



2012年國際內部稽核協會 年會出國報告



出國人員：劉麗真、王鈴

報告日期：中華民國 101 年 9 月 6 日

2012年國際內部稽核協會年會出國報告

摘 要

2012年國際內部稽核協會年會於7月8日至11日假美國波士頓舉行，會議主題為「革新內部稽核」(Revolutionize Internal Auditing)，共有來自全球103個會員國近3,000人參與此一盛會，我國有13人參加。本次年會計有「透明化的領導」、「領導者視野之未來展望」、「21世紀的公司治理與風險管理」、「做出困難的抉擇」、「確保任務成功」及「創造有勇氣的文化」等6場專題演講，及「稽核管理」、「金融業稽核」、「全球新興議題」、「道德及舞弊偵防」、「小型稽核部門實務」、「資訊科技」、「治理、風險及法令遵循」、「稽核工具與技術」、「領導與個人發展」、「公部門及非營利事業之稽核」等10項議題7個時段同步舉行之70場研討會。本部為拓展審計人員視野，汲取內部稽核專業新知，遴派2名審計人員參加本次年會，茲就參加年會經過、專題演講及研討會內容摘要、研討心得及建議意見提出報告。研提建議意見如下：

- 一、促進公部門強化內部控制機制，建構政府良善治理架構。
- 二、拓展「財務司法」量能，形塑「專業」核心價值。
- 三、加強運用公部門行銷策略，增進審計機關之能見度及價值。
- 四、建構優質審計組織文化，增進審計人員幸福感。
- 五、參考美國獨立性觀念架構，研訂具體可行之獨立性衡量指標，強化審計人員外觀及精神上之獨立性，深化審計機關核心價值。
- 六、持續觀察科技應用對政府機關之衝擊及影響，應用風險導向觀念，辨認及更新風險要素，降低審計風險，迎向審計2.0時代。
- 七、持續鼓勵審計人員運用及精進電腦審計業務，強化審計效能。



2012年內部稽核協會國際年會出國報告

目 錄

壹、前言.....	1
貳、參加年會經過.....	1
參、專題演講內容摘要.....	4
一、透明化的領導.....	4
二、21世紀的公司治理與風險管理：一個企業領導者的觀點.....	7
三、領導者視野之未來展望.....	9
四、做出困難的抉擇.....	12
五、創造有勇氣的文化：新的領導挑戰.....	14
肆、研討會內容摘要.....	16
一、2012年內部稽核人員之能力與需求.....	16
二、鑑識審計在公部門的運用.....	21
三、在不確定的時代發揮內部稽核最大價值.....	28
四、管理控制：價值建構的最佳實踐.....	33
五、對審計委員會確保內部稽核的品質.....	38
六、公部門之審計獨立性.....	43
七、社群媒體之查核.....	47
八、政府審計人員如何運用新科技改變努力.....	49
伍、研討心得及建議意見.....	51
一、促進公部門強化內部控制機制，建構政府良善治理架構.....	51
二、拓展「財務司法」量能，形塑「專業」核心價值.....	54
三、加強運用公部門行銷策略，增進審計機關之能見度及價值.....	58
四、建構優質審計組織文化，增進審計人員幸福感.....	62
五、參考美國獨立性觀念架構，研訂具體可行之獨立性衡量指標，強化審計人員外觀及精神上之獨立性，深化審計機關核心價值.....	65
六、持續觀察科技應用對政府機關之衝擊及影響，應用風險導向觀念，辨認及更新風險要素，降低審計風險，迎向審計 2.0 時代.....	67
七、持續鼓勵審計人員運用及精進電腦審計業務，強化審計效能.....	68

壹、前言

國際內部稽核協會(IIA)為增進內部稽核人員專業素養，並分享各國內部稽核之發展現況及國際內部稽核專業新知，每年皆舉辦國際性研討會。今(2012)年國際年會係由美國波士頓內部稽核協會主辦，於7月8日至11日假波士頓會議暨展覽中心舉行。本部為掌握國際間公、私部門內部稽核之發展趨勢，並汲取最新的稽核專業知識，歷年來均積極參與相關年會暨各項專業研討會，作為本部與各國審計機關間專業知識分享之重要平台。本次年會，計有來自全球103個會員國近3,000人參與此一盛會，我國代表團成員共有13人，分別來自於國營事業、上市公司、證券交易所、櫃買中心、集保結算所、內部稽核協會及本部等公、私部門。



我國與會代表在研討會場合影

貳、參加年會經過

七月小暑，在我國已是仲夏炎熱季節，地處美國北疆的波士頓，早、晚卻已透出些許涼意，甚為宜人，在此參加國際內部稽核協會年會，感覺還蠻愜意的，身處不同的氣候、接觸相異的文化，可以沖淡鄉愁，忘卻旅途勞頓。本次年會主題為「革新內部稽核」(Revolutionize Internal Auditing)，聚焦於面對快速變遷的時代，內部稽核應以革新務實的作法，發揮專業最大價值。7月9日會議正式開始，大會安排小型樂隊演奏輕快音樂，伴隨著熱情舞者

輕盈的舞步揭開序幕，開幕式後隨即展開為期 3 天的精神饗宴，包括 6 場專題演講及 7 個時段 10 項議題同步舉行之 70 場研討會(詳表 1)，分別邀請來自世界各國公、私部門的內部稽核人士或專家學者擔任主講人，將他們多年來發展及從事內部稽核的經驗與大家分享。會場並安排多家贊助廠商設置攤位，供與會人士瀏覽相關書籍或洽詢相關專業服務，亦於會議中場休息時間提供各國人士交流互動機會。7 月 10 日年會結束前夕的晚宴盛會，餐點雖然簡單，節目安排緊湊新穎，除了場外彩繪服裝秀爭奇鬥艷，場內樂團更是盡情演奏、隨興敲打，還有歌手臨創的搖滾吶喊聲，熱鬧中隱含有除舊觀創新意，和著隨歌起舞的身影，讓人目眩神迷，真是典型的美式民族風格，也象徵著這個變動的、革新的年代。



彩繪服裝秀

本次年會，國際內部稽核協會為肯定中華民國內部稽核協會對會務之積極推展，及與政府機構維持良好關係，特別於 7 月 11 日早上由 IIA 理事長 Denny Beran 先生頒發「2012 年特別表揚獎(The IIA



與 IIA 理事長 Mr. Denny 頒獎後合影

Chairman of the Board's 2012 Special Recognition Award)」給中華民國內部稽核協會，表彰該協會在專業領域的長期努力，由王理事長怡心代表領獎，與會的我國出席代表熱烈鼓掌喝采，感染了那份榮耀氛圍。

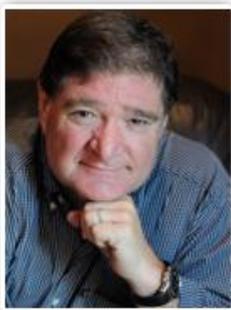
表 1 各項議題同步研討會場次明細表

項次	稽核管理	金融業稽核	全球新興議題	道德及舞弊偵防	小型稽核部門實務	資訊科技	治理、風險及法令遵循	稽核工具與技術	領導與個人發展	公部門及非營利事業之稽核
1	CS1-1 超越7項原罪	CS1-2 新模式風險管理	CS1-3 2012內部稽核之能力與需求	CS1-4 衡量組織之道德環境	CS1-5 如何增進價值	CS1-6 雲端運算稽核	CS1-7 ISO31000 風險管理	CS1-8 達成股東期望之保證	CS1-9 個人發展	CS1-10 公部門之審計獨立性
2	CS2-1 培養稽核委員會關係	CS2-2 如何查核衍生性商品	CS2-3 更新的內部控制架構	CS2-4 反海外腐敗法之法令遵循	CS2-5 小型稽核部門之挑戰	CS2-6 新的數位安全威脅	CS2-7 健全 GRC 環境之要素	CS2-8 營運稽核工具	CS2-9 內部稽核策略規劃	CS2-10 內部稽核功能最佳化
3	CS3-1 達成管理階層期望及增進組織價值	CS3-2 法規演進	CS3-3 主權債務危機	CS3-4 誠實與說謊者之說話模式	CS3-5 內部稽核主管之挑戰	CS3-6 內部稽核在併購中之角色	CS3-7 內部稽核人員要做些什麼	CS3-8 理論與實務	CS3-9 構建高效能稽核團隊	CS3-10 達成法令遵循之策略
4	CS4-1 有效增進持續性稽核業務計畫	CS4-2 保險舞弊	CS4-3 革新內部稽核績效	CS4-4 反貪污法令之遵循	CS4-5 小型企業稽核之常見錯誤	CS4-6 利用評分技術偵測錯誤與舞弊	CS4-7 內部稽核人員是明星還是討論明星	CS4-8 如何增進稽核程序之效率及效果	CS4-9 跨文化間之溝通	CS4-10 鑑識審計在公部門之運用
5	CS5-1 改變表現不佳之稽核團隊	CS5-2 Dodd-Frank 法案對內部稽核之衝擊	CS5-3 社群媒體之查核	CS5-4 工作場所之性別結構對貪污之影響	CS5-5 管理稽核職能且不增加成本	CS5-6 智慧型裝置之安全及管理	CS5-7 企業風險管理解密	CS5-8 運用數學作為鑑識工具	CS5-9 趨勢型塑僱用環境	CS5-10 在不確定的時代發揮內部稽核最大價值
6	CS6-1 管理全球性稽核部門及提升內部稽核之角色	CS6-2 360 度企業風險管理	CS6-3 稽核如何改變企業治理	CS6-4 電腦科技與街頭調查	CS6-5 小型稽核事務所之諮詢技巧	CS6-6 如何將 IT 納入組織內部稽核規劃	CS6-7 準則1200	CS6-8 運用資料分析透視企業風險	CS6-9 持續性稽核	CS6-10 管理控制-價值建構的最佳實踐
7	CS7-1 對審計委員會確保內部稽核的品質	CS7-2 Solvency II 之內部稽核	CS7-3 雲端查核	CS7-4 白領犯罪之行為模式	CS7-5 小型稽核事務所之管理策略	CS7-6 數位證據-法令、管理及科技議題	CS7-7 增進風險靈活性的3個關鍵	CS7-8 評量企業文化要素之工具	CS7-9 關鍵溝通	CS7-10 政府稽核人員如何運用新科技

叁、專題演講內容摘要

本次年會邀請了哈佛大學教授、標準普爾公司總裁、美國航空暨太空總署前太空人等多位知名的專家學者演講，專題包括「透明化的領導」、「行政視野之未來展望」、「21世紀的公司治理與風險管理」、「做出困難的抉擇」、「內部稽核：確保任務成功¹」及「創造有勇氣的文化：新的領導挑戰」等6場，茲就其中5場專題演講內容，摘述如次：

一、透明化的領導(Naked Leadership)



本專題係由南非國際FutureWorld媒體公司的聯合執行長 Neil Jacobsohn 先生主講。演講內容主要係探討隨著資訊科技與網路媒體的快速發展，諸如 Facebook、Twitter、YouTube、Google 等社群媒體 (Social Media) 或網際網絡的廣泛使用，對組織及領導者產生重大的衝擊，組織應思考如何運用這些日新月異的數位平台工具及內容，強化組織與社群媒體間之控制管理，並提醒領導階層必須具備「透明化管理」的理念，秉持誠信原則，藉由網際網路及數位媒體的效益，創造有利組織發展的機會。

(一)領導者所面臨的挑戰—公開且透明的市場

由於資訊科技的進步，開放的社群媒體迅速發展，透過全球網路、社群網站的连接，一切資訊都是公開及透明的，各界管理階層、社會名流的言行舉止，就如同「生活在魚缸裡的金魚(Life in a Fishbowl)」必須坦誠接受公共媒體及民眾嚴格的檢視，例如全球各

¹本專題係由美國航空暨太空總署 (NASA) 前計畫處長主講，他以曾擔任太空梭指揮官和太空梭發射管理人員的經驗，說明美國的太空計劃是一個不折不扣和身份不明的風險可能意味著災難性的失敗和生命損失，在人類歷史上，是最複雜的技術環境，及如何在太空計劃嵌入整個組織的風險管理；並強調一位成功的內部稽核人員要了解其組織現在及未來的整體環境，並主動提醒利害關係人有關風險的影響。

國政要人物多已公布其財產所得，面對此無法抵擋的世界趨勢，對其個人雖然是種威脅，相對地，卻也是一種新型態的挑戰，因為經過這些檢驗過程，正能證明或改造民眾對其肯定或者重建信任的機會。因此，有效運用社群媒體的影響力，已是管理當局必須努力學習、審慎面對及妥善處理的重大課題。

數位技術的創建，對於組織的領導者和管理者產生了深遠的影響，透過混亂的全球網絡世界，整個大環境的溝通與市場正在發生變化，而這些技術創造了大量新的市場機會，使人們有可能從網絡中的任何地方找到新目標，如何運用電腦的部落格、維基百科，互聯網，以及社會網絡等方式，將是影響組織經營成敗的關鍵。根據FutureWorld公司推測，在2020年以後所有企業流程接近有90%將自動化。Neil Jacobsohn先生說：「既使增加透明度，仍然會有新的風險，無論你要隱藏它或擁抱它，未來還會發生，而最大的風險是“什麼都不做”，所以，不要忽視或低估新的風險，瞭解風險並找到新的方法來管理風險，然後移動你的市場進入一個令人興奮的新世界，但如果還是停滯不前，則將逐漸失去你的市場。」

(二)領導者的新思維

這是一個合作性消費的時代，透明化的領導係一種新的思維及行動方式，它強調：個人比程序重要、選擇比變化重要、價值比金錢更重要；傳統的“程序驅動思維”埋沒了眾多的優秀人才，破壞了公司及員工之間的信任，使許多公司停滯不前。作為一個現代的領導者，應以清新的頭腦，擺脫舊式僵化思維，建立新的思維模式，以面對未來。透明化的領導可以在現實的超級網絡世界中，從下列7個跡象找出新的領導方式。

1. 從網路媒體取得資訊的時代：由於資訊科技快速發展，有些資訊可以透過網際網路的技術連接、取得及使用，例如信用卡發卡銀行為衡量客戶之授信額度，可透過電腦網路取得客戶的徵信資料。網路媒體的資訊，有某種程度的影響力及參考性。
2. 快速變動的年代：身處在公開性及透明化的時代，一切事物無所遁形，透過網際網路及社群媒體的連接，可實現公平正義，加速社會發展及人類進步，對於領導者亦產生深遠的影響。
3. 社群網站意見交流的時代：由於社群網站的蓬勃發展，領導者應適當運用社群網站進行意見交流，使議題透過廣泛的討論，融合大家的意見，變得更強大有力且具附加價值。
4. 無處不在的連接世界：網際網路可以連接到每個人和每件事，是一個基本的商業資產，領導者對於新的技術，應該是致力在網絡的任何地方創造新的機遇，並學習制定一個流程，迅速的在技術驅動的世界中茁壯成長。
5. 市場空間結合群眾力量：在網絡相連的世界，任何事情均可透過群眾力量，在市場空間連結，領導者應該覺醒，民眾有知的權力，而且群眾的力量不可測、不可擋，並應瞭解及發展在網際網路世界的控制端。
6. 建立信任培養你的追隨者：在公開和透明的社會，培養追隨者及客戶的方式，就是建立信任，一旦魚缸(比喻信任)被打破，就難以生存。新世代的思維是可接受認錯，但無法忍受欺騙。
7. 開發新的策略持續成長：為使企業持續成長，當今領導者必須根據市場供需的力量，逐步創新、改變營運策略，並在未來的學習過程中，開發新的策略思想和策略行動。

(三)總結

「透明化領導」是一個新時代的領導、它是推動合作、分享權力、分享領導、一起成長、正面思考及建立信任的領導，也是管理者未來最重要且必須具備的理念。管理階層自身之言行，除了接受媒體大眾赤裸裸的檢視(Naked Watching)外，必須秉持誠信原則，將組織之實際運作情況公開揭露，供社會大眾檢視，並藉由網路媒體連結至全世界，為組織帶來無限的機會。

二、21 世紀的公司治理及風險管理：一個企業領導者的觀點



本專題是由標準普爾(Standard & Poors)國際信用評等機構總裁 Douglas L. Peterson 先生主講。他以作為美國金融服務公司的領導者身分，分享他的看法和經驗。標準普爾公司是一家世界權威金融分析機構，在全球提供信用評等服務，並以客觀分析和獨到見解真實反映政府、公司及其它機構的償債能力和償債意願，因此獲得全球投資者的廣泛關注，在資本市場上發揮了舉足輕重的作用。Douglas 先生提出「風險無所不在，而且發生的原因日益複雜」之論點，說明風險是無孔不入，且其影響層面很大。

(一)標準普爾(S&P)公司

1. 標準普爾公司的創始人 Henry Vamum Poor 先生基於「投資者有知的權利」理念，創立標準普爾公司，專門為投資者提供信用評等、分析研究及投資諮詢等服務，是創建金融業標準的先驅，目前擁有分佈全球各地超過 1,400 位分析師。
2. 標準普爾公司自 2007 年起已投資超過美金 3 億元在員工之專業教育訓練上，明確要求全體員工以誠實信用原則，面對個人

所處理的業務，且相信企業主及股東將會因此獲得利益。該公司
 治理架構，包括(1)強化人員配置：業績、效率、風險。(2)
 落實教育訓練：文化、溝通、管理。(3)獨立檢查評估：獨立董
 事、內部稽核。(4)提高透明度：財務、業務、資訊。

3. 標準普爾公司的自我要求風險評估項目，包括：辨識並評估重
 要風險的影響、使用基於風險的方法作為策略決策、確定風險
 限制和執行、追究個人責任等。

(二)信用評等架構

標準普爾公司對於企業提供之信用評等服務，係包括商業風險
 及金融風險 2 大項綜合評估的結果，其信用評等架構，如圖 1。

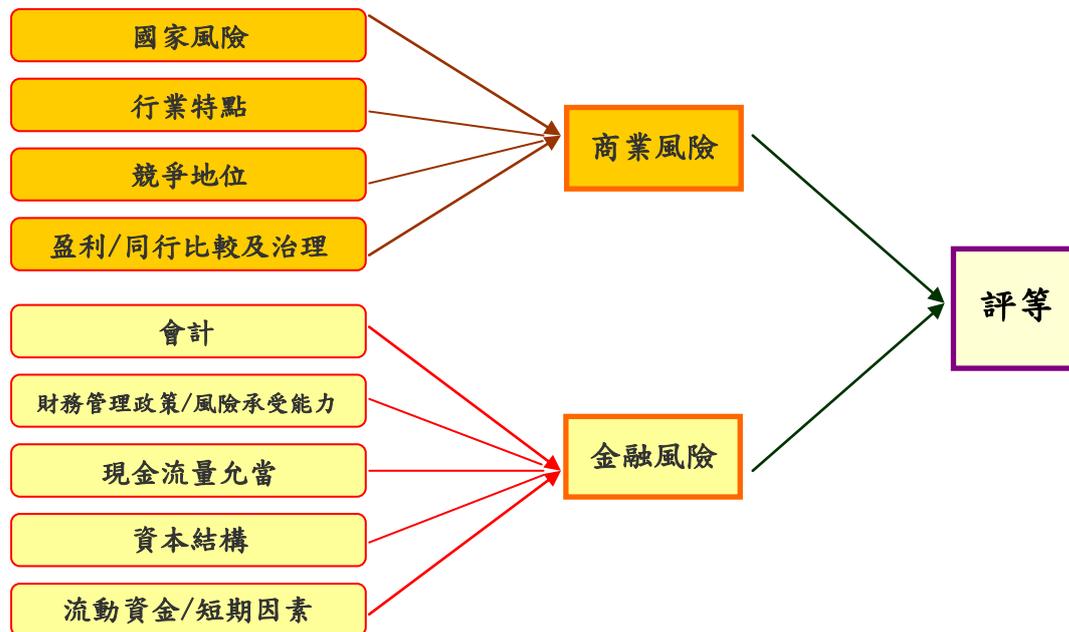


圖 1 標準普爾公司信用評等架構

(三)公司治理架構

標準普爾公司 Douglas 先生以企業領導者的觀點，認為 21 世紀
 的公司治理架構為：

1. 獨立：董事會的獨立性、創業或控制權。

2. 結構：作業準則、風險容限。
3. 效益：財務和風險的標準和控制、報告和透明度。
4. 企業文化：管理、溝通。

(四) 衡量企業的風險

全球化，伴隨著機會，也帶來了嚴峻的挑戰。但風險無處不在，目前銀行業交易商品複雜化、資本膨脹，加上專業信評機構的介入，Douglas 先生建議企業必須衡量的五大實質風險分別為：

1. 流動性風險：銀行擠兌。
2. 經濟風險：歐債危機。
3. 政治風險：意識、抗爭。
4. 技術風險：外移、淘汰。
5. 產業風險：沒落、變化。

三、領導者視野之未來展望

本場座談會由內部稽核協會之總裁 Richard F. Chambers 先生擔任引言人，由 Mark Carawan 博士、Neil Jacobsohn 先生、Rebecca R. Rhoads 女士、Linda K. Zecher 女士等人擔任與談人。Richard F. Chambers 先生具有內部稽核師、國際政府稽核師、國際內控自評師、國際風險管理師等專業資格，在內部稽核、會計、財務管理等有 35 年之相關經驗，其中包含在公部門-美國審計總署多年的工作經驗。Mark Carawan 博士自 2011 年 8 月加入花旗銀行，擔任其總稽核及管理總監，之前則任職於巴克萊集團之內部稽核主管等。Neil Jacobsohn 先生曾為報社及雜誌之獲獎記者，管理大型媒體集團之實業家，上市媒體公司之行銷總監，及創立超過 14 家企業，並擔任本次年會第一場專題演講之主講人。Rebecca R. Rhoads 女士為

Raytheon 公司之副總裁及資訊主管，在國防產業擁有超過 31 年的經驗。Rebecca R. Rhoads 女士原為機械工程師，且在 California Polytechnic University 教授機械工程相關課程，並曾經獲選為公司前 100 大具影響力之領導者。Linda K. Zecher 女士在 2011 年 9 月加入 Houghton Mifflin Harcourt 擔任總裁，之前曾擔任微軟公司之副總裁，領導約 2000 位之行銷團隊，服務包括政府機關、教育、醫療等產業之客戶，亦曾服務於德州儀器、美國銀行等知名企業。

本座談會以企業面臨科技進步帶來企業外在、內在環境質變，內部稽核人員如何面對挑戰，幫助管理階層因應各項挑戰。引言人提出數個令人深省的問題，並由與談人以其自身專業、經驗提出見解，茲將座談會內容摘述如下：

問：如何以領導者的角度，面對資訊公開、透明，而帶來的挑戰與風險？

答：企業環境概分為內在環境與外在環境，身為上市公司，對於與外界各項溝通均應小心謹慎，須秉持公開、開放的態度，隨時隨地都應誠實與外界對話。一旦外界有疑慮的問題，對可以做到的部分，均應誠實回應，以化解疑慮。而與內在環境的溝通，亦應秉持相同的原則。

問：科技的進步，帶來許多改變，許多封閉的資訊一一被揭露而成為公開資訊，也因而受到不同世代的人們的關注與檢視，對商譽產生影響，甚至影響外界對企業的信任。要如何以總裁的高度，提出企業組織應建立何種原則，以建立及維持企業與外界間的信任？

答：一般人認為，信任感一旦經過驗證，即被建立。但忽略了信任關係一旦受到破壞，必須耗費更長的時間修復。例如，發生大型經濟或金融事故，政府機關或相關企業組織，未揭露正確資訊，即會影響大眾對政府機關或相關企業組織的信任。企業組織面臨一個信任感時時被挑戰的環境中。吾人必須知道，愈公開透明，愈能夠得到信任，而掩蓋事實真相，比犯罪更可惡。故應企業組織宜建立正直的核心價值，面對問題，並公開相關資訊，做好信任關係的危機管理。

問：雲端科技的進步，使得許多企業可能將流失對資訊的所有權或控制權，領導者如何看待這類科技進步帶來的挑戰與威脅？

答：雲端科技的運用，仍應視各企業的特性來決定。如對一個上市公司或具機敏性的軍火公司，採用雲端科技與否的考量，除了成本因素外，仍需考慮機密性等特殊要求；然而對於小型公司而言，採用雲端科技，可能可以省下相關人事與設備投資成本，而極具效益。

問：在各企業組織中，都有守舊派與創新派的領導者，在這個資訊公開透明的世界潮流中，要如何面對不同的領導者？

答：面對不願接受新知識與新觀念的人，我會問他們，請認真思考，是要從未來的高度來管理企業？還是以過去的角度來管理企業？而在團隊中，引進新世代的年輕人，如由年輕人對董事會報告，或是在企業內部建立社交網路，增加守舊派接觸新思想的機會，降低其抵抗。

問：過去常有人問到，為何連政府機關的查核報告都公開了，甚至可以在網路上搜尋到，但為何企業的內部稽核報告卻不公開？

答：許多企業對此的解釋是為了控制資訊，而控制資訊才有掌控力。

所以內部稽核報告只會在特定部門中流通，然而此會造成一些共同性缺失及改進作法無法分享至其他部門。惟在資訊公開透明的潮流下，公司應體認，資訊公開的好處遠多於壞處。因為公眾對於公開的資訊的信任度反而較高。然而在公開資訊的情況下，公司仍應體認，資訊的保護是公司全體的責任，並適時加強對資訊的保護機制。

問：內部稽核人員如何提升自己在組織中的價值？

答：以高階管理者的角度，希望內部稽核人員發現「將要發生，董事會不知道，且是應該有所因應作為的事」，而非已經發生的事。將注重在財務風險的角度，提升至增加企業價值的角度來從事內部稽核工作。以不同模式思考，詮釋資料，並找出預警模式，使董事會視內部稽核人員為合作關係，提升內部稽核工作價值。

四、做出困難的抉擇

本專題由 Joseph L. Badaracco 教授主講，他服務於哈佛商學院道德及專業委員會，係 MBA 專案執行長及 2 家公開公司之董事。在美國、日本及其他國家教授高階管理人員進修課程，並撰述書籍，被翻譯成 10 國語言。茲將演講內容摘述如下：

一位管理者每天都面臨著這樣的問題：如何在對與對的事情中做抉擇？如一位中階主管希望你辭退一位能力優秀，但偶爾因家庭因素延遲工作的單親媽媽（道德面：使一個家庭經濟支柱失去工作），以降低公司人事費用（職責面：為公司、股東創造利益）。此時要如何抉擇？Joseph L. Badaracco 教授在研究、訪談、歸納許多個案

後發現，如何覺察人生的關鍵時刻，做出困難的抉擇，並在過程中維護及強化自身的處境及能力，是一個重要才能。每個人的人生中都有幾個重要時刻，是人生的轉捩點。在那個時刻過去後，我們的人生因此而改變，但我們卻不自知。甚且，即使我們知道人生中的關鍵時刻已到來，卻不願意停下腳步，仔細檢視，這個關鍵時刻正在反應，表達，改變些什麼？其實我們應該在檢視「關鍵時刻」的過程中，了解自己，認識自己是什麼樣的人，並為將來的關鍵時刻做好準備。而找出並體悟「關鍵時刻」是一個需要被顯現，測試，型塑(reveal, test, shape)的過程。Joseph L. Badaracco 教授指出，如何在關鍵時刻中，在「對與對」的事項中做抉擇，並沒有明確、實用的架構可以遵循，但有幾項重要因素可參考：在「對與對」的事項中做適當的抉擇，需要(1)小心而精確的分析處境。(2)決策者必須對自身的道德觀、價值觀非常清楚，及對這些價值觀的信念是強烈或是脆弱的。(3)決策者亦必須清楚，其他人這些道德觀、價值觀的態度，尤其是握有權力者的想法。(4)最重要的，決策者必須仔細分析不同決策結果之長期影響。因為當在關鍵時刻作出決定後，決策者、利益攸關者的人生均將從此不同。著名的權力服從研究也告訴我們：人們會盲目追隨他人或接受某種觀點。因此每個人都應該有自己的方法，而不是追隨，模仿別人的方法。Joseph L. Badaracco 教授指出幾個測試方法，協助決策者做出抉擇：(1)報紙測試：在報紙頭版公開問題的解決方案，了解如果採取行動的後果。(2)黃金法則測試：以對方的角度來檢視自己可能忽略的細節。(3)好友測試：問摯友、值得尊敬的人對你的決定有何想法。最後，Joseph L. Badaracco 教授提醒：了解事件對其他人的價值和意義，是良好

的才能，特別是在遇到與道德有關的問題時。在面對兩難的情形下，領導者需要一個架構以務實地，負責任地做出選擇。雖沒有一個規律或既定的公式可循，但有幾個經得起時間考驗的原則可供參考借鏡，以找出自己的觀念架構：(1)考慮後果：廣泛考量利益攸關者，(2)基本權利，(3)個性，(4)務實主義。經驗是，不要選你最喜歡的，依喜好選擇會常忽略基本職責及他人權利。最後，找出自己的觀念架構，了解自己，認識自己在組織中的處境，並為在將來的關鍵時刻做出抉擇，做好準備。

五、創造有勇氣的文化：新的領導挑戰

本專題係由一位國際知名之演說家、顧問及作家 Cindy Solomon 女士主講。她曾為著名企業如思科、甲骨文、微軟等公司演講，並著有創造勇氣文化(Creating a Culture of Courage: The New Leadership Challenge Workbook)等書。茲將演講內容摘述如下：

世界已改變，是我們無法否認的事實。到 2013 年前，每 2 位工作人口中，就有 1 人持有智慧型裝置。25 歲以下的年青人，未曾生活在沒有科技的生活環境中。然而，這些事實和勇氣有何關聯？首先，改變、新的科技帶來新的專業、領導方式產生差異、風險運用的智慧衝擊等。這個新世界使我們必需成為一位有勇氣的領導者，不但能管理企業，而且能激勵，帶領企業在未知的環境中繼續成長茁壯。

勇氣是可以學習的，而且我們可以透過學習，使自己更有勇氣，認知勇氣型態，選擇適當的勇氣模式。根據研究，勇氣有 4 種(如圖 2)：盲目的(blind)、危機的(crisis)、專業的(role)、核心的(core，知其所以然)。這 4 種勇氣間沒有孰優孰劣的關係，完全取決於所處

環境，有時需要同時具備。當我們知道我們的行為是反應哪種勇氣型態，我們可以適時修正自己。

第一種勇氣：盲目的勇氣

我們常用青少年的勇氣來形容盲目的勇氣。正如青少年在衝動行事之前，常會說「這似乎很有趣」。盲目的勇氣給人刺激感，



圖 2 勇氣型態

就像跳傘，我們始終相信傘會張開。盲目的勇氣使人們勇於接受新的挑戰或意見，卻不會考慮後果或負面影響。我們面談過的創業家，其中 90% 的人幾乎都是因盲目的勇氣而起步。

第二種勇氣：危機的勇氣

危機的勇氣是一種「生與死」的勇氣，正是我們傳統被教導的「勇氣」的意涵。但危機的勇氣多是出自本能的反應，而非事前計劃好的行為。而這種勇氣一般是為了求生存。

第三種勇氣：專業的勇氣

一位救火員看到燃燒中的建築物，知道裏面有人受困時，卻是筆直的衝進火場中，未曾有一刻猶豫。我們訪問過的救火員告訴我們「我知道我們必須進去以拯救人們的生命，這也是我們一直被訓練的，我們不曾有一刻思考過(要怎麼做)。」縱使救火員自己可能因救人而受傷。因此專業的勇氣是因受過訓練，隨之而生的勇氣。

第四種勇氣：核心的勇氣

核心的勇氣是最難被付諸行動的勇氣，因它必須在我們知道「想要」、「需要」什麼之後才能行動。範圍包括在會議中發言，結束一段關係，改變環境，為自己行為承擔責任等。

Peter Koestenbaum 指出，惟有能從(遠見)理想，(務實)現實，道德和勇氣等四個面向營運的領導人，才能獲取未來的成功。因此，如果我們以更有勇氣的眼光來審視自己和組織，結果是否會更成功？勇氣是可以學習的，而且效果是累積的。如果我們開始學習，辨識我們在個人，組織，同儕中想強化的勇氣類型，便可以藉由分析過程中互相學習，而變得更有勇氣。當我們有意識地辨識為使組織邁向成功所需要的勇氣類型，即是創造有勇氣的文化之始。

肆、研討會內容摘要

本次研討會共有 7 個時段 10 項議題同步舉行之 70 場研討會，茲就其中與公部門審計、全球新興議題、稽核管理等議題相關之 7 場研討會內容，摘述如次：

一、2012 年內部稽核人員之能力與需求



Larry Harrington



Robert B. Hirth

本專題係由美國雷神 (Raytheon) 公司內部稽核副總裁 Larry Harrington 先生，及美國甫瀚 (Protiviti) 顧問諮詢公司全球內部稽核執行副總裁 Robert B. Hirth 先生共同研討。甫瀚是一家全球性顧問諮詢公司，專門提供企業處理財務、技術、經營、治理、風險和內部稽核等服務。本專題主要係甫瀚公司根據過去的一年中出現的新趨勢，針對 2012 年內部稽核人員應具備的能力與需求調查結果，進行探討。

持續性的專業發展對於現代的內部稽核人員是非常重要的，因為他們須要面對更多的要求，改善組織流程，且須確保適當的風險

管理及控制，同時也被要求對於業務和技術的情況能隨時掌握動態消息，以積極創新的思維，迎接多元及廣泛的挑戰。甫瀚公司為持續評估內部稽核師最需要增進那些技能，於 2011 年 9 至 10 月間進行問卷調查，調查對象包括：參加會議人員、知識領導雜誌的訂戶或閱讀者、及內部稽核專業人士等超過 800 名(詳表 2)。

表 2 問卷受訪者基本資料

受訪者職位	所占比率	組織類型	所占比率
稽核長(CAE)	24%	公開上市	50%
稽核部主任	15%	私人	23%
稽核組長	21%	非營利組織	16%
稽核人員	17%	政府	8%
其他相關人士	23%	其他	3%

(一)一般技術能力方面

根據問卷調查結果，2012 年內部稽核人員一般技術能力方面，以「社群媒體應用」之需求最為迫切，其餘依序為「雲端技術」、「舞弊預防及偵測」、「舞弊風險管理」及「資料分析技術」，與前 2 年需求之項目或排序差異頗大(詳表 3)。

表 3 前 5 名一般技術能力需求之近 3 年來趨勢分析表

年度 排序	2012 年	2011 年	2010 年
1	社群媒體應用	國際財務準則(IFRS) 全球科技查核指引 (GTAG 13)資訊化時代舞弊 預防及偵測	資訊系統一般控制評估 指引(GAIT)
2	雲端技術	企業風險管理國際標準 (ISO 31000)	國際財務準則(IFRS)
3	全球科技查核指引 (GTAG 13)資訊化時代舞弊 預防及偵測	行政訴訟罰法	可延伸商業報告語言 (XBRL)
4	舞弊風險管理	六標準差 ² (Six sigma)	資訊安全管理標準 (ISO 27000)
5	全球科技查核指引 (GTAG 16)資料分析技術	員工及董事對沖交易 ³ 全球科技查核指引 (GTAG 15)資訊安全管理	資訊科技控制目標 (COBIT)

² 品質管理方法。

³ 美國證交法§955 規定。

由上顯示，內部稽核應考慮的關鍵問題，包括：

1. 組織是否對雲端計算有解決方案？內部稽核是否清楚地瞭解相關的風險，並知道如何進行管理？
2. 組織是否以創新技術監控移動式通訊設備的相關風險？
3. 組織對員工使用社群媒體是否進行相關的潛在風險評估？是否訂定有關社群媒體的政策？內部稽核是否確保這項政策被遵循？是否有自動化技術可以監視員工和公司的社群媒體活動？
4. 是否瞭解當前準則及 IIA 規範的全球科技查核指引(GTAG)？
5. 高層管理人員是否知道組織面臨潛在的技術風險，特別是那些使用新技術的相關單位？
6. 高層管理人員和業務單位主管對於資訊科技是否管理一致？
7. 制訂整體稽核計畫是否進行資訊科技風險評估？
8. 員工和公司使用社群媒體相關的風險是否進行辨識與評估？
9. 在內部稽核部門的合作下，是否有效地轉移或改變管理控制？

(二)審計技能方面

根據問卷調查結果，2012 年內部稽核人員審計技能方面，以「持續性審計」之需求最為迫切，其餘依序為「電腦輔助審計技術」、「持續性監督」、「資料處理」及「資料統計分析」，與前 2 年需求之項目或排序變化不大(詳表 4)。

表 4 前 5 名審計技能需求之近 3 年來趨勢分析表

年度 排序	2012 年	2011 年	2010 年
1	持續性審計	持續性審計	電腦輔助審計技術
2	電腦輔助審計技術 (CAATs)	電腦輔助審計技術 (CAATs)	資料分析工具-統計分析 資料分析工具-資料處理
3	持續性監督	資料分析工具-統計分析	持續性審計
4	資料分析工具-資料處理	資料分析工具-資料處理	資訊科技審計-程式開發
5	資料分析工具-統計分析	資訊科技審計-程式開發	品質保證與改善計畫 -外部評估

由上顯示，內部稽核應考慮的關鍵問題，包括：

1. 執行資訊科技(IT)稽核，是有足夠的能力辨識，是否瞭解組織 IT 風險？
2. 組織是否充分利用其他部門的資源，稽核關鍵 IT 的相關領域？
3. 稽核人員是否熟悉市場上的各種稽核工具和技術？
4. 內部稽核是否有效地進一步培訓或指導其他業務部門進行資料分析？
5. 執行審計業務過程中，是否採取技術有效降低成本？

(三)個人能力方面

根據問卷調查結果，2012 年內部稽核人員個人能力方面，以「建立外界聯繫/網絡」之需求最為迫切，其餘依序為「協商或說服」、「處理衝突」、「公開演講」及「高壓力會議」，與前 2 年需求之項目或排序有些變化(詳表 5)。

表 5 前 5 名個人能力需求之近 3 年來趨勢分析表

年度 排序	2012 年	2011 年	2010 年
1	建立外界聯繫/網絡	處理衝突	公開演講
2	協商	公開演講	處理衝突
	說服		
3	處理衝突	協商	建立外界聯繫/網絡
4	公開演講	內部稽核專業之領導能力	說服
5	高壓力會議	建立外界聯繫/網絡	策略性思維

由上顯示，內部稽核應考慮的關鍵問題，包括：

1. 組織對於員工是否提供足夠的“軟”技能培訓，使他們能夠更有效地處理各種不同部門的工作？員工是否參加這些培訓機會？
2. 公司的稽核專業人員與管理人員的互動是否有效溝通處理？

3. 領導者是否提供內部稽核人員的培訓？
4. 是否參與任何與內部稽核有關的專業團體活動？是否定期與其他機構的同行互動？
5. 組織是否提供足夠的內部稽核人員培訓，使他們可以更有效地工作，並瞭解最新的技術發展和風險？
6. 內部稽核小組是否有效獲取、發展並熟練所需要的技能？
7. 內部稽核部門是否有一個強大外部專家的網絡，並且可以定期接觸律師、顧問及相關資源？
8. 內部稽核人員是否繼續知悉當前相關的法規和標準？
9. 對於發展與董事會及其他委員會的關係，是否在行動上履行其特許責任？

(四) 業務流程控制技術方面

根據調查結果，2012 年內部稽核人員對於業務流程之控制技術方面，以「資訊科技資產管理」項目之需求最為迫切，其餘依序為「供應商談判及訂約」、「存取控制、現金收入/應用」、「供應商管理、旅行及娛樂」及「採購/採購訂單、數據/通訊費用、人力資源記錄管理、應收賬款」等項控制技術。另外調查發現，內部稽核單位應用技術，管理審計業務流程者尚未普遍，約有 35% 並未使用任何應用軟體管理審核過程者；約有 37% 僅使用基本的文字處理或電子表格軟體。雖然大企業更應使用軟體應用程序作為其審計過程中的一部分，惟仍有 18% 之大企業內部稽核單位未使用。內部稽核應考慮的關鍵問題，包括：

1. 內部稽核職能是否與資訊中心主管及 IT 部門有效地合作，確保 IT 的資產管理及控制是適當的？是否知道任何 IT 資產管理

過程中應解決的問題？內部稽核小組是否有相關及適當的經驗處理技術問題？

2. 是否有足夠的流程確實評估供應商的安全政策和做法？組織是否確認供應商的存取控制及保密標準？當供應商的關係結束時，相關的存取控制是否解除？
3. 內部稽核執行業務流程是否有適當的技術工具，如：費用管理、採購訂單、供應商及應收賬款等？
4. 內部稽核人員如何利用技術，以防止、偵測、監督及調查舞弊案件？
5. 所有重大移動設備是否有適當控制？

(五)總結

21 世紀的今天，技術是一個關鍵的業務推動者和催化劑，幫助企業實現更高的效率、生產力和盈利能力。同時技術是一個普遍的且不可缺少的資產，新技術顯示了潛力，包括移動平台和“雲端”，讓企業有更高的價值，因此，內部稽核人員對於技術也必須跟上時代新需求。

二、鑑識審計在公部門的運用



Andrew Macleod



Melinda Miguel

本專題首先由澳洲布里斯班市議會的稽核長 Andrew Macleod 先生介紹鑑識審計的意義及進行鑑識審計的方法及工具；再由美國佛羅里達州州長辦公室總監察長 Melinda Miguel 先生分享鑑識審計調查的經驗。他們都提到公部門機構所提供的資料是具有高度證據力，並已漸漸被採納接受；鑑識

審計可以在舞弊或非舞弊情況下，進行特定調查提供相關證據，有助於法官作出公正、客觀的判決。

(一)鑑識審計之意義

鑑識審計係指在具有法律後果的情況下，要求審計人員應用審計專業能力執行廣泛的調查工作，通常是用在舞弊活動的調查。在許多方面與財務報表審計相似之處，包括規劃階段、收集證據、審查過程及對客戶的報告，也包含審計人員對於涉嫌舞弊的活動，蒐集有關證據的實際步驟，及提出證據的具體查核程序。舞弊種類包括：貪污、挪用資產和財務報表舞弊。鑑識審計人員需要具有會計、審計及法律等方面的技能及經驗，必要時審計人員可能需要出庭作證。鑑識審計無論在舞弊或非舞弊情況下均可進行，因為一個非舞弊的情況可能最後發展為舞弊的情況。而鑑識審計係屬專業性質，需要詳細舞弊調查技術知識和法律架構，也可能需要訪談和審訊技巧的培訓。

(二)鑑識資料與持續性確認

審計人員執行適當查核程序獲取相關資訊，透過財務或業務資料的分析，以支持其某一時點的鑑定意見。「持續性確認」係指管理當局持續監控與內部稽核人員使用電腦輔助審計技術持續審計相結合；「持續性監控」係指管理當局適當的確保公司的政策、程序、及營運作業皆有效地運作；「持續性審計」是內部稽核人員用來執行控制和風險評估的方法；「電腦輔助審計技術」是任何自動化的審計技術，包括審計軟體、測試數據機、綜合測試設備、電腦審計程式、及專門審計系統的軟體工具等。內部稽核規劃應將企業道德標準和安全性的風險納入鑑定，並適用於檢測和調查行為不端的潛在實例

分析。資料分析結果，可以強化持續性確認、減少業務中斷、聚焦審核資源、改善舞弊行為和錯誤檢測、改善管理訊息和決策制定的品質、改善內部控制環境等。

(三) 舞弊如何被發現

根據普華永道會計師事務所(PWC)調查發現，政府部門舞弊案件的發現來源，以內部單位密報者占 31% 居首，其次分別是外部單位密報及意外被發現各占 14%，內部稽核人員發現者占 8%，位居第四。而企業界舞弊案件的發現來源，則以內部稽核人員發現者占 17% 居首，其次是內部單位密報 16%，舞弊風險管理占 14%，位居第三(詳圖 3)。

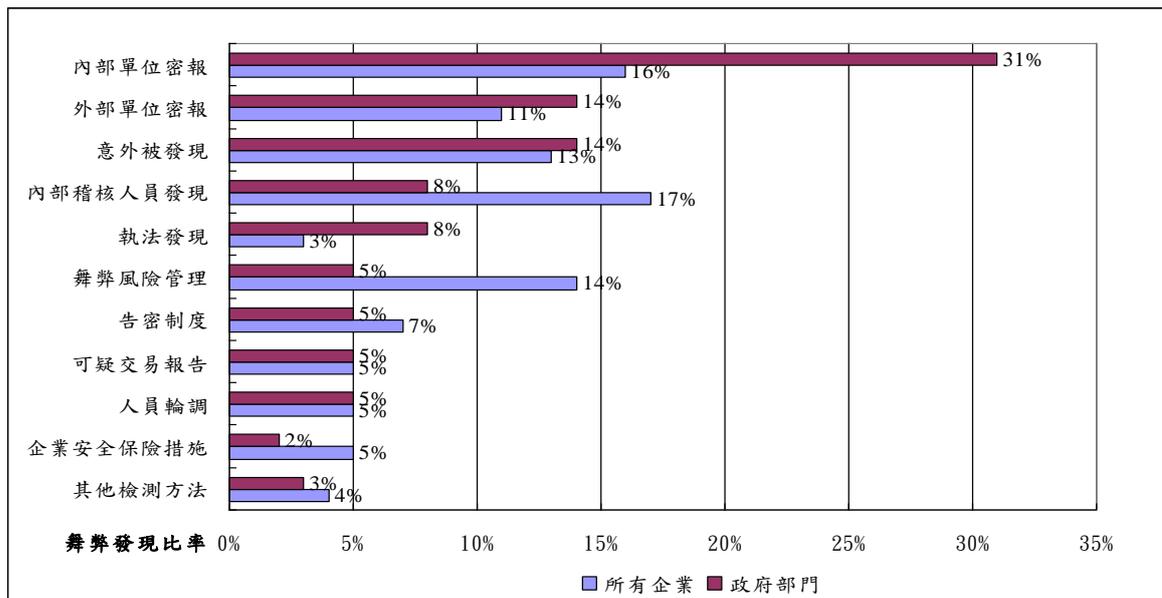


圖 3 舞弊案件發現來源統計

(四) 布里斯班(Brisbane)市議會使用的鑑識工具

- 持續性確認和資料分析。
- 包住鑑識(Encase Forensic)軟體—用於執法、軍事和商業的領導品牌數據鑑識工具，可以對任何形式的數位證據進行詳細的分析。它是從原始數位證據擷取鑑識圖像後加以分析。

- 鑑識工具包⁴ (Forensic Toolkit) — 是包住鑑識主要競爭對手，FTK 是一個由 Access Data 的計算機取證軟體，會掃描硬碟驅動器的各種訊息，可針對數字證據進行詳細分析，其優勢在於可對遠端證據進行謹慎的調查。
- Intella 軟體⁵ — 主要是用來進行分析 Microsoft Exchange / Outlook 電子郵件的證據，提供強大的搜索和提出證據的功能。
- 篩選(SIFT) — 一個開放原始碼的 Linux 取證分析工具，其特徵包含了大量的開放原始碼鑑識工具，是典型的命令列操作。

(五) 鑑識審計的流程

數位證據係指以電子設備存儲或傳輸的數位電子資訊或數據，並可作為法庭案件裁判時的證據。在近幾年，數位證據的使用有增加的趨勢，包括英、美在內的部分西方社會的法庭開始接納數位證據的使用，數位證據的種類，包括電腦系統、存取控制設備、數位相機、手提電腦、數位存儲設備、網際網路設備、手機和印表機、電子郵件系統、通用電子記錄、即時通訊系統等等。鑑識審計的流程為：構思證據→製作紀錄→蒐集證據→分析證據→報告及提出證據→確定證據力。

1. 數位證據之蒐集：透過可靠的鑑識程序所蒐集之證據，獲得法院採納的機會很大。讓證據力最大化，包括：同時發生的事件、相關性及監管鍊⁶(Chain of Custody)。

⁴ 法院公認的數字調查平台，建立速度，分析和企業級的可擴展性。

⁵ 創新和強大的電子郵件和電子文檔搜索軟件 Vound 軟件。可快速查看電子郵件，數據，電子數據存儲的首選軟件。

⁶ 法律用語，指證據從被取得後，就全程紀錄每一個與該證據相關的活動，以確保該證據是值得信任的。例如包括資料蒐集的人、時、地；證據保管人、交接的人、時、原因等。

2. 分析證據：分析證據的過程中，電子設備的處理應可能降低電腦記憶體靜止或損害的風險。如果有拆解設備的要求，必須採取適當措施，以確保該設備能夠返回到原有的功能，並可得到專家的幫助，解決內部文件標識符、用 Encase 軟體取得之影像。
3. 提供報告：鑑識審計結果應製作報告提供給客戶，報告內容應包括證據和結論的摘要，如果發現舞弊，應詳細揭露可能遭受損失的金額。如果沒有適當的控制，就可能產生舞弊。

(六) 鑑識審計案例介紹

1. 美國醫療保險及醫療舞弊

根據 2008 年美國管理和預算辦公室 (U.S. Office of Management and Budget) 報告，在 2007 年美國醫療保險和醫療補助的不當支付計 23.7 億美元，包括醫療保險 10.8 億美元和醫療補助 12.9 億美元。另根據 2009 年美國衛生與人類服務部 (U.S. Department of Health & Human Services) 報告，美國政府每投資 1 美元辦理醫療保險和醫療補助舞弊方面之查核，可產生節省 1.55 美元之財務效益。

從 2000 年至 2007 年死亡案件醫療保險支付索賠總金額高達 \$92 億美元。在 2006 年度有將近三分之一 (29%) 索賠案件，係因醫療設備的錯誤使用而給付醫療保險費⁷。醫療保險和私人醫療保險支付一年高達 16 億美元，係因醫生作一些不必要的影像測試⁸。

2. 佛羅里達州健保局醫療補助整合計畫的鑑識方法

醫療舞弊挪用寶貴的醫療資源，影響那些真正需要援助的人，

⁷ 美國衛生和人類服務部 (Inspector General report, Department of Health and Human Services, 2008)

⁸ 美國放射學學院 (American College of Radiology, 2004)

應加以重視並設法將有限的醫療資源做最佳利用。在佛羅里達州健保局監察長辦公室之醫療補助整合計畫(OIG-MPI)使用的鑑識方法，包括：

- (1) 資料偵查工具：包括供應商的背景概況、專案報告、有針對性的查詢、麥哲倫衛生服務公司(PBM)的藥劑報告、其他偵查工具、預測模型、連接分析、偵查工作團隊、模擬偵查工具、地質製圖軟體等工具。
- (2) 資料分析：包括所有的醫療管理資訊系統資料庫中的 13 萬家供應商、業主、團隊、所有藥房系統內的醫師處方、所有管理服務網絡中的供應商、所有的供應商在醫院品質聯盟的執照文件等相關資料。
- (3) 偵查供應商之專用軟體：利用決策支持系統(DSS)包括同行間及人口健康之比較、索賠等級、從提供者及接受者外觀方面、通過程序運行衛生管理組織受助人。
- (4) 有針對性的查詢：運用客製化的網絡分析，包括以繁複運算為基礎的過濾器及模型、有效且及時的、全面性的分析提供者和接受者、超過 400 個檢測過濾器和算法、易於執行的查詢和數據趨勢、預先定義的報告、靈活多變的查詢、用戶友善的瀏覽器和搜索功能。例如：意外(未預約)的來訪、每日超時帳單、與醫療無關的噴霧劑及補充品、渲染供應商的攀升、處方對象(接受者)之追蹤。

人類的大腦是最成功的分析工具，分析和報告是研究者取向的，這些方案沒有現成制式的報告，研究者可以跳出固有的框框思維，從處方的開立、消耗及配發等資料中，找出異常值及目前趨勢。

為確定或排除與犯罪事項的關係，應分析：供應商使用不同部位的名稱，縮寫等和/或不提供社交、提供商提供虛假聯誼(標識)，以逃避排除配對躲在披露公司的業主和人員、隱藏真實的業主，主管或員工身分、人們以直系親屬名義成立新公司或在既有的公司地址經營原來的公司、人們用他們的合作夥伴，繼續做生意，或另外經營相關業務、擁有多個電子轉帳帳戶的人、處方/轉介服務等。類比偵查資源之使用，包括：預先付款報告、醫療補助舞弊控制單位截止報告、醫療補助說明、消費者投訴、Google 快訊、國家舞弊快訊等。

3. 其他查核案例

(1)GPS 與工時單資料之查核

許多議會公務車輛配備有 GPS 裝置，外勤員工使用公務車時，允許車輛可以停放自家車庫裡，當發現某位員工有連續長時間加班時數可疑之處，可經由車輛的 GPS 資料進行調查：首先從人力資源系統中取得該員工住家住址及通勤登記的最新住址，與 GPS 資料中之出發及到達時間進行比對，並與工作時間表資料比對，從中發現有重大違規行為，再訪談涉嫌的員工確認違規事證；調查結果有 5 名員工停止舞弊行為，並對 12 名員工給予正式警告。

(2)電子收費之查核

電子標籤上使用的主要收費公路和隧道，議會車輛上的電子收費標籤是可移動的。透過電子收費資料進行鑑識審計：查核電子收費標籤、車輛登記、地點和時間等資料，發現每週末標籤被使用在議會及非議會的車輛，部分標籤甚至被用於其他州際公路。

(3)車票卡的使用之查核

搭乘火車、公共汽車和輪渡使用的車票卡，用於與工作相關的差旅。利用車票卡的資料進行鑑識審計：查核車票卡使用的地點及時間，發現幾起濫用的案件，其中有一位員工用於每天上下班的長途巴士，而且已經從他工作開始很長一段時間。

(七)總結

鑑識審計是專家型態的技能，團隊成員需要熟練的會計和審計技術及經驗，也需要瞭解有關的法律架構，因此，鑑識審計人員可能需要在法律事務方面接受專業培訓。

三、在不確定的時代發揮內部稽核最大價值



本專題係由南非稅務局的內部稽核組長 Mmathabo Sukati 女士主講，主要探討面對當前全球性金融危機，世界各地的政府均致力於財政改革，在公共部門的內部稽核人員應著眼於提高效率與找出節約成本的審計方法，並幫助管理者建立組織內部控制意識的文化、整合風險及控制架構，發揮內部稽核最大的價值。

(一)公共部門面臨的挑戰

希臘財政危機，只是冰山一角，全世界各國政府正面臨巨大的挑戰，我們發現在日本、英國及美國都曾因內部控制失敗而產生鉅額損失的例子，如日本奧林巴斯公司(Olympus Corp)1.7億美元財報舞弊行為，是在日本最大公司醜聞之一；英國瑞士聯合銀行(UBS)發生2億美元交易損失，是有史以來規模最大的未經授權交易；美國明富環球控股公司(MF Global)消失客戶資金1.2億美元…等，這

些證據均顯示內部稽核單位需要重新定位，以協助政府或企業加強內部控制。

不同國家的公共部門形成的因素很多，但他們有著共同的挑戰，使公共部門績效管理更加複雜，目前全球公共部門所面臨的挑戰，包括：民眾對政府服務需求日益增加、當前財務資源有限、必須少花錢多辦事、成本控制欠佳、資訊管理品質不佳、管理系統表現欠佳、文化變革阻力、複雜的傳遞程序、利害關係人眾多、不明因果關係、遲發性衝擊(Delayed impacts)、課責制和透明度之要求、新時代需求的人才短缺等⁹，尤其是人才短缺，是全世界各國政府所要面對的問題及挑戰。鑑於新時代內部稽核發展的趨勢，賦予內部稽核職能的責任及期待較以往更甚，審計活動的參與及需求急劇擴大。

(二)發揮內部稽核職能，提供增值服務

1. 內部稽核主管(CAE)的領導風格

內部稽核是改善組織的一個積極促進因素。一個好的內部稽核主管必須具備良好的領導風格、精益求精的態度、良好的溝通能力、獲得內部及外部利害關係人的信任和尊重、提升內部稽核組織的能見度、擅長策略思維模式、提升內部稽核價值、好的情緒智商、能夠擔任多重任務、積極主動等條件。沒有一個好的領導者，將永遠無法實現偉大的業績。

2. 滿足利害關係人的需求與期待

傳統稽核計畫之擬訂方式係自下而上，以利害關係人的訪談和分析為基礎，重點在確定風險領域、地域及業務範圍，擬訂步驟為：

⁹ 來源：英國管理會計師協會 (CIMA—Public Sector Performance. A Global Perspective)

確定審計範圍→識別風險→評估審計範圍內風險的影響。基於增進利害關係人價值的稽核計畫擬訂方式則係自上而下，瞭解影響利害關係人價值的問題，與組織的策略問題，擬訂步驟為：確定利害關係人創造價值的活動→瞭解企業風險→評估對利害關係人的影響¹⁰。

內部稽核主管最常見的策略錯誤，就是內部稽核主管未能滿足利害關係人的需求和期待(通常是企業部門的審計委員會、執行長、財務長等)。內部稽核主管應注意以下 10 個癥兆，可能已醞釀潛在的問題¹¹：

- (1) 年度稽核計畫是在半年前進行風險評估，但在最近兩個月已添加新的風險。
- (2) 內部稽核人員針對新出現的風險的處理，與利害關係人的爭論越來越多。
- (3) 審計委員會比內部稽核人員發現更多的新風險。
- (4) 審計委員會援引其他公司作為最佳實務的頻率越來越高。
- (5) 公司執行長、財務長及審計委員會引進其他內部稽核人員。
- (6) 內部稽核因為利害關係人的壓力，必須接受外部品質評估。
- (7) 內部稽核預算或人員規模正在降低，而內部稽核主管沒有提出相關影響。
- (8) 內部稽核主管出席在審計委員會議程的頻率越來越少。
- (9) 內部稽核主管從利害關係人接到的電話或電子郵件變少。
- (10) 內部稽核主管發現財務部門同儕加入內部稽核師協會。

3. 內部稽核功能的有效發揮

¹⁰ 資料來源：PWC

¹¹ 資料來源：“Chief Audit Executives Beware: We Are Entering One of Those Eras Again!” IIA President Richard Chambers, 2009

內部稽核主管應建立內部稽核部門的發展文化，以確保內部稽核部門的有效性。內部稽核能否發揮其最大價值的關鍵因素，除了滿足利害關係人的需求與期待外，尚包括內部稽核專業準則之遵循、內部審計委員會是否有效發揮功能、資料分析能力、科技技術、軟性技能、聯合確認、連續審計、商業知識、人力資源及技能等。

(1)人力資源及技能：內部稽核人員應具備執行其職責所需的知能，包括審計核心技能、溝通技巧、商業或工業知識、領導技術及資料分析技能等¹²。審計核心技能依專精程度等級分為：①會計和內部控制知識：稽核人員基本上應該瞭解會計循環、普通會計分錄、相關財務報表、重要的會計記錄、組織結構及工作流程。②商業敏銳度：稽核人員具備基本業務和行業之動態知識，具備一個良好的商業意識與評估問題和潛在解決。③風險評估：稽核人員要瞭解各種風險評估架構，並以準確辨識潛在風險為基礎，提出稽核策略的建議。

(2)瞭解員工的價值主張：根據研究¹³企業吸引員工之前五大要素，依序為薪水 44%、未來職涯機會 35%、組織穩定性 33%、工作生活平衡 33%、發展機會 28%。員工對企業承諾的前五大要素為：發展機遇 45%、工作興趣 45%、尊敬 45%、人性管理 44%、管理品質 43%。

(3)獲取商業知識：內部稽核人員無法查核不懂的領域，但可以考慮以不同的策略來做內部稽核工作，如借調其他單位的內部稽核人員、委任內部稽核業務等，在稽核開始階段應與客戶詳

¹²來源：行政首長協調會(CEB Excellence in Talent Management)

¹³同註12。

細分析研討工作的系統和流程；如果對稽核業務不具知識，審計結果和建議可能不正確。

- (4)聯合確認：聯合確認模式包括管理者確認、內部確認及外部審計的評估及確認；如果妥善規劃，將有助於提高保證程度、層級及避免重複。
- (5)連續審計：使組織更迅速和更有效地適應變化、減少錯誤和舞弊、提高財務和業務流程操作、及降低成本技術。
- (6)科技：組織正朝著無紙化環境，內部稽核應該要有技術升級的方法和工具，以保持相關性，電腦內部稽核過程中可以做的某些部分。
- (7)資料分析：即通過大量的數據篩選，以確定電子檔案的準確性，及評估舞弊風險。資料分析使用在大量的交易、複雜過程、分散處理、無關的應用程序和系統等環境時，特別有價值。
- (8)審計委員會的有效性：審計委員會面臨更高的期望和更廣泛的任務；執行管理階層高度期待；審計委員會主席在提高效益有關鍵性作用；審核委員會支持內部稽核並確保其能力和獨立性；獨立及客觀性；業務的知識；多元化的相關技能；成員的貢獻度；評估審計委員會的有效性。如果審計委員會是無效能的或不支持，內部稽核將不會有成效。
- (9)軟性技能：內部稽核與客戶的互動，須具備有效的溝通、處理與對立，談判等軟性技巧；如果有好的審計結果，但不能有效地溝通，亦沒有多大幫助；缺乏相關的軟性技巧，可能會破壞內部稽核的信譽和職能。

(10) 遵守國際內部稽核協會準則：國際內部稽核協會提供一個專業標準，是執行內部稽核的原則架構。

4. 風險評估

由於科技及全球化的影響，產業及經營環境發生重大變化，多元及複雜的業務型態，要求內部稽核人員須具備更大的能力及專業，協助管理當局盡量避免管理風險。

(三) 總結

內部稽核部門應瞭解管理當局所面臨的挑戰，以風險評估為基礎，監測該組織風險管理的有效性，並強化內部稽核主管(CAE)的領導及內部稽核的功能，發揮內部稽核最大的價值。

四、管理控制：價值建構的最佳實踐



本專題係由美國德克薩斯州奧斯汀市(Austin)的審計處長(City Auditor) Kenneth J. Mory 主講，主要探討在 21 世紀第一個十年的經濟活動已改變了審計環境，大型企業和政府發生的舞弊案件層出不窮，引起審計專業的重新思考及規劃，由於經濟衰退的影響及壓力，以及國與國之間網際網路的興起，並結合開放的通信平台，造成公、私部門的衝擊。內部稽核人員應該要協助組織採取控制為中心的文化，管理當前和未來不確定性的風險，以增加他們的價值，並強化組織的紀律，降低負面風險，及提升向上成長的可能性。而良好的內部控制也可以幫助組織變得更加靈活、適應性強、反應迅速，並提供良好服務，以達到機構的主要目標。

近年來，受到全球金融海嘯的影響，世界各國發生了許多重大經濟事件，如標準普爾公司調降美國政府的 AAA 主權信用評級，嚴重破壞了公眾對政府的信任。身處於這個預算和資源稀少的艱難時代，必須聚焦於內部控制的基本面，且又能達到新 COSO 風險控制的所有要求，既使在資源匱乏的情況下，仍使組織有效果及效率地運作，並維持責任歸屬和透明度。由於組織的資源有限，內部稽核人員須具備更多的創意、知識、好奇心、熟練技術、嚴明紀律及冒險家的精神，才能有效發揮內部稽核之功能。

一個最佳的控制措施係要求外部審計(如會計師)運用財務風險評估及控制(FRAC)措施，評估企業內部控制作為財務報表審計的一部分；並要求內部管理階層運用管理控制措施(MCI)對於財務報導內部控制有效性之確認。這些措施流程首先要設定主要目標，再依風險高低順序聚焦在主要風險，最後再找出主要控制來降低風險，每個流程均在控制環境中進行。

(一)COSO 內部控制整合架構

美國 COSO 委員會 1992 年公布之內部控制整體架構，旨在提供組織營運的效益及效率、報導的可靠性、及遵循適用的法律及法規等 3 大目標的合理保證；有效的內部控制包括控制環境、風險評估、控制作業、資訊及溝通、監督等 5 大要素。該架構公布 20 年後，為順應的新的科技應用及全球經濟環境變遷，於 2011 年 11 月發布新架構草案，並公開徵求意見，預計 2012 年底前正式發布新架構。

(二)財務風險評估及控制(FRAC)

財務風險評估及控制係美國會計師協會對於風險評估套件(suit)，以減少財務報表發生重大錯誤之風險，並參照 COSO 內部控

制整合架構制定準則，提供財務報導內部控制有效運作之合理保證。其進行方式係由核心團隊進行風險評估，並針對交易週期或過程的風險優先順序進行檢討，再由業務單位確認有關的處理流程、完全控制矩陣、自我測試、複核流程分析文件，更新、創建或修改控制矩陣及文件，最後再由稽核小組針對內部控制進行遵循測試。

財務風險評估及控制措施之文件分析工具包括：流程圖、控制矩陣、文件分析處理、議題日誌等。評估風險領域包括：控制環境、應付帳款、資訊科技、年終結算、財產稅、債務、薪資、應收賬款、固定資產、總帳管理系統、採購、捐贈、風險管理、人力資源、預算、計時、現金及投資、成本分配計畫及存貨等項目之處理流程。

(三)管理控制措施(MCI)

管理控制措施是管理階層對控制主動採取之行動，以確認組織的風險是有效控制，較“財務報告的可靠性”的確認更廣泛，它是依據 COSO 準則制定，為解決日益複雜的控制中心環境，並提供一個有紀律的控制環境，降低營運和財務的意外成本；利用風險管理將威脅轉為契機，及灌輸組織每個人有關風險及控制的觀念。

1. 管理控制之架構

管理控制措施之目的，是基於風險的管理控制系統提供了一個架構，包括：辨識及分析達成目標的主要風險；評估及調整主要風險的控制，並聚焦在關鍵控制點；強化整個組織各單位範圍內控制之設計；依成本效益原則管理控制風險；記錄關鍵的風險、程序及攸關目標的控制；並藉由提高組織每個人的風險控制意識、增加各層面控制管理的課責機制、持續監督和改進、取消效率低及不必要的控制程序、加強溝通及有效地實現目標等方法，賦予組織每位員

工均有內部控制之職責。當組織目標確定，內部稽核人員應該評估並確認現行的內部控制管理，對於組織之財務、市場、營運、財務報告及其他法律或法規性之遵循等方面之關鍵風險，是否採行關鍵控制，並提供組織執行管理控制計畫之相關服務(詳表 6)。

表 6 管理控制措施計畫執行步驟

管理控制計畫步驟	內部稽核提供之服務
1. 確定/培訓計畫負責人 • 同時也培訓主持人	內部稽核部門提供教材和培訓管理和計畫負責人。
2. 成立正式專案計畫 • 確保有足夠的資源提供 • 確定交付和開發標準化的工具	內部稽核部門提供了最初的项目計畫和 COSO 內控基本架構。
3. 提供方針及教育會議	內部稽核部門提供的培訓材料/工具，協助規劃會議，提出並在會議期間提供的支持。
4. 執行團隊研討會 • 控制環境 • 風險評估	內部稽核諮詢講習班，以確保目標得到滿足，並回答問題。
5. 領導部門研討會 • 控制環境 • 風險評估 • 設計控制	內部稽核諮詢講習班，以確保目標得到滿足，並回答問題。
6. 文件風險和控制 • 識別協助控制支援隊的成員	內部稽核部門為文件風險及控制，提供工具、出席會議回答問題，並提供回饋。
7. 落實改進	內部稽核部門提供工具，以協助確定改進和建立補救計畫。
8. 評估控制 • 確定的範圍和方法 • 識別控制評估小組的成員	審計部門提供的工具和教材，並在會議期間提供了指導。
9. 執行報告 • 對內部控制的聲明 • 表格/實施改進計畫	計畫尚未達到這個階段時，審計提供了一個工具，以協助制定本聲明。
10. 管理評論	計畫尚未達到這個階段時，審計將可提供必要的指導。

2. 管理風險計畫手冊

一個成功的計畫，必須員工有效執行。為了確保員工都能瞭解管理風險計畫，制訂管理風險計畫手冊，目錄包括：(1)入門篇(含簡介、管理控制之定義、COSO 的定義、內部控制架構、控制計畫之

管理)；(2)管理控制計畫的方法(含控制環境、風險評估、控制活動、監控、管理風險的陷阱及確認)；(3)管理控制的相關詞彙；(4)管理控制的參考資料；(5)管理控制訓練項目(詳表 7)；(6)服務(包含諮詢、研討會促進、研討會觀察、及訓練)一覽表；(7)管理風險的工具包等 7 部分。

表 7 控制計畫訓練項目

名稱	培訓目標
內部控制自我評估：簡介	瞭解組織如何使用風險和控制自我評估，以提高自己的能力，以實現組織目標
內部控制自我評估：促進技能	瞭解在內部控制自評研討會之推動者角色，找出一個成功的內部控制自評促進者所需的關鍵技能。
管理控制計畫手冊之研討會	瞭解管理控制計畫及如何使用其實施手冊。
COSO 內部控制培訓	瞭解 COSO 內部控制架構和相關術語。
瞭解管理者的聲明	學習如何使用管理聲明，在確定控制是否有效。
記錄使用流程	瞭解如何記錄使用技術的流程。
評估內部控制之培訓	瞭解如何評估內部控制
管理控制措施的執行概況	高階管理人員瞭解管理控制措施的概念和目標。

3. 管理控制計畫相關人員職責

控制就是極盡所能地風險最小化。管理控制計畫相關人員職責：

- (1) 計畫主辦單位(如總經理或財務長)負責設計及文檔控制，以確保整個企業風險管理有效控制，並獲得高級管理層的支持。
- (2) 公司管理階層，係用文件制定標準及報告，並執行企業風險評估及控制，以確保資源的可用性及確定業務目標。
- (3) 計畫負責人或計畫經理層級，須協調整體計畫並提供諮詢，必須具有管理風險計畫題材的專業知識、開發專案計畫、溝通策略和工具，並根據需要提供培訓或培訓工具、研討會促進者。
- (4) 內部稽核人員對於管理控制計畫提供的服務項目包括：

- A. 諮詢者：可以在管理控制計畫專案的規劃、實施及結果分析等階段提供諮詢服務，並依組織的要求提供各方面的諮詢服務。
- B. 研討會促進者：協助管理階層建立一個有效自我評估研討會。
- C. 研討會觀察者：作為觀察員出席研討會，若有促進者要求，回答技術問題，並在研討會後提供建設性的回饋意見。
- D. 訓練者：提供管理控制計畫訓練。

4. 管理控制措施之文件

管理控制措施之文件分析工具，包括流程圖、風險矩陣、熱圖、內部控制確認聲明書等。

(四) 總結

內部控制係由公司董事會、管理當局及員工，為合理保證達成財務及營運資訊之可靠性及完整性、營運之效果及效率、資產之保全、法令及契約之遵循等目標，所執行之程序。建構良好的內部控制管理措施，可以降低風險的控制活動，減少業務成本，強化管理階層的課責，提高透明度和公眾的信心及信任，確保財務報導內部控制有效性，並達成組織的目標。

五、對審計委員會確保內部稽核的品質



本專題係由美國唐普德事務所 (Tesch & Associates) 總裁 Frederick 先生主講。主要探討內部稽核主管應向審計委員會持續地確保內部稽核的品質，並協助審計委員會履行職責。雖然品質評核的保證僅提供在某個時間點，但內部稽核主管應在品質評核前後採取一些措施，持續提供內部稽核品質的保證。

(一) 品質保證與改進計畫(QAIP)

內部稽核主管須訂定及維持一套涵蓋內部稽核單位所有層面之品質保證與改善計畫。該項計畫係用以促使評估內部稽核單位對於內部稽核定義及執業準則之遵循情形，以及評估內部稽核人員是否遵守職業道德規範、內部稽核單位之效率及效果，並辨識改善之機會¹⁴。根據最近 IIA 調查結果，目前僅 50% 內部稽核單位有做品質保證與改善計畫。

內部稽核單位日常之督導、複核及衡量，應包含持續性監控。實施品質保證及改善計畫要素包含：1. 內部評核；2. 外部評核；3. 內部稽核單位整體績效的持續性監控及定期性評核；4. 內部稽核單位的品質評核和總結；5. 內部稽核主管應將外部和內部品質評估的結果，與利害關係人、審計委員會溝通，以提升課責及透明度。

(二) 內部評核

內部評核係指對內部稽核單位之績效作持續性監控，及透過自行評核或由機構內充分瞭解內部稽核實務及執業準則之其他人員執行定期複核¹⁵。內部評核方式包括：

1. 透過專案督導、利用檢查表及其他方式確認所採用之流程已被遵循、由稽核客戶及其他利害關係人得到回饋等流程或工具，進行內部評核。
2. 選擇性工作底稿交由未參與稽核之稽核人員，進行同儕評審。
3. 專案預算、時間記錄系統、稽核計畫完成情形。
4. 其他績效矩陣(如循環週期及被接受之建議)之分析。

實施內部評核單位，為維持其適當的可信度及客觀性，可以準備有關稽核服務之問卷，作為實施自行評核之評價方式，因為：提

¹⁴ 國際專業實務架構(IPPF)準則 1300。

¹⁵ 國際專業實務架構(IPPF)準則 1311



供每次稽核品質的回饋、讓被審核單位獨立評估的機會、內部稽核主管可以立即採取提高服務水準措施、內部稽核主管可以立即採取補救措施解決問題、對於衡量績效和報告的審計委員會和高級管理人員極具參考價值、提供了一個極好的平衡計分卡指標、對於品質保證與改善計畫提供立即改善機會、外部評估之準備、遵守實務諮詢內部評核之規定。因此，自行評核之評估問卷調查，對內部稽核單位及被審核單位是一個雙贏的策略。

(三)外部評核

外部評核最重要的目標是評核內部稽核單位是否有遵照 IIA 的專業實務準則運作，及其執行任務的有效性，同時提出其管理及工作程序改善的機會，及評估其對企業的價值。外部評核須每五年至少進行一次，由機構外適任、獨立之評核者或評核團隊執行¹⁶。高階主管的參與及支持是外部品質評核能否成功的最主要因素，內部稽核主管應讓董事會及高階管理階層參與選定評核方法及外部評核者。外部評核結果，應與董事會、高級管理人員和外聘稽核人員正式溝通。根據國際內部稽核協會最近一次調查結果，全球內部稽核單位已執行外部品質評核的比率僅 27%，因為外部評核之成本較高，且需要組織資源的承諾，而又有誰審核外部評核人員？目前外部複核單位來源包括：國際內部稽核協會¹⁷、會計師事務所、獨立顧問機構、三個以上團體之間的同業評鑑協議、IIA 分會同業評鑑等單位。

國際內部稽核協會將外部品質評核結果分為下列 3 個等級：

¹⁶ 國際專業實務架構(International Professional Practices Framework-IPPF)準則 1312。

¹⁷ 在 2011 年執行 52 家外部評核，在 2010 年執行 96 家外部評核。

1. 普遍遵循(GENERALLY CONFORMS)-最高等級，表示內部稽核單位相關的規程、政策和流程，皆遵循準則或職業道德的重要規範。
2. 部分遵循(PARTIALLY CONFORMS)-指內部稽核單位雖努力遵循準則或職業道德規範，但是有些主要目標沒有達成，經判定為可接受之程度，且不會妨礙內部稽核單位執行其職責。
3. 未能遵循(DOES NOT CONFORM)-內部稽核單位不了解、或不努力或沒有達成準則或職業道德規範的主要目標。

(三)自行評核之獨立驗證(SAIV)

外部評估有兩種方法：全面的外部評核及自行評核之獨立驗證(SAIV)。就較小型內部稽核單位而言，外部評核可能不適合或不必要，因此可以自行評核之獨立驗證作為外部評估的替代流程，亦即使用 IIA 的品質評估手冊進行全面的自行評核，是一套全面性及完整記錄的自行評核過程，聚焦在執業準則之遵循，由適任、獨立之評核者進行現場驗證，或參考外部產業標竿建立最佳實務、覆核及諮詢；驗證者無論同意或不同意，均應發出不同的意見。

使用自行評核獨立驗證的優點是較外部評核方式節省更多成本；其缺點包括需要更多的內部稽核資源、降低專業、不具獨立性、未與標竿或最佳實務比較。

(四)內部稽核協會全球審計資訊網

IIA的全球內部稽核資訊網是一個可以共享、比較和驗證的網絡，內容包含人口統計資料及內部稽核專業相關資訊。建議成為IIA全球資訊網會員資格，並參考使用IIA的全球資訊網絡資料作為標竿評比或撰寫品質評核的建議報告。

(五)向審計委員會季報告、年度報告

審計委員會係指負責監督機構稽核及控制職能之治理單位。內部稽核主管須向審計委員會提出之報告包括：

1. 外部評核報告：外部評核的結果，包括對審計委員會滿意度調查及管理層滿意度調查。
2. 季報告：報告的結果和管理行動彙總報告、創新的結論和建議、稽核計畫完成情況、重複發現的缺失數、自行評核之客戶評價問卷調查結果。
3. 年度人員配置的報告：包含對員工的認證、員工的經驗、流動率、移轉管理。
4. 每年稽核計畫：包含預算、審計範圍和風險的涵蓋範圍、每單位稽核成本等。
5. 平衡計分卡：分為財務績效¹⁸、客戶服務¹⁹、內部流程²⁰、及員工等4個構面²¹。
6. 全球內部稽核協會資訊網(GAIN)年度比較：應就內部稽核活動與全球內部稽核協會資訊網報告結果比較報告。
7. 特別報告。

(六)總結

品質評核的保證僅提供在某個時間點，因此內部稽核主管應在品質評核前後採取一些措施，如外部評核、自行評核之評估問卷、參考全球內部稽核協會資訊網或其它獨立機構調查的內部稽核績效標竿評比、將每季或每年稽核結果向審計委員會報告、及平衡計分

¹⁸預算和成本的考慮、依賴外部審計員的費用減少。

¹⁹完成年度審計計劃、平均營業日發出報告。

²⁰客戶滿意度調查(自行評核客戶評價問卷)、舞弊認知訓練。

²¹保留/營業額、每名員工的訓練時數。

卡效能指標等，向審計委員會不斷的提供內部稽核品質的保證。

六、公部門之審計獨立性

本專題由加拿大新斯科舍省(Nova Scotia)審計長 Jacques Lapointe 先生主講。

(一)加拿大新斯科舍省審計機關之獨立性：

1. 該省之審計機關具有高度獨立性，審計長係由議會投票選出，任期長達 10 年，提供高度穩定性。
2. 依「審計長法」行使審計權，有明確法律授權，審計人員獨立行使職權並向議會報告。
3. 審計機關有高度自治權。
4. 不提供顧問服務。

(二)要探討公部門審計之獨立性，首先須先了解公部門審計機關扮演的角色。依IIA的補充指引，公部門、政府機關、人民間具有下列的代理關係(如圖4)：

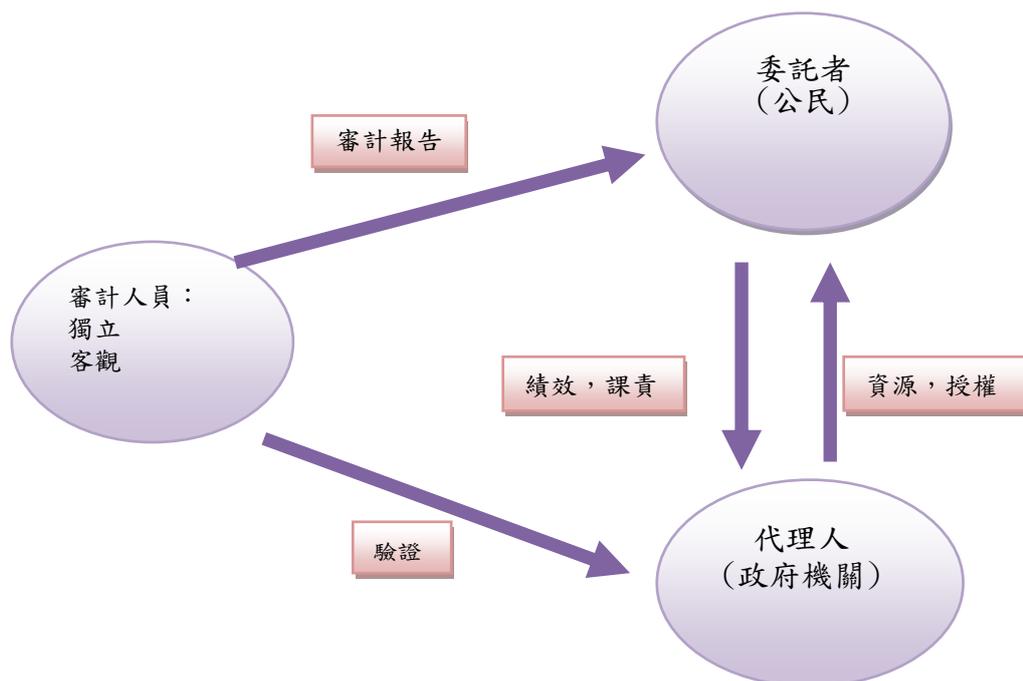


圖4：委託代理關係(Party Relationship)

1. 政府機關做為公民的代理人，必須定期就其運用資源，達成公民目標之範圍與成效，向委託者(公民)報告。
2. 有效果的審計活動，可降低此一委託代理關係之風險。
3. 公民(委託者)仰賴審計人員提供超然獨立、客觀的評估報告。委託者(公民)和代理人(政府機關)間，因存在利益衝突、距離、複雜專業、錯誤的嚴重後果等因素，而有獨立第三者提供驗證服務之需求。

(三)公部門審計與私部門、各種審計服務角色之比較：

公部門審計服務屬確認性服務，與內部稽核服務含有諮詢服務及不含財務審計服務略有不同(如圖 5)。

		公部門審計		
外部諮詢	內部稽核		外部審計	行政
管理諮詢		確認性服務		
管理服務	建議與協助	績效審計 法令遵循 鑑識	財務審計	政策制定

圖5：公部門審計服務範圍

(四)政府審計人員需要獨立性的原因與理由，有下列幾種：

1. 潛在的衝突：因應各國不同的政府體制，有些國家之政府審計人員須對立法人員報告，某些國家的政府審計人員之審計的對象包含其上級主管單位。內部審計的脆弱性：政府審計人員的角色，兼具有內部審計及外部審計的一部，而下列情形，將使政府審計可能出現內部審計的脆弱性：

- (1) 身為管理機關一部分而潛藏的風險
 - (2) 授權不足或缺乏地位(層級太低)
 - (3) 可能須審核上級單位
 - (4) 角色混淆
 - (5) 以上情形可能會干擾審計活動
2. 政府審計服務可能與政府(代理人)的利益衝突，如保留意見的財務報告，使政府蒙羞、績效審計的執行，可能影響政府的運作或做出不受機關歡迎的建議、法令遵循審計的執行，可能會發現違法、失職情事等。面對這些結果，政府可能採取反制(報復)行為，如限制或延遲相關資訊的公開、忽略審計報告、在媒體上打擊審計機關的公信力、縮減審計預算、裁減審計人員等。以上，均為政府審計工作應具備之超然獨立之例證。
3. 依 IIA 補充指引說明，有效能的公部門審計活動有下列要素：
- (1) 組織上具獨立性：使審計活動在無干擾下進行。審計活動應該有足夠的獨立性，以便其執行及被認為在執行審計工作時均不受干擾。再加上，組織上的獨立性與客觀性有助於審計人員的工作提供報告的正確性和可靠性。獨立性對一位領導者的指派及解任具有重要性。如同國際專業實務架構(IPPF)第 1110-1 段指出「內部稽核主管在組織上直接對董事會報告，在行政上受領導者(CEO)管轄，有利於組織獨立。內部稽核主管可因此免於受到其他管理階層的壓力或政治干擾。
 - (2) 正式授權：審計活動應被法律正式授權。
 - (3) 不受限制：審計人員應可無限制且完整的接觸相關職員，財產及紀錄。

- (4)充足資金：審計活動應有與其審計責任相應的經費。因經費將影響審計能量。
- (5)專業的領導者(審計長)：審計活動領導者必須能夠獨立，有效率的聘僱，維持及管理高度專業的審計人員。該領導者對相關專業準則有足夠認知，最好也足以勝任發言人。
- (6)客觀的審計人員：審計人員必須客觀，具有公正的態度及避免利益衝突。
- (7)專業的審計人員：審計人員須具備專業，以執行法律要求其履行的職務。審計人員必須在相關組織及準則要求的最低限度下持續進修。
- (8)利益攸關者的支持：審計活動及任務的法律要求必須被利益相關者認同及支持，如媒體及相關公民。
- (9)專業審計準則：專業審計準則如 IPPF，提供有系統的，有客觀的，有證據的審計工作架構。如同很多公部門組織團體都採用內部控制準則，審計活動亦須遵循經認可的準則。

表8 評估公部門審計之獨立性之架構

要素	範例說明
法令及授權	審計長之職權是否由法律授權?其領導之審計機關是否為法定組織?
組織獨立性	審計長是否對適當之層級組織報告?
審計及報告之獨立性	是否可自由決定查核標的? 執行查核工作時是否不受干擾? 審計長是否公布審核報告給適當層級，且報告不被修改、限制或延遲? 審核報告是否對媒體公開?
預算自主	審計機關之預算是否由監督單位核准?並免於被行政機關不當刪減? 預算是否足夠支應審計工作所需?

要素	範例說明
監督及支持	有無適當單位監督審計機關？ 該監督單位是否擁護、支持審計活動及協助推展審計建議？
不受限制的管道	審計機關是否對相關資訊的接近管道不受限制？ 相關受查單位是否應配合查核？ 審計機關是否有權要求配合查核？
保護	審計機關或人員有無因查核工作而免責之保護？ 審計檔案是否受保護而無須揭露？ 審計人員是否對機密資訊有保密之職責？
專業準則	審計機關是否被要求遵循獨立之專業準則？
行政自主	受查單位之政策或規定是否限制審計機關之自主性，如採購、人事等？

4. 綜上，為維護公眾利益，公部門需要獨立的審計活動以提供確認性服務。而公部門審計活動之法律授權應儘可能廣泛，以支持其全面性審計公部門業務。公部門審計機關可運用上開簡單架構檢視其獨立性，並找出不足之處加以改進，維護審計獨立性，促進公部門活動之課責性、透明、公正及公平。

七、社群媒體之查核

本專題由美國 Farmers Insurance 公司之資深審計經理 Mike Jacka 及 Travel Media Group 之行銷及公關部門經理 Peter R. Scott 等 2 位共同主講。社群媒體(social media)，依據維基百科定義，是人們彼此之間用來分享意見、見解、經驗和觀點的工具和平台。流行的社群媒體傳播介質包括了 blog、vlog、podcast、wiki、facebook、plurk、Twitter、網路論壇等，某些網站也加入類似功能，例如百度、Yahoo! Answers、EHow、Ezine Articles 等。

社群媒體之目標：提高品牌知名度、改善/簡化做生意的能力、

改善與客戶的業務能力、提高客戶的響應、提高員工敬業度、招聘員工、提高對目標市場之相關資料蒐集、增加銷售、提高創意發想與發展。

表9 社群媒體的風險面向

風險面向	態樣	建議
策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 缺乏策略：雖然知道社群媒體，但認為是別人的事，因而沒有計畫、缺乏觀念、欠缺主導者。 2. 偽策略：忽略或不參與社群媒體。認為不參與即不會牽涉其中。 	<p>應該具有闡明組織整體的社群媒體策略。該策略宜具有完整性、與組織其他策略目標協調性、正確傳達策略意旨等特性。</p>
規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無規劃。 2. 未相互協調。 	同上
治理	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織內整體回應。 2. 由錯誤的單位來治理/監督社群媒體。 3. 無法掌握發生事實。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 應該有書面之監督文件，由委員會或總裁辦公室等單位主導。 2. 適當區分權責。 3. 從治理、風險、法令遵循層面整體考量。
執行/流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無政策及程序。 2. 不適當之組織層級。 3. 不適當之人員、工作內容。 4. 不適當的合約商管理。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 特定的政策及程序，如社群媒體政策、分類監督。 2. 適當的報告關係。 3. 完整的工作內容。 4. 良好的合約商管理。
衡量	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無衡量機制。 2. 和錯誤的組織目標一起衡量。 3. 劣質的衡量機制。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設計與組織/部門目標關聯明確的衡量機制。 2. 清楚傳達該衡量機制。 3. 依該衡量機制報告及採取行動。
監測	<ol style="list-style-type: none"> 1. 無人監督。 2. 監督不足。 3. 未採取適當行動。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 確保監督機制。 2. 報告監督結果。 3. 採取適當行動。
法令	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不知道新法令之資訊。 2. 不知道舊法令有新解。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 覆核相關規定。 2. 規定足以應用於社群媒體或其衍生影響。 3. 規定足以傳達新議題。
資訊科技	<ol style="list-style-type: none"> 1. 病毒或惡意程式。 2. 品牌劫持。 3. 缺乏對與企業有關內容之控制。 4. 客戶期望不切實際的服務。 5. 溝通管理不良。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建置防毒軟體。 2. 保護品牌。 3. 建立社群媒體政策。 4. 確保員工可以處理該等情況，且能及時回應。 5. 建立政策與程序。

目前仍有許多公司對社群媒體有著一些迷思，諸如：社群媒體並不會影響目前狀況、那不過就是臉書、這很簡單、社群媒體不可能達成企業目標等。其中最危險的迷思是，自以為對社群媒體中流傳的對話具有控制力，以及忽略保護自身品牌。因應社群媒體帶動的潮流及巨大影響，企業組織應認真看看社群媒體上的對話，並且學習開始聆聽。

八、政府審計人員如何運用新科技改變努力

本專題由美國亞利桑那州 Maricopa County(馬里科帕縣)內部稽核總監 Ross Layton Tata 先生主講。Maricopa County 約有 4 百萬的人口，年度預算約為 23 億美金。茲將演講內容摘述如下：

科技改變世界互動方式，政府審計人員應跟上科技的腳步，運用新科技，以：

- (一)創新查核計畫及外勤工作，利用科技達成事半功倍的效果。
- (二)利用科技強化審計證據。
- (三)利用社群媒體改變溝通審計成果的方式。

以下介紹可用以加強審計之風險評估及查核規劃之技術工具：

- (一)google alert(google快訊)：利用google alert功能，將設有查核標的關鍵字之相關訊息，傳送至電子信箱。
- (二)twitter：利用twitter 蒐尋外界對機關之評語。
- (三)google map(google地圖)：可對查核標的之地理資料有一概括之了解。如用以查對計程車資、空地/已開發土地情形等。
- (四)以創新方式執行外勤工作：在有技術工具可減少查核資源的情形下，儘量運用技術工具。例如：

1. 比對資料：如進行差旅/汽油查核，可比對汽車加油量及政府採購卡之汽油購買量。
 2. 審計服務外包(outsourcing)與合包(co-sourcing)：此為可與最新技術接軌而無須耗費大額審計資源之工具，如適時運用受查單位之內部稽核或外部獨立審計服務提供者。可運用於資訊科技、工程、健康照護等專業領域。
 3. 資料分析與舞弊偵測：可利用 ACL、Excel 軟體，及應用班佛法則，進行資料分析與舞弊偵測，以強化審計證據。
- (五)其他：其他公私部門運用簡訊、社群媒體的例子：如商店利用臉書找出行竊者、執法單位提供民眾以匿名簡訊通報涉有違法事件之情形，加強執法、企業運用利用群眾外包或社群媒體，獲得專業建議、民眾運用智慧型裝置將意外或待處理事項通報有關部門等。
- (六)利用社群媒體創新審核報告格式：雖然社群媒體不會增進查核報告之內容或可信度，但可以增加審計報告之公布廣度。而不論用何種方式公布，報告資訊應易於運用。

綜上，善加運用科技技術於審計工作，可以使查核資源更具成本效益，強化審計證據，且增加查核結果公布方式，進而使更多使用者關心公共事務。惟新的科技技術也隱含新的風險。IIA 調查指出，約有 3/4 的受訪者認為其所處單位面臨的資訊科技風險，在過去 12 個月因雲端運算或其他技術而大幅增加。但只有 1/4 的受訪者已有適當之技術安全政策書面文件。因此，了解機關內部使用社群媒體的情形及相關書面政策之建置情形。此外，別過度仰賴科技，而忽略你的客戶，有時面對面的溝通仍是最有效的。

伍、研討心得及建議意見

一、促進公部門強化內部控制機制，建構政府良善治理架構

在多元複雜的政府組織中，內部控制是民主代議政治體制下，達成良善治理不可或缺的重要機制，且為提升國家競爭力關鍵因素之一。美國COSO委員會²²於1992年公布內部控制整體架構，已被世界各地廣泛接受，且被公認為設計、執行及評估內部控制有效性之領導架構，諸如美國、澳洲、瑞典等國家及國際最高審計機關組織（INTOSAI），均採用此架構並配合政府特性，建立公部門內部控制相關機制，以促進公共治理、廉政建設與政府效能。

政府審計為良好公部門治理架構之關鍵因素，具有3種角色：「監督者」角色係打擊貪污、促進行政機關之透明與確保課責機制之建立；「洞察者」角色係查核施政計畫之經濟、效率及效益性，進而提出對行政管理之改進意見；「前瞻者」角色則聚焦未來挑戰，確認風險及機會之所在。其中監督（適正性及合規性）角色為審計機關存在之基礎，係行之有年的基本工作，隨著審計專業之成熟度，本部目前已積極朝向以洞察（績效性）及前瞻（風險性）角色，督促各機關提升施政績效，協助其風險管理，並藉由查核效能不彰或財務違失之經驗，協助其建構完善之內部機制，達到政府良善治理之目標。

（一）現行公部門內部控制規範仍未臻周妥，尚待持續督促檢討精進

我國政府行政部門以往並未明確定義內部控制及規範內控整體架構，經本部歷年審核發現各機關人員迭有違失或效能過低情事，多數導因於內部控制機制未臻健全、功能不足及內部稽（審）核未盡落實，爰分別於民國97年及98年函請行政院健全政府內部控制整體

²² 全美反舞弊性財務報告委員會。

機制，並建請參考COSO報告明確規範政府部門內控架構，以利各機關遵循並有效實施。案經行政院採納本部建議，於99年底由行政院秘書長組成跨部會之「行政院內部控制推動及督導小組」積極推動內部控制制度之建立及實施，並參考COSO委員會1992年提出的「內部控制-整體架構」及國際最高審計機關組織訂定之政府內控指引等，陸續訂定健全內部控制實施方案、政府內部控制觀念架構(如圖6)、內部控制制度設計原則、內部控制制度共通性作業範例製作原則、100年度擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則等規範，全面啟動行政機關整合性內部控制制度之基礎工程²³。

四項目標：

- 1.提升施政效能
- 2.遵循法令規定
- 3.保障資產安全
- 4.提供可靠資訊

五項要素：

- 1.控制環境：機關文化、內部控制認知
- 2.風險評估：辨識、分析與評量風險
- 3.控制作業：控制規範及程序
- 4.資訊與溝通：資訊編製、蒐集與傳達
- 5.監督：評估內部控制制度有效性

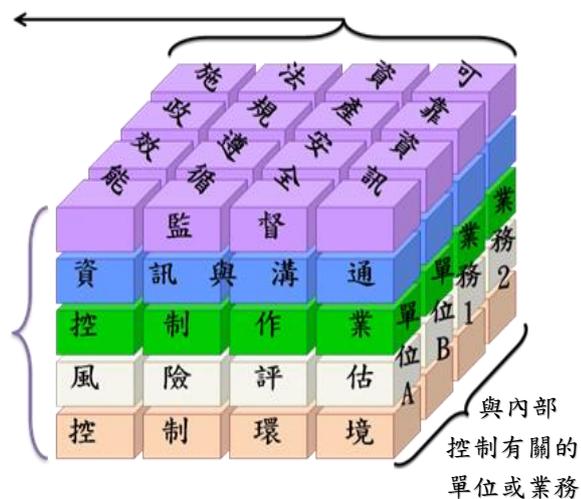


圖6 政府內部控制整體架構

惟查現行行政院已訂頒之政府內部控制規範，仍有未臻周妥之處，如：尚未研訂內部控制制度有效性判斷參考項目、尚未設置內部稽核專責單位、尚未研議簽署內部控制有效性確認聲明書、現行健全內部控制實施方案之適用範圍，尚未將行政院以外之中央機關

²³ 黃叔娟 (2012)，推動政府內部控制之具體作為，主計月刊，676。

及地方政府納入實施規範等未盡事宜，允待持續檢討精進。本部鑑於內控有效性確認聲明書，係機關首長或幕僚長督導並確認機關治理、風險管理與內部控制有效性之聲明，是先進國家公部門常見之重要公共課責文件；又立法委員亦要求行政院三級單位之單位首長、單位副首長、會計主任或會計長，自民國102年決算開始簽署內控聲明書等，爰經函請行政院主計處積極研議各部會簽署內控有效性確認聲明書之辦理時程及具體作法。

綜上，本部多年來已就政府建立內部控制機制，扮演了重要的推手，並發揮諮詢與管理顧問之角色功能。為提升政府施政效能，加強風險管理的能量，允宜持續關注行政院後續推動內控制度之策進作為，並就各機關內控落實情形加以查核，促使公部門內部控制制度更臻周妥有效。另行政院強化內控機制等相關作法，亦可作為審計機關內部控制小組推動及研訂相關作業規範之參考，俾期共同達成政府良善治理目標。

(二)密切注意COSO最新內控架構指導原則之發布訊息，適時檢視修訂現行相關作業規範

近年來，受到科技及全球化的影響，產業和經營環境變得愈來愈複雜，而且利害關係人的積極參與，在組織業務決策及治理的內部控制，尋求更大的透明度及課責。COSO委員會為適應業務及經營環境的變化，在原內控架構發布20年後，於2011年12月19日提出新版內部控制整體架構草案，預計於2012年底前正式發布；根據該草案內容，雖保留了原版(1992年)內部控制的核心定義及五個組成要素，但與原版內控架構頗有差異，最顯著的變化是新訂17項基本原

則及82個相關屬性²⁴，原版之內控架構著重在「知悉、設計」，新修正之內控架構則強調「承諾、實踐」，並強化科技及營運、治理及舞弊等層面內部控制之探討。

為配合行政院積極推動強化各機關內部控制制度，審計長於審計部第2054次²⁵審計會議指示，現行審計作業規定需全面檢視配合修正(補充)，如相關審核規範之配合納入、財務收支抽查計畫之內涵納入風險評估相關規定、抽查紀錄附件得否以電子檔取代之規範、擬議處理意見中之建議改善事項宜修正為建議事項等；考核財務效能部分，配合近年審計實務之發展，宜將查核重點轉至積極協助強化經營之經濟、效率、效果(3E)性等，重大計畫之查核時機宜提前至計畫核定後即展開評估，考核程序並納入顧客為導向之證據蒐集方法(如設計問卷)等，責成各相關審計單位檢視主管之相關審計作業規定，於本(101)年底前完成修正作業。

為因應COSO內部控制架構之演進，審計機關宜密切注意新版內控整體架構正式發布之內容，適時舉辦新知研討，供審計人員作為評核政府內部控制有效性之重要參據；又行政院目前推動之強化內部控制方案係以COSO委員會1992年原版之內控架構制訂，在新版內控架構發布後，審計人員應加強檢視其內容，並廣泛蒐集國內外參考資料，融合相關理論與實務，提出前瞻性之審核意見，促使公部門與國際發展方向接軌，逐步建構符合我國國情之內控制度。

二、拓展「財務司法」量能，形塑「專業」核心價值

美國於2002年頒佈沙氏法(Sarbanes-Oxley Act of 2002, SOX)之後，鑑識審計受重視的程度逐漸提高。鑑識審計依其性質可分為

²⁴ 代表各原則特徵之屬性。

²⁵ 民國101年7月27日。

調查服務與訴訟服務2大領域(如圖7)；依其支援對象可分為法院及其他組織²⁶(如圖8)，亦即鑑識審計除可支援法庭訴訟外，亦可協助管理階層及早偵查其員工是否舞弊、行政機關行政處分之進行，及會計師進行財務報表查核等。鑑識審計人員在支援訴訟案件時，即如同民、刑事訴訟規定的鑑定證人，其鑑定意見具有高度證據力，為法定證據之一種，可協助檢察官、律師偵查，有助於法官作出公正、客觀的裁判。



圖7 鑑識審計服務性質之分類

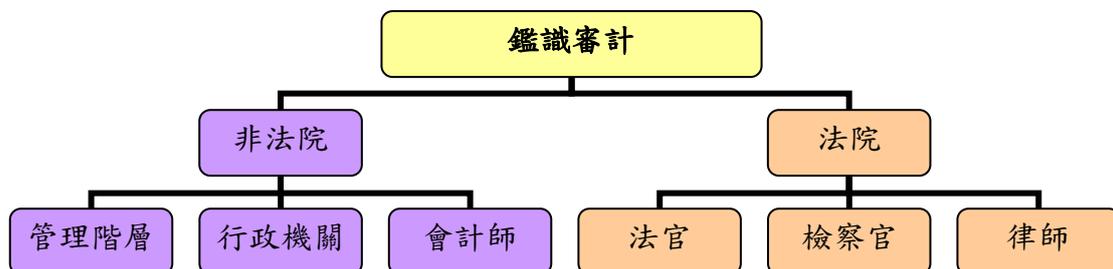


圖8 鑑識審計支援對象之分類

鑑識審計在美、加及澳洲等先進國家發展較早，我國於2006年初，當時行政院為解決台商到大陸投資之監理問題，首先提出「鑑識審計」的構想，希望藉由委託國內外專業鑑識機構到大陸查核台商的財務狀況²⁷，以達政府監督之效。此後「鑑識審計」一詞，開始躍上新聞媒體，引發各界熱烈討論。

亞洲政經風險顧問公司²⁸於2009年4月發表17個亞洲、美國、

²⁶ 馬秀如(2008)，鑑識審計，日新司法。

²⁷ 同註26。

²⁸ 香港經情勢顧問公司，提供亞洲國家政治經濟風險評估研究報告為主要業務。

澳洲等國家貪污評比報告，台灣排名第 9。對此，馬總統特別發表政府防腐肅貪聲明，要求行政、司法部門「不分藍綠、不論官階高低，限期徹查弊案」，各單位應厲行改革，就重大弊案提出檢討報告及制度上之改進方案，以符合人民對肅清貪腐、建立清廉國家之殷切期待。監察院王院長隨即發函法務部，並要求監察院內成立肅貪專案小組，依職權積極、主動執行肅貪工作，並透過審計部加強對行政單位之審計查核；賦予審計部執行鑑識審計職責，以發掘政府機關弊端，偵查貪瀆舞弊案件。時至今日，政府仍持續加強肅貪工作，以澄清吏治，爰此，審計機關執行鑑識審計乃責無旁貸之任務，而鑑識審計專業人才之培養則為審計機關刻不容緩之課題。

(一)強化「財務司法」量能，建立「鑑識審計」專業形象

政府機關各有其專業能力，但是否能建立代表性，形成組織文化及價值，端賴內部的努力及向外行銷，以獲得其他機關及社會大眾認同。提起指紋鑑定讓人連想到刑事警察局，提起筆跡及毒品鑑定則會想起調查局，那是因為他們早已投注大量人力、物力及時間，始能建立專業形象，但有什麼是提起它就以審計部為代表？

依審計法施行細則第 17 條規定：「審計機關移送法辦之案件，或有關財務訴訟案件之曾經審計程序者，司法機關為明瞭案情或蒐集證據，得向審計機關查詢或調閱有關案卷，其經辦案件之審計人員，不受傳訊，但有涉及私人行為者，不在此限。」又法務部曾於 74 年 8 月 8 日以法 74 檢字 9679 號函所屬檢察機關儘量避免傳訊審計人員出庭作證，而改以囑託方式由審計機關以書面答復。顯示審計機關有依法提供書面鑑識審計資料之義務，亦可視為審計機關對司法部門之訴訟服務。因此，審計人員在遂行訴訟支援工作時，應

就舞弊證據詳加查核，充實證據能力，累積較多的成功鑑識案件，假以時日即可建立鑑識審計專業形象；反之，若因查核過程蒐採證據不足，而未及時揭發貪瀆、舞弊事件，則可能使審計機關專業形象及定位受到質疑。

依據審計法第2條規定，稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行為係審計職權之一，屬「財務司法」審計權，亦即為鑑識審計之調查及偵測舞弊功能。政府機關之貪瀆及舞弊案件，不僅造成資源浪費，妨礙經濟發展，更損及政府威信，影響政府施政效能，有害國家永續發展。邇來國內政經環境丕變，人民監督政府施政之意識抬頭，及社會媒體之快速傳播訊息，促使政府加強貪瀆弊案之偵查，並要求監察院發揮其監察權。一旦政府機關發生貪瀆舞弊情事，若審計機關未能及時發現，將會遭受社會輿論責難，甚至被指責未善盡審計職責，影響審計目標之達成及機關形象，由此可見，鑑識審計之需求已日趨升高。為符合社會各界之期待，審計機關宜積極強化「財務司法」量能，充分發揮審計職能，藉由鑑識審計進行舞弊之偵測、風險評估及預防，扮演協助行政部門治理及司法單位審判之關鍵角色，形塑「鑑識審計」機關之專業形象。

(二)精進鑑識審計職能，實踐優質審計服務

鑑識審計可以在舞弊或非舞弊情況下，進行特定調查提供相關證據，除了能協助政府調查弊案及協助司法單位釐清案情外，對建立制度、有效管理、預防舞弊等政府治理實務也扮演著關鍵角色。根據舞弊三角理論，舞弊行為發生原因的三個要素為機會、誘因(或壓力)及行為合理化，此三要素亦是美國反舞弊準則(SAS No. 99)提醒審計人員應關注之重點。故審計人員執行審計業務時，應瞭解預

防性、偵測性及回應性等各項舞弊風險管理策略，對舞弊及道德風險保持高度警覺，並能從不同角度分析資料，善用資訊科技及資料分析之技術，進行舞弊偵測與預防，有效提升查核效率及效果，且能積極地與利害關係人溝通、建立良好關係，以提升審計之價值。

鑑識審計所涉及的工作領域及專業知識相當廣泛。鑑識審計人員除須具有會計及審計之專業素養外，尚須具備關於舞弊、法律、犯罪學、心理學、證據法則等方面知識，及溝通技巧、表達、偵查及蒐證等技術能力，更須培養敏銳的觀察力、精闢的分析力、豐富的想像力、完善的整合力，秉持「大膽假設，小心求證」及「公正客觀，超然獨立」之觀念及態度，運用有系統方法，方能及時發掘各機關存在之貪瀆舞弊案件，提高成功鑑識機率。鑑此，審計機關於進用人員時宜加強職前訓練，或規定應接受一定期間之實習合格後始予任用(如司法、調查及部分專業職系特考)，並加強規劃開設在職進修課程，延請鑑識審計專家學者或檢調人員傳授偵測舞弊的新知及技術，汲取先進偵查技能、或建立激勵機制鼓勵參加舞弊稽核師(CFE)或內部稽核師(CIA)等專業證照考試，獲取專業認證資格等措施，以提升政府審計人員鑑識審計之查核能力，促進政府廉能政治。而審計人員面對愈趨多樣且複雜的審計環境，除持續增進本職學能外，宜突破窠臼，積極朝向多元領域發展，加強精進鑑識審計職能，俾實踐優質審計服務，創造最大審計價值。

三、加強運用公部門行銷策略，增進審計機關之能見度及價值

行銷是企業非常重要的活動，也是創造營收及獲利來源，缺乏行銷，則企業難有很好的財務績效；尤其在現代之經濟活動下，沒有良好的行銷策略，必為激烈競爭的潮流所淘汰。就公部門而言，

同樣也需要行銷，只是行銷的「產品」不同而已²⁹。政府機關基本上係在為社會大眾提供服務，舉凡訂頒各種政策、施行各項作為，旨在保護人民生命財產之安全，增進人民福祉，故應依其性質適度行銷宣導，以贏取人民的好感、信賴與讚揚，並應運用行銷的觀念，滿足社會大眾的需求，增進民眾對政府的支持。

依國際最高審計機關組織(INTOSAI)倡議，審計機關存在的價值，應對民眾生活產生正面的影響；審計長亦於歷次會議中指示，審計工作應注意各級政府機關預算執行績效，傾聽民意，關心民瘼，積極發掘攸關公共利益與人民權益之案件，實現社會公義，落實對民眾生活產生正面之影響；揭櫫審計業務係以增進人民福祉為依歸。自審計長於民國 96 年上任以來，即導入績效審計之創新思維及諸多前瞻性作為，四年多來已獲致顯著之成果，尤其績效審計業務之推動，在質與量方面均大幅提升，成功開展政府審計工作之新面向，已獲得立法、監察兩院及社會各界之認同與高度肯定，並讓民眾對審計機關從「無感」到「有感」，再加上審計同仁眾志成城，持續朝攸關民生議題之績效審計方向積極邁進，努力創造正面的口碑，贏得民眾的「好感」，已讓審計部的這塊招牌漸漸露出光芒。此時，審計機關的施政作為及審計成果如果能再加強適度行銷，當能提高審計機關的能見度及知名度，讓社會大眾更加瞭解審計機關的存在價值，並深得民心，廣獲支持，順遂推展審計業務。

(一)善用網路媒體通路傳達審計績效，提升審計服務與價值

公開、透明係審計機關獲得民眾信賴的重要因素，國際最高審計機關組織(INTOSAI)對於透明與課責之準則中規範「審計機關應向

²⁹ 蔡祈賢(2006)，行銷管理及其在公務機關的應用，研習論壇月刊第 70 期。

民眾報告政府施政執行的審計結果」，亦即除了法律明文禁止外，審計機關有必要公開政府整體預算執行、財務狀況及營運、財務管理作業情形等之審計結果。本部近年來為強化審計資訊公開與透明的作為，對於總決算審核報告、半年結算查核報告、政府審計年報、財務審核年報及重要政府審計資料之發布等資訊，均整合於本部全球資訊網公開揭露，為具體落實 INTOSAI 透明與課責之要求，更進一步選擇適當的審計議題，編撰專案審計報告公開刊行。此外，為宣導績效審計業務及效益，特別製作「認識政府績效審計」教材，置於文官 e 學院全球資訊網之監察審計學習專區，進行網路行銷。

瞭解顧客是行銷管理的基本功課。在顧客導向時代，「行銷觀念」應重視及發覺顧客的真正需要，以更積極的做法設計合適的服務，滿足顧客的需求與期望。隨著資訊科技突飛猛進，網路行銷模式日趨多元，其中被視為年輕人最愛的臉書(FaceBook)的稱霸網路界，傳達訊息無遠弗屆，有些公部門及機關首長早已嗅出它的威力，例如馬總統、行政院研考會、臺中市政府 28 位機關首長³⁰，紛紛將施政業績圖文並茂的鋪設在臉書上，藉此傳達施政績效的訊息，並提供與民眾交流互動的空間，不失為又夯又炫的行銷利器。

現代審計服務的顧客，除了行政、立法、司法、監察等機關外，還有民眾。審計機關在策略規劃時，宜將環境變動與顧客之期望納入考量，並藉由全國及國際間的網絡，知識分享與合作，進而達到全球化的回應能力。為讓所有顧客容易取得運用審計資訊，並吸引利害關係人之注意，審計機關宜不斷地創新作為，除在本部全球資訊網單向提供審計資訊外，為適時回應及滿足服務對象的需求，允

³⁰ 新華報導 (2012.08)，利用臉書傳達施政績效，277。

宜順應社群網絡的蓬勃發展，建立管道提供雙向互動交流與行銷宣導，如善用多元的社群網站，以便捷及迅速的媒介途徑，將政府審計結果與服務資訊傳播給社會大眾，不僅可大幅改善民眾取得政府資訊的障礙與不便，滿足民眾知的權利，強化政府審計資訊的透明度，同時也透過與民眾對話，傾聽民眾的聲音，適時回應民眾的需求與期待，因而提升審計服務與價值。然而網路世界是一個安全不設防的環境，如何在行銷效益及資訊安全間取得最佳平衡點，則是進行網路行銷策略時，必須注意的另一課題。

(二)強化審計人員行銷策略，提升審計機關的能見度

交換名片是國際社交禮儀。在與人初次接觸的時候，名片能讓對方在最短的時間內知悉你的姓名、身分、職業、通訊方式等信息，並提供後續記憶的功效；透過交換名片，也能快速地瞭解對方的相關情況，拉近彼此間的距離，使得人際互動更為流暢。名片是一個人的社會符號，也是代表其組織形象的一個縮影。在重要的社交場合中，不懂得交換名片，是一件失禮的事，因為這代表了你自己認為身分、職業微不足道，不足以向別人介紹你自己；也可能被誤解不將對方放在眼裡，有輕視對方的意思，使人覺得你冷漠、輕率不懂人情世故。

審計人員赴各機關就地辦理財務收支或專案調查時，會接觸許多單位各階層的人員，若能適時交換名片，互相自我介紹，將能增進與受查單位人員之溝通與互動，尤其名片上之機關識別標誌(Logo)，亦即審計機關之象徵，故應重視並鼓勵審計人員於執行外勤工作時，適度對外交流使用，讓審計人員以擁有「審計人員」這個身分為榮，並體認審計行銷之良窳與機關中的每個人休戚相關，

秉持「審計行銷，人人有責」的信念，主動積極、展現熱忱與活力、用心盡力提升審計服務品質，共創審計機關新形象，並提高審計機關的知名度，再持續不斷累積審計績效，必能讓“審計部”這塊招牌更加發光發亮。

四、建構優質審計組織文化，增進審計人員幸福感

人才係指執行策略所需要的幹才與專業技能，人才可以來自外部或內部，不同的人才可以達到不同的效果，若組織中的每個人都能發揮所長，整個組織的戰鬥力便可向上提升³¹。因此，人才是組織成長的保障，引進人才更是強化組織最好的策略。要如何留住人才？蘇寧電器公司董事長張近東說：「激勵是最好的約束，你別想留住他，你要想著誘惑他。」該公司始終堅持自主培養與內部提拔，保障了企業內部持續穩健的文化，同時提升了企業的價值³²。此次 IIA 年會於「在不確定的時代發揮內部稽核最大價值」專題中，提到目前全球公共部門面臨「新時代需求的人才(尤其是財會及商業人才)短缺」³³，乃全世界各國政府所要面對的問題及挑戰。

本部職司政府審計業務，審計長對於培育審計人才一向非常重視，自民國 99 年考試院審議通過公務人員高等考試審計類科新設績效審計組，即派員赴大專院校進行宣導，並利用校園講座機會辦理審計宣導，期能引進公共行政、政治學系等多元學習背景之審計人力，以厚植推動績效審計所需之專業人才。另為增進外界人士對本部的瞭解，日前亦接受 Career 雜誌³⁴採訪，提供有關進入本部服務

³¹ 陳立君 (2012)，落實執行力提升財務績效的四大關鍵，會計研究月刊 no. 317。

³² CEO談管理 (2012)，天下雜誌502期。

³³ 同註 12。

³⁴ Career 職場情報誌是國內上班族職涯管理的雜誌，有助讀者掌握第一手的就業市場趨勢，每期發行約 65,000 本，近期預計報導「特色公職的工作世界」議題。

的管道及審計人員工作內容等相關資料，期能藉由各種行銷管道吸引對審計工作有興趣之社會各界人才報考審計類科，投入審計行列。

(一) 建立良好機關形象，型塑優質組織文化，以吸引外部人才

有人才，才有好的思維，有了好思維，才能貫徹組織目標。究竟要如何吸引人才投入審計機關？依美國社會心理學家馬斯洛，以需求理論，說明人類 5 種不同層次的需要：生理、安全、社會、尊重和自我實現，滿足員工這 5 項需求，能激發他最大的潛能，為組織創造更高的價值；另根據 CEB 卓越人才管理³⁵之研究，企業吸引員工之前五名分別為：薪水 44%、未來職涯機會 35%、組織穩定性 33%、工作生活平衡 33%、發展機會 28%；可作為審計機關規劃人力資源之參考，只有吸收更多人才，才能有效發揮審計機關之功能與價值。

1. 吸引社會各界人才策略：目前審計機關在進用審計人員方面，主要來自高考錄取分發，由於審計類科績效審計組係近幾年新設，為避免因資訊不足影響報考人數，宜廣續利用多元管道加強宣導考試訊息，增進一般考生對審計類科的瞭解，並利用各種機會在各大專院校進行審計行銷策略，讓年輕學子對審計工作有所認識進而引起興趣，或善用社群媒體加強宣導及推廣審計機關形象，吸收對審計工作有興趣的各界人士踴躍報考，俾充實審計人力資源庫。

2. 延攬其他專業人才策略：審計機關進用人員的另一方式，則是對外公開甄選，亦即直接向中央及地方各機關選才，甄選各方面領域的專業人員，如稽察、稅務、會計、金融等職系專才，以充實查核人力。這是一個引進外部人才的好方法，尤其目前

³⁵ 同註12。

績效審計已成為審計機關業務主軸，多元的人力資源，可以整合不同之專業觀點，擴大查核之廣度及深度，精進績效審計之品質，而且參加甄選的人員，通常已瞭解審計的工作性質，而且對審計機關的認同度較高，因此進入審計機關後穩定性亦較高。故建立良好的機關形象，型塑優質的組織文化，是審計機關吸引其他機關好的專業人才，投入審計行列之最佳誘因。

(二)營造優質工作環境，增加審計人員幸福感，以留住內部人才

究竟要如何留住優秀的審計人才？從 CEB 卓越的人才管理之研究，員工對企業承諾的前五大要素可看出端倪，「發展機會」、「工作興趣」、「受尊敬」及「人性管理」及「管理品質」是留住人才之重要原因。審計是一個充滿挑戰工作，為適應時代變動的潮流，審計人員必須不斷地求新、求變，以開創新的契機；近年來審計機關在審計長的帶領之下，績效審計工作不斷地精進、創新，受到立、監兩院及社會各界之認同與肯定。在一連串組織變革中，為激勵審計人員士氣，允宜加強營造優質工作環境，增進審計人員幸福感，以留住內部人才。

1. **厚植審計人員發展能量：**為培養審計人員與時俱進之知識與能力，審計機關宜藉助有效與合宜的訓練、績效考核，厚植審計人員的發展能量，並強化審計人員工作投入的熱忱、態度與犧牲奉獻之高尚品格，進而影響審計人員的敬業貢獻度與對組織的承諾。同時，審計機關亦應思考如何去除重複的冗務，簡化工作流程，以減輕工作負荷，讓審計人員有餘暇參加研習，增進專業能力及技術。另一方面，值此審計機關轉型之際，審計人員應體認環境變化，迅速調整觀念與心態，思考如何加速汲

取資訊，消化吸收提出創新構思，進而創造知識，塑造審計人員專業形象，發揮最大審計價值，贏得外界之認同與信賴。

2. 增進審計人員幸福感：有快樂的內部顧客才有滿意的外部顧客。根據世界經濟論壇『幸福與全球成功報告』(Well-being and Global Success)中指出，員工最幸福的時刻是：(1)工作目標明確(任務重要性)；(2)員工在工作上有合理的自由與彈性(自主)；(3)員工能勝任工作需求並充分發揮技能(工作適配)；(4)直屬主管有人際關係與專業管理才能(管理才能)；(5)工作安排注意到公平和程序正義(公平)；(6)注意員工心理健康，小心管理出缺勤，適時調整工作，並協助就醫(心理健康意識)³⁶。求才若渴的審計機關，亟需加速培養有能力、肯做事、有使命感的人才，建請從組織的基礎環境著手，營造出一個「管理創新」³⁷的組織文化與工作環境，讓每位審計人員有幸福感及歸屬感，如此一來，工作自然愉悅，氣氛必然和諧，整個組織形象也會向上提升，對審計機關則更有向心力及凝聚力。

五、參考美國獨立性觀念架構，研訂具體可行之獨立性衡量指標，強化審計人員外觀及精神上之獨立性，深化審計機關核心價值

我國審計機關係依監察院組織法及審計部組織法設立，並依審計法及審計法施行細則行使職權。審計長，依憲法第 104 條及 105 條³⁸之規定任命及報告，故我國審計機關及審計長已具有組織上之獨立性。又依審計法第 10 條³⁹之規定及「審計部加強改善審計人員風

³⁶ 天下雜誌 (2012.6) 改變, 為了幸福, 501期。

³⁷ 領導、組織、控制個人方式的創新。參考天下雜誌 (2012.8)，經營管理與大師對話, p151。

³⁸ 憲法第 104 條規定：監察院設審計長，由總統提名，經立法院同意任命之設於監察院。憲法第 105 條規定：審計長應於行政院提出決算後三個月內，依法完成其審核，並提出審核報告於立法院。

³⁹ 審計法第 10 條規定：審計人員依法獨立行使其審計職權。

紀實施要點加強現職審計人員之考核」之規定⁴⁰，對審計人員之個人獨立性，也已訂有基本規範。惟美國政府審計準則(俗稱黃皮書，以下簡稱美國準則)於 2011 年修訂時，除將獨立性定義與要素由原個人、外部、組織獨立性(personal、external、organizational)改為精神上(mind)與外觀上(appearance)獨立性之外，亦建立一套獨立性之觀念架構(詳附件)，提供審計人員由機關、查核業務、審計人員層面，評估有無損及獨立性之情事發生。美國準則區分出七大類危及獨立性之面向：自我利益 (self-interest threat)、自我評估 (self-review threat)、偏見 (bias threat)、關係人 (familiarity threat)、不當影響 (undue influence threat)、管理參與 (management participation threat)、組織 (structural threat) 等。當審計人員就該七大類威脅評估結果為有損及獨立性之情事時，審計人員必須採行適當安全措施以消弭或降低獨立性損害程度至可接受之水準，並須將該損及獨立性之情事及所採行之安全措施書面化。而當損及獨立性之情事重大，綜採行安全措施亦無法將損害獨立性之程度降至可接受之水準時，審計人員應拒絕接受執行潛在的查核工作或終止查核工作⁴¹。觀察本部相關法令，除於上開規定內容，就審計機關及審計人員之外觀上或精神上之獨立性設有基本規範外，尚無將可能損及審計機關及審計人員獨立性之威脅予以辨認並設計判斷標準，以提供審計人員於執行查核工作前、查核

⁴⁰ 「審計部加強改善審計人員風紀實施要點加強現職審計人員之考核」之規定略以：「各級審計機關派員辦理就地抽(調)查時，應於派差令上，加註『辦理就地抽(調)查時，應恪遵審計人員服務守則之有關規定，尤須注意，對於與職務有關之邀宴邀遊，應予謝絕。』等文字」、「各單位主管…對所屬人員之家屬，有在審計轄區，經營商業、報關、代書、包攬工程、執行業務(如工程顧問、建築設計、代為記帳、仲介等)，認與審計業務有利害關係，足以影響其行使審計職權，而有人地不宜者，應建請予以遷調其他地區服務。」

⁴¹ 依 GAGAS，可能須評估獨立性之情形如：開始新的查核工作、指派新的查核人員至進行中的查核工作、接受非審計業務等。

工作進行中，評估是否有損及獨立性之情事發生，及因應措施。因應本部業將「獨立性」列為本部核心價值之一，似可參考美國政府審計準則之獨立性觀念架構，將獨立性評估納入查核業務規畫中，供審計人員參據，以維護審計機關及審計人員之獨立性，並強化外界對審計機關之信任感。

六、持續觀察科技應用對政府機關之衝擊及影響，應用風險導向觀念，辨認及更新風險要素，降低審計風險，迎向審計 2.0 時代

資訊科技的應用，在政治、經濟、文化等層面，均深深影響現代社會之運作。網路普及使許多資訊科技之應用出現新型態，或擴大原有應用範圍。其中與雲端運算技術應用之相關議題，近年來受到廣大關注。所謂雲端運算技術，簡言之，是將許多伺服器聯合起來提供強大的運算能力，可節省建置軟、硬體之資金成本，享有網路服務整合之優點。雲端運算技術並非全新之技術，但相關服務應用卻隨著雲端運算技術、軟硬體的進步，而更加複雜或多樣化，影響相關產業未來發展。

行政院為推動雲端運算產業之發展，前於民國 99 年 4 月 29 日院會通過「雲端運算產業發展方案」，預計在未來 5 年內投入 240 億元，於 104 年達成「雲端服務應用 1,000 萬人次、帶動企業研發投資 127 億元、促成投資 1,000 億元、新增就業人口 5 萬及雲端運算產值累計達 1 兆元」等績效目標。又依行政院即時新聞及媒體報導，行政院已於日前召集各部會檢討「雲端運算產業發展方案」，調整為「雲端運算應用與產業發展方案」，未來推動方向將兼顧「應用價值」與「產業產值」，期能創造出優質且有影響性之雲端應用，提升國家競爭力。並透過本方案強調重視流程精簡與再造，共用基

礎設施之精神，達到政府資訊更公開透明及預算節流之目的。審計機關為因應資訊科技快速進展，著手進行審核資訊雲端資料庫建置，辦理「全球資訊網站資料檢索系統建置案」、「行動設備應用程式(APP)設計製作案」及「電腦軟硬設備購置案」等，以提供及時化服務及提升政府政策規劃與施政成效之公開度與透明度。

惟政府機關共用雲端服務及系統之導入，可能出現「將雞蛋放在同一個籃中」的風險，也改變原有資料之存取、管理方式，而衍生新興的內部控制風險。以審計機關執行審計業務之角度觀之，受查單位之資訊作業環境，影響其控制風險與審計環境。隨著受查單位採用雲端技術與服務之程度，審計人員宜配合評估相關審計風險及取得審計證據之查核程序、查核方法與查核技巧等，並思考有無新興之審計議題，如政府機關導入共用雲端服務及系統後，若因網路傳輸系統中斷，對政府機關日常活動之影響，有無建置相關配套措施；或若各政府機關就其業務需要，於行政院推動共用之雲端服務及系統項目外，採用其他雲端服務解決方案，機關如何評估其成本效益及維護資料安全及個人隱私等。由於雲端運算技術與服務之應用發展，已為未來之趨勢，且政府機關採用雲端技術與服務，及推動相關產業發展的腳步也逐漸加快，審計機關應持續觀察其後續發展，評估可能之長期影響，辨認及更新風險要素，以降低審計風險。

七、持續鼓勵審計人員運用及精進電腦審計業務，強化審計效能

在資訊化環境下，審計人員面對因受查單位以電腦化取代人工作業，及運用互動式資訊系統之採用，導致資料處理、儲存及擷取等之方法與程序產生改變，內部控制風險提高。隨受查單位建立資

訊系統之廣度與深度，常會增加資訊系統一般環境與應用系統之複雜度，同時亦提高審計風險。除受查者對相關控制活動須經特別設計，審計機關及審計人員亦應對其資訊系統一般環境與個別應用系統之風險加以評估，以決定查核風險及查核方法。依據 IIA 協會訂頒之「全球科技查核指引(Global Technology Audit Guide, GTAG)」，提供相關審計人員及內部稽核主管審視與資訊科技相關風險管理作業和內部控制的有效性⁴²。目前已公布至 16 號指引(詳附表)。本部近年來運用電腦輔助審計技術，已獲致具體成效，惟若未來機關單位採用雲端技術或將資訊系統外包承包商負責維護之比重提高，恐有資訊所有權與使用權分離，而有增加查核人員對受查單位資訊系統內部控制評估難度，或影響查核人員取得、運用所需資料以辦理電腦輔助審計之情事。復因目前審計機關之人才專業，主要仍集中在財務會計或公共工程，對資訊工程等相關專業人才欠缺，在評估資訊系統高度複雜化之審計風險時，恐因受限於專業智識不足，而無法妥適評估風險態樣及程度。惟應可藉由教育訓練，增加新進及現職審計人員在資訊、法律方面之認知，或鼓勵考取相關專業證照，如電腦稽核師(CISA)，或鼓勵至大專院校進修資訊管理相關學分，增加審計人員專業素養之廣度，以利審計人員辨認風險要素，降低審計風險及提升審計品質。

⁴²資源來源：兆益數位股份有限公司網站之介紹。

<http://59.120.194.166/stnt/uprofit/index.php?m=project&p=5#16>

全球科技查核指引(Global Technology Audit Guide, GTAG)

號次	名稱	摘要
1	資訊科技控制	資訊科技控制是一個連續緊密相關聯的防護體，可能因為中間連結的薄弱而造成作業錯誤及管理上的越權。資訊科技控制有兩個重要的要素：營運控制的自動化及資訊技術的控制。在資訊科技控制範圍裡，內部稽核人員必須以整體概念性瞭解開始，最後要能夠提供風險與控制評估的結果。
2	變更及修補管理之控制	IT 部門強化、更新、遞增修正其用來管理正式營運系統之流程，包含：應用程式碼修改、系統更新(應用程式、作業系統、資料庫)、基礎建設變更(伺服器、佈線、路由器、防火牆等)。 本指引是用來協助以量化方式評估變更管理流程之狀況，並建議管理衡量指標，藉以導引組織達到及維持較高水準的控制與績效。如此，內部稽核就能協助管理階層辨識組織的風險來源並評估風險管理、治理與控制流程的有效性。
3	持續性稽核:對確認、監控、與風險評估之意義	持續性監控工作包括由管理當局適當的確保公司的政策、程序、及營運作業皆有效地運作之相關作業，它說明管理當局的責任是要去評估內部控制設計之妥適性與執行有效性，這涉及到確定控制目標和確保的主張，建立自動化測試來突顯違反規定的營運活動和交易記錄，許多由管理部門進行的持續性監督控制技術與內部稽核人員進行持續性稽核的情形相類似。
4	IT 稽核之管理	本指引的目的,在於協助內部稽核主管(CAE)更有效及有效率的規劃與管理內部稽核職能，其含蓋如何界定 IT、評估 IT 相關風險、界定 IT 稽核範圍、執行 IT 稽核、管理 IT 稽核職能及因應新興的議題。
5	隱私風險之管理與稽核	本指引提供一個關鍵隱私管理架構的概述，帮助大家瞭解基本觀念，在一個多變的環境下，需要更多正確的指導方向時，協助找尋到正確的資源，內部稽核人員如何完成隱私評估的工作。
6	資訊科技弱點之管理與稽核	本指引之制訂在於協助內部稽核主管在評估機構弱點管理流程時，向其 IT 安全人員提出正確的問題。同時建議特定的管理實務，以協助機構達成及維持較高水準的效果及效率，並列示優良及不良的弱點管理結果。
7	資訊科技外包	資訊科技外包(IT 外包)的效益伴隨而來的是管理 IT 外包所需的複雜度、風險及挑戰。因此，內部稽核人員可以協助機構完整的複核其外包業務的運作、辨認各項風險、提供妥善管理各項風險的建議，並可評估外包作業遵循相關法規的情形。本指引不在於呈現所有必要的考量事項，而在於建議一些應予重視的項目。
8	應用控制稽核	任何使用於支持營運作業、交易類型及支援類型的應用系統技術，都可能對組織產生技術上固有性風險，以及使用上的風險，如果沒有做適當風險降低的措施，可能會對財務或營運資料產生負面影響。面對這些應用系統技術與營運作業的風險，許多組織採用自動化及人工混合控制，來管理這些應用系統上的風險。 稽核主管及員工瞭解應用控制與資訊一般控制的差別，資訊系統一般控制適用於所有組織的系統要件、作業及資料，而應用控制對程式或支援特定營運作業的系統是特定的。稽核主管及團隊需要定期研擬及執行應用控制的稽核，評估他們控制設計是適當且執行是有效的。
9	身份及存取管理	身份及存取管理(IAM)係指持續管理何人可以存取哪些資訊的流程。控制不良或

		鬆散的 IAM 流程，可能導致機構未遵循法規，以及無法確定公司資料是否遭到濫用。因此，內部稽核主管應參與機構 IAM 策略的制訂。 本指引主要提供 IAM 對於機構的作用之見解，並建議內部稽核應查核之領域。
10	企業存續管理	成功經營一家企業的要件，就是在面對重大意外事件如火災、洪水…或其他災難時，組織仍有能力持續正常運作，而確保企業永續經營的方法，就是營運持續管理(Business Continuity Management, BCM)。 本指引是在協助稽核主管傳達企業存續風險的意識並協助管理階層發展及維護 BCM 程序。
11	發展資訊系統稽核計畫	由於企業高度依賴資訊系統，稽核主管及內部稽核必須瞭解如何能發展稽核計畫，決定查核的頻率，以及查核的深度及廣度，本指引可以協助稽核主管及內部稽核人員： 1. 瞭解資訊系統所支援到的組織及層面。 2. 界定及瞭解資訊系統環境。 3. 確認風險評估在界定資訊系統查核母體時的角色。 4. 決定年度資訊系統查核計畫。
12	IT 專案稽核	本指引的目的在於提供內部稽核主管與內部稽核人員一個有效率與專案小組或專案經理評估 IT 專案風險相關事宜的技巧概念，並提供一般專案管理例子，來探討內部稽核人員在維持其獨立性前提下，如何主動參與評論專案。
13	自動化環境下的舞弊預防與偵測	稽核專業人員被期望透過確保已建立適當的舞弊預防與偵測之控制，來協助機構管理舞弊風險。內部稽核主管及內部稽核人員需要適當的技能，並應使用現成科技工具協助其成功的維護一套涵蓋預防、偵測及調查的舞弊管理計畫。
14	使用者開發應用系統稽核	使用者開發應用系統(User-Developed Applications/UDAs)係指一般使用者所建立並使用之試算表和資料庫，用來擷取、排序、計算及解析資料以分析趨勢、營運決策或摘要出機構營運資料和財務資料並報告結果。幾乎每一個機構都有不同類型的 UDAs，它容易發展且成本低，且易修改。 內部稽核人員應決定且檢視 UDA 的風險，並適時地將 UDAs 稽核列為年度工作計畫之一項。 本指引提供了一個 UDA 作業流程範例，外加一個內部稽核程式和工作底稿，用以協助內部稽核人員設計並執行稽核工作。
15	資訊安全治理	資訊安全是企業治理中重要的一部份，處於資訊科技治理(IT Governance)、資訊科技作業(IT Operation:即是資訊科技的應用現況)以及資訊科技專案(IT Projects:即是未來應用資訊科技的可能狀況)之間；由於資訊系統所擁有的資料量以及喪失該資料時的衝擊，較紙本作業流程來的大。 在一個機構裡，內部稽核主管有責任確保重大風險包括資訊安全風險的管理。不當的資訊安全管理會導致一些較明顯的結果包括商譽受損、處於競爭劣勢以及違約等。這些衝擊都不應被低估。
16	資料分析技術	由內部稽核人員使用的資料分析是為促進內部稽核的目的及任務，通常應用於整個評估活動的執行，同時提供其他附加價值諮詢活動。 資料分析技術是電腦程式作業，稽核人員利用它成為重大稽核作業的一部分，以提高查帳作業的效益和效率，被視為一個可以用來實現特定查核目標的工具。

資源來源：彙整自兆益數位股份有限公司網站之介紹。

GAGAS 獨立性之觀念架構

