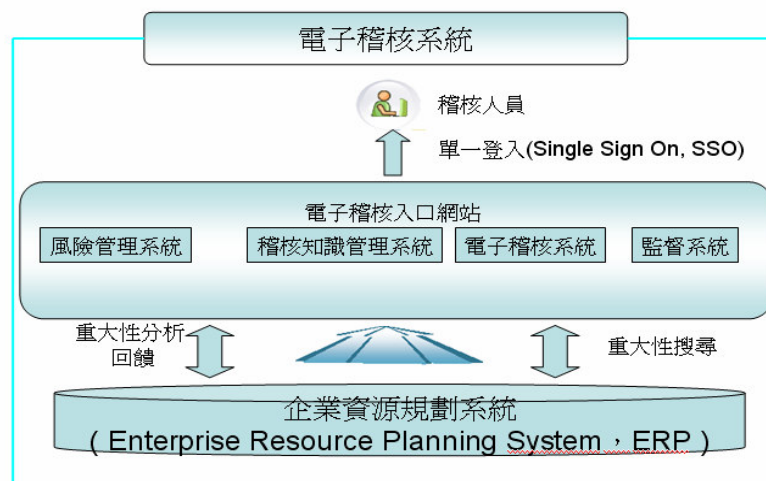


圖 36、.KOGAS 電子內部稽核系統

## 六、強調程序導向之報導系統

本研討主題係由賽仕電腦軟體公司(SAS institute)亞太地區風險管理與財務服務部經理，約翰·伏奧雷( John Foulley)先生主講，重點包括：

### (一)商業智慧(BI)的定義

傳統商業智慧軟體僅具查詢及表報功能，現代商業智慧軟體，則涵蓋技術層面較廣之資訊整合、儲存、分析、查詢及表報等系統功能。



約翰·伏奧雷

### (二)傳統商業智慧

強調在對的時間，提供對的企業資訊給對的人，俾利其做出較佳決策參考，提昇競爭優勢。達成傳統商業智慧的方法可分成 2 種：

1. 集中表報功能：於必要時，設置資訊系統或成立專案小組以利執行。資訊系統會隨著需要擴充，因需利用較多額外工具，而增加經費負擔。

2. 自行設計表報功能：終端用戶被授權製作其本身需要之表報。惟需要大量資訊系統的支援，除增加資訊系統的複雜性及支援成本外，且易造成資訊前後不一致之困擾，其所增加成本內含如下：

(1)結構性管理成本(Architecture Overhead)：包含運用不同技術軟體與安全維護、升級及持續不斷地整合、以及提供不同的部門相似資訊系統功能的相關成本。(2)資料及營運規定(business

rule)的成本：支持及準備營運規定所需要之資料予不同軟體供應商之相關成本。(3)檢驗管理成本：當不同軟體供應商所提供的表報數據出現差異時，需確定哪個報表才是正確的相關成本。

3. 訓練及輔助成本：建置及更新提供訓練與輔助支援給不同軟體供應商之成本。
4. 無法保證軟體供應商所提供的工具可於組織中發揮最大效用所需之成本。

綜上，傳統商業智慧架構下，多數不同軟體供應商常被要求提供一套功能完備之系統，致企業增加許多不同軟體供應商建置工具之維修及管理成本，且在傳統商業智慧架構下，使用者難以製作、維護及控制數據資料的一致性，另企業須要了解各軟體供應商之不同營運規定，而且往往會發現此類商業智慧無法履行預計承諾。是以好的商業智慧軟體，應能充分有效提供企業處理大量資料、確保資料一致性、滿足使用者的分析需求、快速處理回應能力、強大的解析能力及友善使用介面，亦為落實績效管理之方法。

### (三)商業智慧稽核程序之應用

#### 1. 傳統稽核程序

- (1)訂定稽核計畫，並選定稽核主題。
- (2)事前準備工作。

(3) 實地執行稽核。

(4) 完成稽核，並提出報告書。

一個程序接一個程序進行，每個程序均需合併各層級部門資料，最後提出稽核成果即稽核報告。(如圖 37)

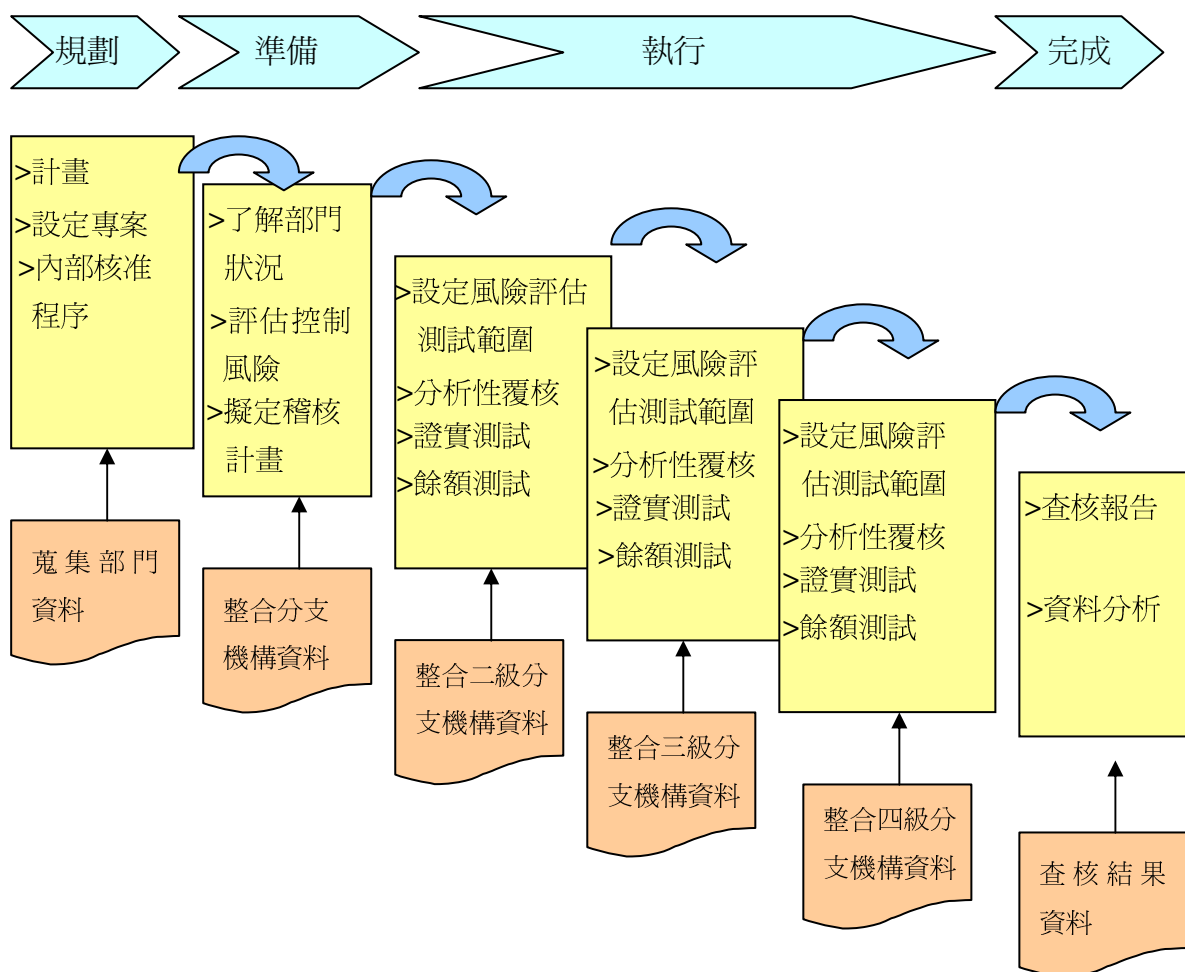


圖 37、傳統稽核程序

## 2. 支援稽核作業系統(Off-Site Auditing audit process)

上述傳統稽核每一個稽核步驟均可藉由商業智慧軟體的支援稽核系統完成(如圖 38)。

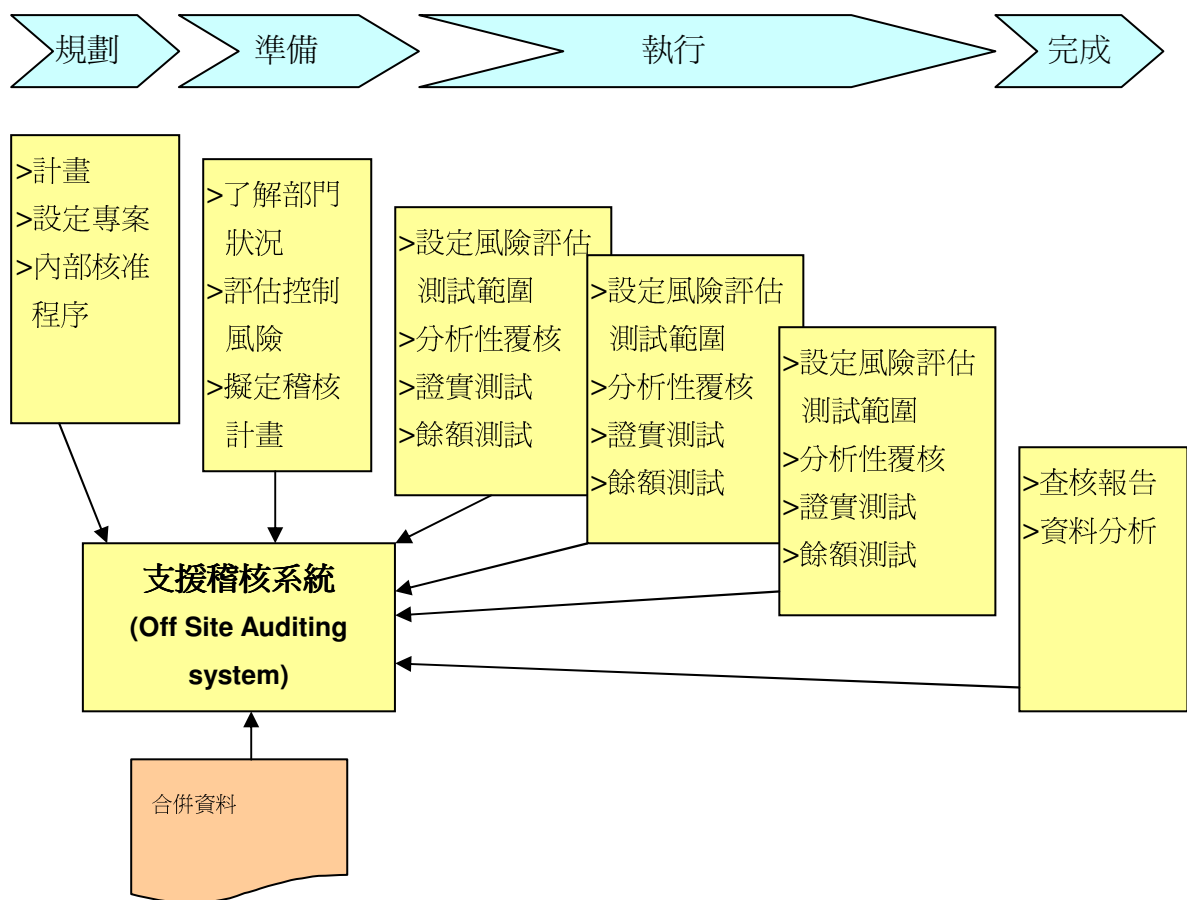


圖 38、支援稽核系統之稽核程序

### 3. 支援稽核系統應用之風險因子

將各類事件(交易)輸入支援稽核系統中，經由系統過濾後，偵測出各事件(交易)之風險高低，以利稽核人員篩選查核。(如圖 39)

#### (四)稽核結果-稽核人員的成就

好的商業智慧軟體(支援稽核系統)應用在稽核上，可透過受查者的會計紀錄系統執行一系列的規則和模式，以偵測異常現象和詐欺行為。除了外部稽核人員使用支援稽核系統外，內部稽核人員在製作季報或年報前，也可應用該系統自行檢測會計紀錄系統，以偵

測異常現象或舞弊。

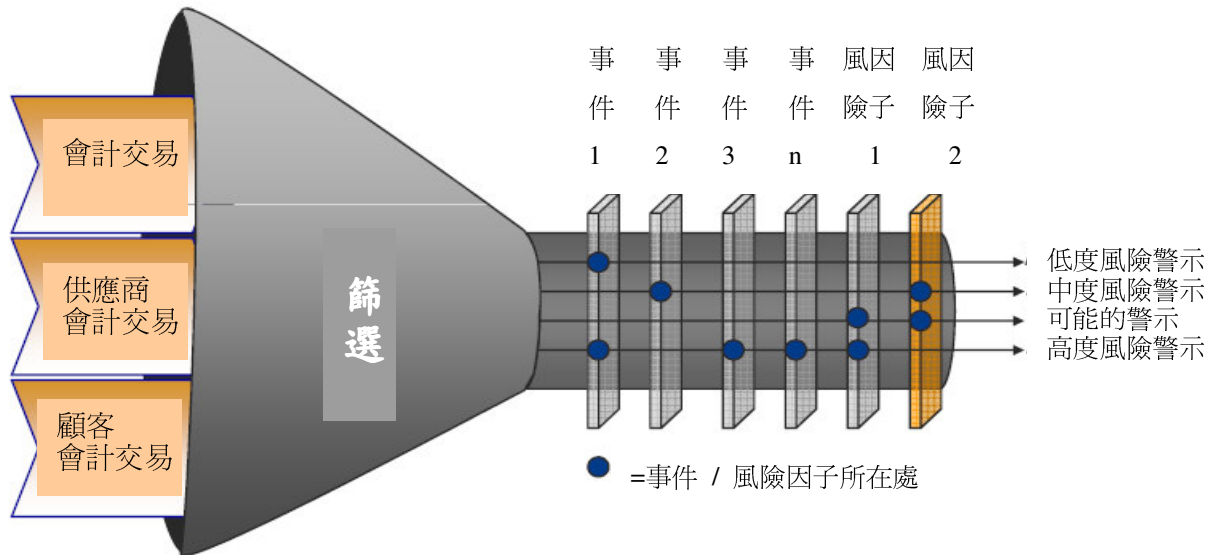


圖 39、方案及風險因子

## 七、由上而下之風險管理與內部控制

本研討主題係由澳大利亞公共工程部稽核長，鮑勃·麥唐諾(Bob McDonald)先生主講，重點包括：

### (一)沙賓法案介紹

沙賓法案期望透過強化內部控制、公司治理運作及對會計師事務所之管理，以提振投資人在安隆、世界通訊等企業醜聞中所喪失的信心，甚至希望經由該法案的有效運作，向國際社會證明美國的資本市場仍首屈一指，以吸引更多的發行公司及投資人參與。該法案之重要規範包括：



1. 對公司之要求：沙賓法案 302 節規定，公司執行長及財務主管應於季報或年報上簽名，俾對公司財務報導有關內部控制之建立及執行負責；執行長及財務主管已設計或在其監督下設計與財務報導有關之內部控制；沙賓法案 404 節規定：管理階層必須負責建立、執行及維護與財務報導有關內部控制制度之有效性(Internal Control over Financial Reporting; ICOFR)；管理階層每年應向各界提出其對財務報導有關內部控制有效性之評估報告；公司應聘任財務報告查核會計師負責查核公司財務報導有關內部控制有效性之意見報告。
2. 對會計師之要求：會計師應了解管理階層對內部控制之評估程序；了解公司與財務報表有關內部控制制度(ICOFR)；測試並評估內部控制設計及執行暨對防止或偵測舞弊行為之有效性(包含內部稽核人員的工作成果)。
3. 沙賓法案之不足：沙賓法案主要焦點在評估與財務報導有關之內部控制制度，至於整個公司的風險管理及內部控制制度，則需要企業風險管理概念。

## (二)企業風險管理

1. 風險之定義：係指事情的發生將衝擊到組織目標達成的可能性。
2. 為何要管理風險：風險管理係辨識及管理不確定性的發生，以避免組織受到傷害、增加組織目標達成的可能性、評估改善成效，以作出更好的決策。如果未妥善處理風險，風險可能會掌控整個組織。
3. 企業風險管理：係一連串深入組織的活動、可改善營運績效、是可課責的(accountable)、可創造企業的價值，了解企業的目標，且知道風險會妨礙企業達成其目標。

4. 執行企業風險管理的要素：執行企業風險最重要的因素是管理階層對風險管理的態度，其對風險必須具有實際的態度，接受風險是真實可能發生的，進而規劃具有前瞻性的管理方式，管理階層同時也是風險偏好者及風險管理者，結合風險管理的藝術及科學的能力。

有關組織之風險管理架構及風險量化分析模式，詳圖 40 及表 14。

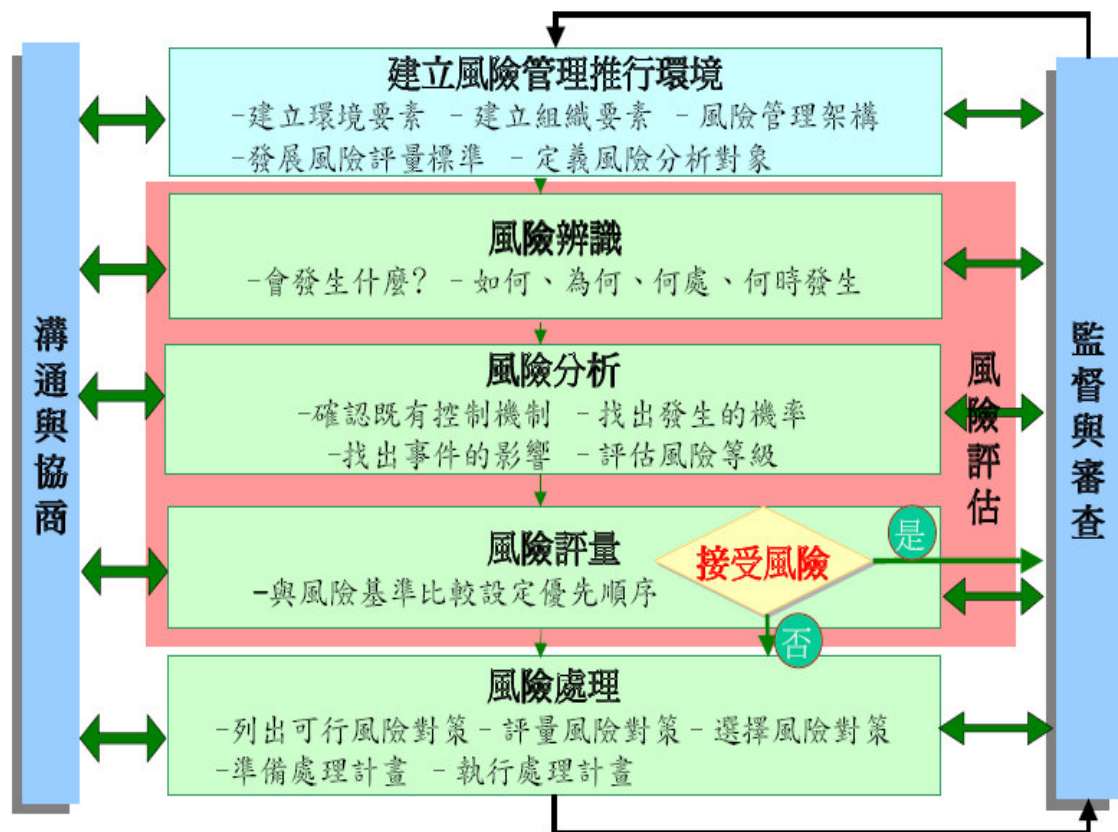


圖 40、風險管理架構



表 14、風險量化分析模式

事件 可能性	無關緊要 (Insignificant)	小事件 (Minor)	大事件 (Major)	緊急事件 (Critical)	重大事件 (Extreme)
幾乎確定 (Almost Certain)	S	S	H	H	H
很可能 (Likely)	M	S	S	H	H
可能 (Possible)	L	M	S	H	H
不太可能 (Unlikely)	L	L	M	S	H
極少可能 (Rare)	L	L	M	S	S

H=高風險：需要董事會或高階管理當局立即處理。

S=重大風險：需要高階管理人員注意。

M=中度風險：需要特定的監控或回應程序。

L=低度風險：日常的管理程序。

### (三) COSO 企業風險管理—整合架構

2004年9月美國國會COSO 委員會(The COSO of the Treadway Commission)提出「企業風險管理---整合架構」(Enterprise Risk Management---Integrated Framework)，係結合沙賓法案在財務報告方面的要求，將1992年發布「內部控制---整合架構」之內部控制架構之三大目標及五個構成要素，擴增為四大目標(新增策略目標)、八個構成要素(新增目標設定、事件辨識、風險因應)及二個概念(風險偏好、風險容忍度)。

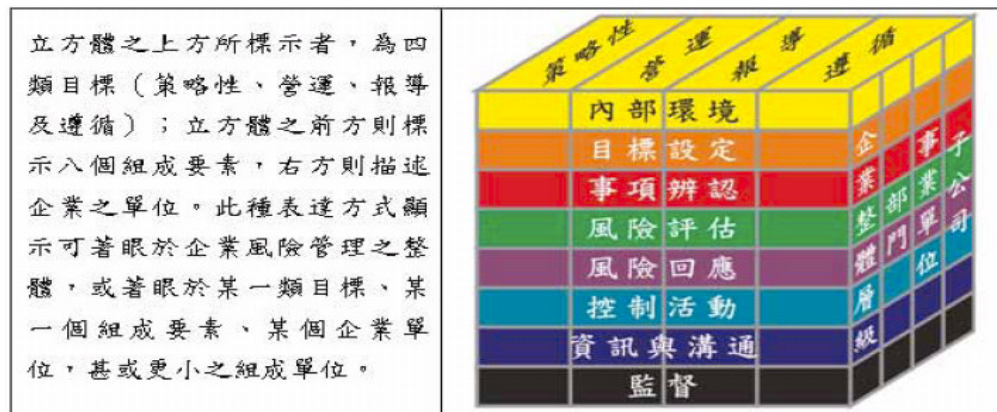


圖 41、企業風險管理---整合架構

COSO 企業風險管理之基本假設，係每個企業皆因其為利害關係人提供價值而存在。所有企業均面臨不確定性，而管理階層所面臨之挑戰，在於當其為利害關係人創造價值而努力時，須決定其欲接受之不確定性有多高。不確定性代表風險或代表機會，企業之價值可能因此而遭侵蝕或因此而提高；企業風險管理讓管理階層能有效處理不確定性及其相關的風險與機會，使企業創造價值之能力提高。

#### (四)COSO 內部控制組成要素

控制環境提供人們進行活動，履行其控制責任之氣氛，是其他組成要素的基礎。管理階層評估不能在這個環境下達成其目標之風險；執行控制活動之目的，則在幫助管理階層保證其處理風險的指令會被執行；同時蒐集攸關資訊，並在組織內溝通。其整個過程應予監督，必要時，應予修改。內部控制並不是一個組成要素只影響下一個組成要素的一連串過程，而是一個多方向的反覆過程。在這個過程中，任何一個組成要素幾乎均可能會影響另一個組成要素。

(詳圖 42)

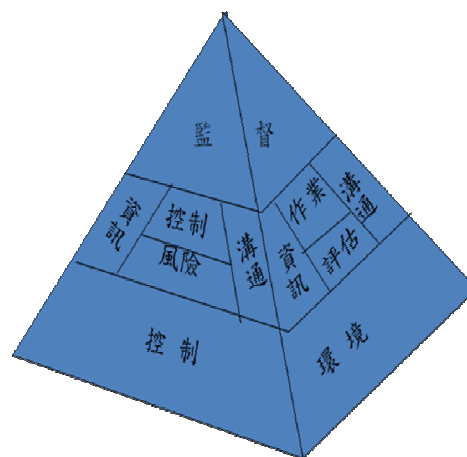


圖 42、內部控制整合架構

#### (五)由上而下的風險管理程序

企業中的每一個人對企業風險管理或多或少都擔負某種程度之責任，執行長責無旁貸擔負最終的責任，且執行長之支持，至少在一開始即直接參與並讓別人知道，有利其將企業風險管理推向成功之路。其他的管理階層則支持企業風險管理的哲學，督促遵循企業之風險偏好，並在其責任範圍內依其風險容忍度之大小而負管理風險之責。風控主管(risk officer)、財務主管(financial officer)、內部稽核人員及其他人士通常擔負支援的關鍵責任，企業的其他人士則負有依既定指引及規定落實執行企業風險管理之責任。董事會則對企業風險管理負重要的監督之責，它須知悉企業之風險偏好，並同意這個風險水準。企業由上而下建立風險管理程序如下：

1. 建立企業風險評估程序。
2. 確認及評估企業風險控制水準。
3. 建立以風險為基礎之稽核工作範圍。
4. 發展出測試風險之策略。

管理階層應建立整個企業之標準化文件、應將資訊科技系統及應用控制與營運控制相結合，以執行企業風險管理之有效性評估、持續執行監及報告程序、賦予所有職位相當責任其可課責性，另外需提供員工教育訓練，使員工瞭解公司之風險管理政策，進而達成企業風險管理。管理階層應了解風險與控制互為表裡、相輔相成，並體認沒有控制的風險會為企業帶來麻煩，沒有風險的控制則是浪費資源。

## 八、平衡遵循與稽核作業活動

本研討主題係由國際內部稽核協會前理事長，郡皮耳·葛瑞特

(Jean-Pierre Garitte)先生主講，主要重點包括：(一)符合遵循相關規定及落實遵循顯然是重要的，但不應忽略內部稽核標準所要求之各種稽核責任。(二)公司如未能針對主要的策略、營運及遵循風險採取適當因應措施，除將損害內部稽核工作的價值，並將使公司暴露於較大的營運及金融風險。(三)組織就各項職能建置系統化的(structured)內部稽核活動，可以為其帶來巨大的益處，其對法規遵循及營運優勢的衝擊與影響亦將甚於以往。因主辦單位未提供本研討主題之詳細書面或電子檔資料，故無法就本主題作深入介紹。

## 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，主要探討重心仍圍繞在公司治理、風險管理、內部控制、內部稽核等主軸，並皆以私部門(部分國營事業)作為論述對象，未能及於公部門。惟公司治理、風險管理、內部控制、內部稽核等理論基礎，本可作為私部門及公部門實務參考運用，爰針對上述專題演講及研討主題提出心得及建議意見如次：

### 一、督促建構現代化內部稽核制度，期以健全內部控制落實良好政府治理。

近年來，世界各國對財務管理改革重心，已由強調程序轉為強調成果導向，政府內部稽核及內部控制制度，亦應隨之配合調整，即除查核法令規定遵循情形外，並要求對施政計畫及作業成果，進行控制及稽核；又為賦予管理階層較大管理彈性，控制之重心，則由事前控制逐漸調整為事中與事後控制。我國政府內部稽核體系(制度)係分由不同主管機關負責，包括行政院主計處職司內部審核；行政院研究發展考核委員會職司績效評核；法務部政風司職司政風考核；行政院公共工程委員會職司政府採購稽核；行政院秘書處職司事務管理工作檢核等，與先進國家相較，確存有內部稽核職責分散、缺乏整合等缺失。本部民國 95-98 年度中程施政計畫雖已將督促行政機關建構健全內部稽核制度納入重要發展議題，期間並依法就內部審核缺失向行政院研擬建議意見，惟並未涵蓋內部稽核制度部分。時值政府賡續推動改造工程之際，且規劃朝業務功能簡併原則辦理，本部允宜依據審計法第 70 條及預算法第 28 條等規定，積

極向行政院建議，依據公共控制金字塔之內部控制、內部稽核及外部審計三層級相輔相成關係(圖 43)，建構現代化內部稽核制度，期以健全內部控制落實良好政府治理。

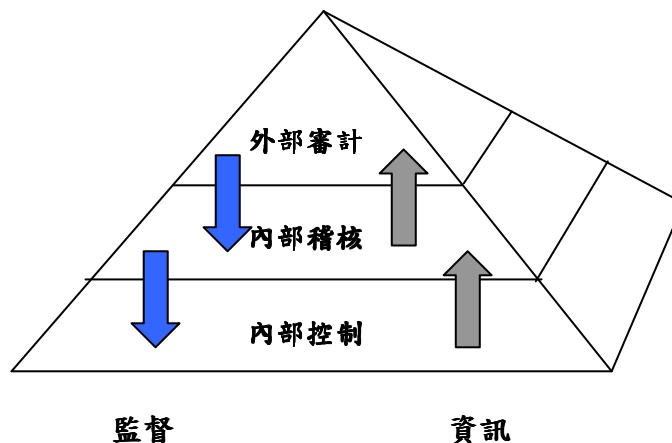


圖 43、公共控制金字塔

## 二、規劃整合電子審計資訊系統，俾有效運用審計資源暨提昇審計綜效。

南韓 KOGAS 公司之電子稽核系統，主要係導入企業資源規劃系統(Enterprise Resource Planning System，簡稱 ERP)<sup>5</sup>觀念，整合內部稽核工作流程各種資訊，俾使該公司內部稽核資源能作最佳規劃，主要子系統包括風險管理系統、稽核知識管理系統、電子稽核系統及監督系統等(詳圖 36)。近年來，本部除已積極運用電腦輔助審計軟體(如 ACL、EXCEL 及 ACESS 等)於審計事務及建置審計知識庫外，並已於本(97)年度規劃開發「政府審計作業整合系統」，以整合

<sup>5</sup> ERP 涵蓋企業所有活動的整合性系統，通常包含：財務會計系統；成本會計系統；產品配銷系統；生產管理系統；物料管理系統；倉儲管理系統；人力資源系統；專案管理系統；品質管理系統；其他系統。

施政工作計畫、會議管理、案件管制、委託審計、書面審核、財務收支抽查、專案調查、財物稽察、審計資訊(決算審定)、審核通知、審計成果及總決算審核報告等資訊。鑑於整合性資訊系統之優點包括審計同仁運用資訊技術更有效率及簡便、節省資源及有利於政府審計業務之發展等,允宜參考南韓 KOGAS 公司之電子稽核系統及 ERP 觀念,漸進式規劃整合現有系統,特別是本部已具體將風險評估觀念納入抽查計畫中,整合系統中自應儘速建置納入審計風險系統,俾利審計同仁運用電子審計系統,蒐集審核所需要資訊及回饋審核資訊於該系統,以有效運用審計資源暨提昇審計綜效。

### **三、賡續導入國際組織及先進國家環保審計相關技術與方法,強化環保審計工作之推動及提昇其成效。**

INTOSAI 已於 1992 年成立環保審計工作小組(WGEA),主要目的在協助會員國及非會員國最高審計機關強化環保審計之法定職掌及訂頒查核作業指引供參,迄至 2007 年共計訂頒 12 份環保審計調查報告及作業指引(詳表 15);又加拿大審計長公署應國會要求,擴大審計職權包括環境與永續發展議題,已於 1995 年修正審計長法增加第 4E--環境審計,及設有環境及永續發展長(Commissioner of the Environment and Sustainable Development),於 2005 年訂頒「環保審計實務作業指引」(4th E Practice Guide),積極辦理環保審計且成果卓著,成為全球翹首,該署審計長菲莉雪女士並因此成為 INTOSAI 環保審計工作小組主席,本部曾於民國 95 年與行政院環保

署合辦「永續發展與環保審計」研討會，邀請加拿大審計長公署相關人員蒞部分享該國環保審計之經驗。本部業於民國 94 年 5 月成立「審計部審核永續發展行動計畫推動情形督導小組」，縝密規劃審核並將結果向相關機關研提建議意見。鑑於環保審計涉及之專業領域較財務報表審計、合法性審計等為高，本部現有人力及專業知識恐無法因應國際性或區域性組織關於環保審計之要求，是以本部除宜賡續導入及參考 INTOSAI 及加拿大等所訂頒環保審計作業指引，規劃適當查核工作外，並宜審慎規劃成立環保審計專家諮詢庫，俾充實環保審計工作團隊專業人才，強化環保審計工作之推動及提昇其成效。

表 15、環保審計研究報告及作業指引名稱彙總

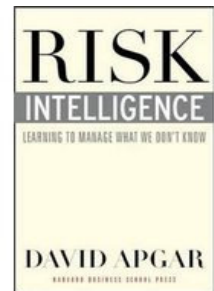
研究報告及作業指引名稱	年度
生物多樣性審計—最高審計機關作業指引	2007
最高審計機關間之共同合作—合作審計秘笈及範例	2007
環保審計發展及趨勢	2007
永續發展世界高峰會議：最高審計機關審計作業指引	2007
水資源問題審計—最高審計機關經驗	2004
環保審計及合規性審計	2004
永續發展—最高審計機關角色	2004
廢棄物管理審計	2004
環境審計作業指引	2001
國際環保協議審計	2001



研究報告及作業指引名稱	年度
最高審計機關間關於國際環保協議審計之合作方式	1998
天然資源會計之研究	1998

#### 四、落實推動風險管理，邁向具備風險智商審計機關之目標。

近 10 餘年來，「企業風險管理」儼然成為公私部門管理顯學，甚至如標準普爾(Standard & Poor's)、穆迪(Moody's)等債務信用評等機構及許多股票分析師，皆將公司企業風險管理納入評等考量因素，惟提及「風險智商」一詞則略顯生疏。依據哈佛商學院出版大衛·艾普加(Davia Apgar)所著「風險智商—學習管理未知事物(Risk Intelligence-- Learning to Manage What We Don't know)」<sup>6</sup>一書之定義，風險智商係指可以協助解決風險衍生問題之所有經驗，包括過去與未來。又內部稽核季刊第 64 期登載「具有風險智能的企業—如何作好企業風險管理」<sup>7</sup>譯文，認為可以成就企業風險管理之公司即為「風險智能型企業」。本部業於民國 96 年成立「審計機關風險管理研究小組」，負責國內、外風險管理及風險導向審計理論與實務之蒐集、譯介及研析，及審計機關推動風險管理之研究等，一方面積極規劃以風險導向觀念評核政府各機關依據「行政機關風險管理推動方案」及「行政院所屬各機關風險管理作業基準」等規定辦理風險管理之成效外，另一方面研擬營造及推動審計機關風險管理文化。值此政府審計環境處於高度不確定的時代，為能有效管理審計



<sup>6</sup> Davia Apgar, Harvard Business School Press, 2006 年 8 月 1 日

<sup>7</sup> 該文係譯自勤業眾信會計師事務所出版風險智商系列文章之一” The Risk Intelligence Enterprise--ERM Done Right”.

資源及未來成長相關風險，允宜考量包括評估及管理風險建立整體架構、政策及程序；辨識重要風險與脆弱性及其解決方案，及評估價值並決定風險是否會影響價值；建立風險胃納、決定可以承受哪些風險、決定是否可以承受更多風險或應該降低風險；決定各該風險承擔人員或單位；依據整合及永續基礎決定現行風險管理之能力水準等重要步驟，並按「風險智商型企業成熟模型」<sup>8</sup> 各階段(詳圖44)，逐步邁向具備風險智商審計機關之目標。



圖 44、風險智商型企業成熟型圖

## 五、研究擬訂舞弊審計作業指引，提供審計同仁參考，以劃一審計

<sup>8</sup> The Risk Intelligence Enterprise--ERM Done Right”,p7，2006

## 品質及降低風險。

依據 OECD 各項研究結果顯示，全球反舞弊及貪腐活動所面臨之重大挑戰包括：(一)全球經濟活動蓬勃發展，具有政府能力較弱、公務人員之不當酬勞、缺乏透明度與課責機制、法律實施效果無效、金融與公司管制鬆懈等特徵之國家，發生舞弊及貪腐行為之誘因及機會大大提昇。(二)委外、民營化及公私部門夥伴關係等新興施政措施，雖加速公私部門合作，也因未能及時調整管制、懲戒權力及修補相關法律漏洞，遂創造出許多新的舞弊及貪腐機會。(三)各國持續增加對國外之重大援助，將提高舞弊及貪腐風險，並可能創造政治貪腐機會及減少受贈國家對其人民負起責任。是以舞弊及貪腐情事已成為世界各國所面臨之重要議題，INTOSAI 已於 1998 年第 16 屆全球年會中，針對各國最高審計機關就該議題所應扮演之角色，規劃第一專題「最高審計機關在預防及偵測舞弊及貪腐之角色 (The Role of SAIs in Preventing and Detecting Fraud and Corruption)」進行討論，ASOSAI<sup>9</sup>則於 2001 年 12 月開始實施強化亞洲地區偵測舞弊審計技術之訓練能力專案，其中重點為研擬舞弊及貪腐之地區作業指引 (ASOSAI Guidelines for Dealing with Fraud and Corruption)。依據審計法第 2 條第 4 款規定之審計職權，本部依法應稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行為，惟現行相關作業內規中並未有查核舞弊之詳細作業規定，允宜參考國際組織、區域組織、先進國家範例，

---

<sup>9</sup> <http://www.asosai.org/guidelines/guidelines1.htm> (最近流覽 2008/12/20)

研究擬訂適合我國國情之舞弊審計作業指引，提供審計同仁查核參考，以劃一審計品質及降低風險。

## **六、賡續引介推廣各種電腦輔助稽核技術(CAATs)，以應環境需要暨提昇審計工作價值。**

國際電腦稽核協會認為利用電腦協助查核工作進行皆屬於電腦輔助審計的範圍，主要類別包括：電子化工作底稿(Electronic Working Papers)、資訊擷取與分析(Information Retrieval and Analysis) 舞弊偵查(Fraud Detection)、網路安全(Network Security)、電子商務和網際網路安全(Electronic Commerce and Internet Security)、持續監控(Continuous Monitoring)、稽核報告(Audit Reporting)、稽核歷史資料庫(Database of Audit History)、電腦基礎訓練(Computer Based Training )、時間軌跡(Time Tracking) 等，近年來，本部業已積極推動運用 ACL 軟體於審計工作中，且頗具成效，惟該軟體僅係證實測試查核技術運用之一，面臨瞬息萬變的資訊科技環境，電腦輔助審計技術應由偏重查核技術測試擴大至涵蓋審計管理自動化，如風險評估與分析、工作計畫擬定、工作底稿與審計報告編製等之自動化。鑑於本部乃國際電腦稽核協會之團體會員，為提昇審計工作價值，未來允宜賡續引介推廣相關電腦輔助稽核技術及工具，持續精進及深耕資訊科技知能。