

行政院及所屬各機關出國報告  
(出國類別：研究)

加拿大政府內部控制實務  
之研究

服務機關：行政院主計總處

姓名職稱：盧惠伶科長

派赴國家：加拿大

出國期間：101年11月29日至101年12月17日

報告日期：102年3月15日

## 摘 要

本次赴加拿大研究政府內部控制實務，主要心得與建議如下：加國透過立法賦予政府辦理內部控制(含內部稽核)之責任，其中內部稽核除了在主要部會設置專責單位辦理，且直接向副首長報告外，並透過稽核委員會聘任獨立委員來加強治理與監督，此係維護內部稽核獨立功能且藉以預防或偵測出高階主管舞弊或濫權的重要方法；我國宜配合國情研議配套，以強化政府內部稽核職能。另加國政府內部控制係採擇優示範原則，將部會分不同階段循序漸進推動，且運用資訊科技辦理自行評估、輔助持續性稽核與內部稽核業務，值得我國政府參考。審計部似可參酌加國稽核總署與部會為避免對內部控制重大缺失認定之歧異，設有相互溝通的機制，期通力合作發揮內部控制成效。

# 目 錄

## 壹、前言

一、研究目的.....	4
二、研究過程.....	4

## 貳、加國政府推動內部控制(含內部稽核)情形

一、政府內部控制(含內部稽核)之推動沿革.....	5
二、政府內部稽核之推動架構.....	5
三、政府內部稽核職能之運作方式.....	6
四、政府內部稽核相關職掌.....	7
(一)課責長(即副首長)之內部稽核職掌.....	7
(二)內部稽核主管(Chief Audit Executives)之職掌.....	8
五、部會「稽核委員會」之運作.....	8
六、政府內部稽核工作事項.....	10
七、政府內部稽核品質確認之複核.....	13
八、政府內部控制之推動架構.....	37
九、著重財務報導內部控制.....	37
十、內部控制重大缺失之認定原則.....	37
十一、外部稽核人員就內部控制重大缺失認定的溝通情形.....	37
十二、財務報導內控聲明書之簽署時程.....	38

## 參、心得與建議.....

附錄一、研習行程及重點(中文).....	45
附錄二、研習行程及重點(英文).....	47

# 壹、前言

## 一、研究目的

行政院自 99 年底組成內部控制推動及督導小組(簡稱行政院內控小組)，由行政院主計總處擔任幕僚負責規劃、推動及督導內部控制各項工作。在此初步建制階段，除需擘劃相關策略與具體作法及整合跨部會協力推動外，另須因應外界要求參考先進國家經驗逐步完備政府內部控制機制、有效整合內部稽核組織功能，且逐步試辦簽署內部控制制度聲明書，及提升行政機關實施內部控制之法律位階等，爰亟需了解國外作法以供借鏡。

## 二、研究經過

經查加拿大政府係以法律要求部會建置內部控制制度、內部稽核職能與設置獨立的稽核委員會，且已訂(修)頒政府內部控制與內部稽核相關規制，相關部會已建置推動內部稽核工作，逐步完成內部控制制度自行評估作業並出具財務報導內部控制之管理責任聲明書。

為瞭解加拿大政府內部控制及內部稽核等實際運作狀況，行政院主計總處爰指派科長盧惠伶於 101 年 11 月 29 日至 12 月 17 日前往該國進行研習(研習行程及重點如附錄一)，透過駐加拿大台北經濟文化代表處與駐多倫多台北經濟文化辦事處協助，順利參訪加國政府部會進行意見交流與討論，亦擷取許多寶貴資料，受益良多，謹申謝意。並特別感謝行政院主計總處各級長官提供這寶貴研習機會，以及行政院主計總處綜合規劃處黃處長叔娟與全體同仁的支持鼓勵暨在公差期間工作之分勞，均在此致謝。

## 貳、加國政府推動內部控制(含內部稽核)情形

### 一、政府內部控制(含內部稽核)之推動沿革

加拿大聯邦政府推動內部控制(含內部稽核)，主要由國庫委員會秘書處<sup>1</sup>整合協調相關工作，1966年起加拿大國庫委員會秘書處即陸續以指引、準則或政策等行政規章形式，提出聯邦政府內部控制(含內部稽核)等概念及作法。

2006年「聯邦課責法」是當時的保守黨政府有感於前任政府因貪腐垮臺的教訓<sup>2</sup>，且為因應「新公共管理」(NPM)運動風潮，而力促的最大立法成就，期打造全新課責文化，並加強政府施政透明度與監督機制，以重建民眾對政府的信賴。該國鑑於各部會首長通常是政治任命，實質係由副首長(常務次長)督管部會內部事務，因此要求由聯邦各部會副首長兼任課責長(accounting officer)，為部會內部控制(含內部稽核)向其部會首長、首相及國庫委員會負責。

### 二、政府內部稽核之推動架構

為了落實政府管理課責機制，透過強化可靠、有效及夠水準的內部稽核職能來改進政府的風險管理、控制及治理，以便能有效地支援副首長身兼課責長之角色，加拿大國庫委員會秘書處依據「聯邦課責

---

<sup>1</sup>加拿大國庫委員會(Treasury Board of Canada)為加拿大內閣部會之一，職掌聯邦政府預算、人事、管理責任等事項，其所屬國庫委員會秘書處(Treasury Board of Canada, Secretariat)，負責監督各部會支出預算、建立制度、協調各部會對國會的報告及管理國庫委員會等。

<sup>2</sup>加拿大審計署於2004年2月審計報告中揭露「贊助計畫醜聞」(Sponsorship scandal)，發現1996年至2003年執政之自由黨前黨魁克雷蒂安於加國總理任期間，在執行遏制魁北克省分離的國家統一計畫過程中濫用公款，致使該計畫8,500萬美元的資金流向一些與自由黨關係密切、卻未實際辦理計畫工作的廣告公司。該醜聞令當時的反對黨保守黨提出對政府不信任案並獲議會通過，自由黨政府因此下臺。

法」與「財務管理法」，陸續修頒「內部稽核政策」(Policy on Internal Audit)、「加拿大政府內部稽核指引」(Directive on Internal Auditing in the Government of Canada)、「加拿大政府內部稽核準則」(Internal Auditing Standards for the Government of Canada)等規範。

加拿大國庫委員會秘書處下屬的加拿大主計長辦公室 (Office of the Comptroller General of Canada)負責統合對各部會提供最佳實務做法等指導與支持，定期檢視與督導內部稽核政策執行情形及其有效性，及擬定人力資源策略、人事任用與職務分類等，包括：訂定內部稽核的專業準則；提供內部稽核政策與相關規定的建議與指引；與部會副首長溝通風險基礎的稽核計畫之完整性；每五年要審視及評估內部稽核政策、其相關的指引與準則的有效性；領導政府整體的內部稽核職能，以支援內部稽核人員的專業能力、熟練及持續發展；遇到重大的事件時，保持與部會副首長及內部稽核主管之有效互動與聯繫，給予部會財務支持等。各部會則依前開原則，自訂具體內部稽核作業手冊等規範。副首長要負責監督其部會對於內部稽核政策及相關規定的遵守，確保內部稽核主管的年度報告及其他所需的特定報告或資訊能依限送交主計長辦公室或國庫委員會秘書處，由主計長辦公室監督其遵循情況並向國庫委員會報告。

若主計長辦公室判定某個部會未遵循內部稽核政策或相關指引與準則時，可以要求副首長進行實務檢查，以評估是否有遵循內部稽核政策或相關指引與準則，並採行改善計畫後，向主計長辦公室提交改善成果報告。未遵循內部稽核政策及相關指引與準則，或未能改善者，主計長辦公室可能會建議國庫委員會限制該部會的經費支用或其

他合法及適當的措施。

至直接對國會負責的加拿大稽核總署（Office of the Auditor General of Canada）則另發揮了重要的外部監督作用。

### 三、政府內部稽核職能之運作方式

加拿大聯邦政府將各部會按其規模大小與風險屬性等區分為大、小部會，其中大部會設置內部稽核單位，由內部稽核主管(Chief Audit Executives)直接向部會課責長(即副首長)報告；並由課責長與大多數外部委員組成具獨立性的「稽核委員會」監督內部稽核作業，以維持其有效性。若干部會之內部稽核工作可能併同施政管考工作，由同一單位辦理。

小部會則指每年經費不超過 3 億加拿大幣或由國庫委員會主席指定，係由國庫委員會秘書處的主計長辦公室負責內部稽核，並向國庫委員會報告。

### 四、政府內部稽核相關職掌

#### (一)課責長(即副首長)之內部稽核職掌

1、不論在大小部會均應辦理之事項：

- (1)確保內部稽核的資源是足夠的，以完成風險導向的內部稽核計畫。
- (2)確保管理者充分地處理改善由內部稽核所提出的建議與發現。
- (3)確保完整的內部稽核報告(包含管理者的改善計畫)能夠及時且直接地公開在網路上，以便大眾閱覽。
- (4)定期向部長簡報內部稽核工作的重要事項

(5)當有對政府來說屬於重大的風險、控制或管理事件時，應馬上通知主計長，並/或要求國庫委員會秘書處參予。

(6)確保主計長辦公室及其所屬在執行其職掌時，能夠及時地取得其所需的相關資料(如部會所有的紀錄與檔案、內部稽核計畫、工作底稿、報告以及相關人員之說明等)。

2、在大部會應辦理之事項：

(1)任命一位適任的內部稽核主管並直接向其報告，領導指揮相關的內部稽核職能。

(2)確保該主管沒有賦予該部會其他之管理或營運責任，以致影響其內部稽核責任的獨立客觀性。

(3)確保該主管能審閱該部會所有的紀錄檔案等資料，並在內部稽合計畫的範圍內，能夠獲得部會員工或承包商的資訊與解釋。

(4)確保該主管有未受損的能力去完成其責任，包含將其發現向副首長、稽核委員會(，必要時向主計長)來報告。

(5)核准該部會的風險基礎之內部稽核計畫。

3、在小部會應辦理之事項：審視其部會的風險情況及控制環境，以確定主計長辦公室是否已經完全地滿足其內部稽核的需求，或是尚需要有進一步的稽核服務。

## (二)內部稽核主管之職掌

1、每年建立及維持至少多年(如 3 年)的內部稽核計畫，且該計畫應以風險為基礎。

2、協調內部稽核工作及計畫以避免與其他稽核工作執行者產生重複投入工作的情形。



- 3、與副首長及稽核委員會溝通稽核計畫工作及所需的資源，包括計畫的變更及資源受限時的影響情形。
- 4、確保內部稽核資源是適當的，而且有效地投入於完成計畫之中。
- 5、確保及時地完成內部稽核工作，包含主計長所執行的稽核工作。
- 6、確保內部稽核報告能及時地提供給內部稽核委員會。
- 7、向稽核委員會報告管理當局的改善計畫是否有落實執行。報告中應包含對該改善計畫的影響評估及是否能處理所辨識出的風險。
- 8、確保內部稽核人員有適任的專業能力及技巧，並有機會去維持及開發他們的專業能力，這包含取得 CIA 或至少 CGAP 執照或其他相關的稽核認證。
- 9、開發並維持一個品質維持與改善的計畫，以便持續地監督內部稽核職能之有效性。
- 10、經與副首長及稽核委員會諮商後，確保至少每五年進行一次對內部稽核職能的審查作業，該審查係交由外部合格的獨立評估人員所進行的，該審查結果應與副首長、稽核委員會及主計長溝通。

## 五、部會「稽核委員會」之運作

內部稽核主管的報告對象，除了部會副首長之外，宜有第二個報告管道，以監督內部稽核的運作情形。該管道在民間企業通常是指董事會，但政府部會通常沒有董事會，在加拿大政府是設立稽核委員會，負責覆核內部控制、風險管理與內部稽核等是否發揮功能，由內部稽核單位擔任幕僚，按季召開會議。

為了維護內部稽核功能的獨立性，在部會除由副首長、內部稽核主管與財務主管等擔任內部委員外，尚包括 3 至 4 名獨立委員是由

部會以外的人士擔任，委員任期均為 4 年。該等獨立委員係由國庫委員會秘書處建置維護來自私部門或公部門之專家名單，針對各部會推薦數名人選，再由各部會副首長任命其中之 1 名擔任主席。

## 六、政府內部稽核工作事項

加拿大政府導入國際內部稽核協會(IIA)之國際專業實務架構(IPPF)來訂定加拿大政府內部稽核準則，供各部會來自訂其內部稽核章程或作業手冊等規範。內部稽核工作，包括覆核內部控制制度、績效稽核、財務報表稽核、法令遵循稽核及特殊專案稽核等。

各部會內部稽核作業手冊之內容，通常詳細敘明職業道德規範，在內部稽核規劃、執行與報告各階段以及品質確認複核等應辦事項，對受查者之問卷調查與相關績效衡量方法，對重要作業程序之授權核准與工作底稿等紀錄，以及檢核清單及範列表件等。

各部會每年至少要訂定一次多年期的風險導向內部稽核計畫，以風險評估結果為基礎排定內部稽核工作之優先順位。該風險導向內部稽核計畫完成擬定後，須先提報部會內部跨單位主管會議加以說明討論，再提請稽核委員會提供諮詢建議，最終由部會副首長核定。

為了強調內部稽核工作在協助部會創造價值，內部稽核報告中針對問題根源提供策略性且具體之建議，以協助機關改善其效率、效果及達成目標，不侷限或著重法規遵循性之稽核工作，同時也對於令人滿意之績效事蹟給予肯定。

內部稽核主管每年應準備書面的內部稽核報告，須先提報部會內部跨單位主管會議加以說明討論，再提請稽核委員會提供諮詢建議，最終由部會副首長核定。報告內容應包含下列事項：

- 1、內部稽核的獨立性、專業性、績效表現與結果，包含資源使用、證照的取得及其對機關的影響力等面向。
- 2、稽核品質及改善計畫的結果，包括對相關內部稽核準則的遵循聲明。
- 3、管理階層改善計畫的落實執行情形。
- 4、風險導向的稽核計畫所發現的所有事項的整體說明，包含管理階層對此事項的解釋。

前開內部稽核報告，必須符合 IIA「國際專業實務架構」的內部稽核準則，除非準則內容與內部稽核政策或相關規定相牴觸，否則部會在執行內部稽核時應遵循該準則。此外，尚須符合下列要求：

- 1、藉由描述所作的稽核、與組織的關係、其重要性及相關的法規等方式來清楚地表達稽核的目的、範圍及背景。
- 2、清楚地辨識風險，並給管理當局的改善之建議及管理當局的回應情形。
- 3、辨識該稽核工作的稽核標準。
- 4、針對稽核目的清楚地闡釋結論。
- 5、作為稽核品質及改善計畫的一部分，至少每五年應進行一次實務檢查，以確認是否符合相關的稽核規定；如果結論是肯定的，在內部稽核報告中應註明稽核工作符合內部稽核準則，如果結果並未滿意，則應於報告中註明未進行該實務檢查。
- 6、稽核報告必須是以書面的型式表達，且公開在部會的網站上。

另運用「致管理者函」(management letter) 來溝通較不具重大性之稽核發現事項。原則在 6 個月內執行完成稽核計畫。

而除了稽核工作外，內部稽核人員也在不致承擔管理階層責任之情形下，協助機關扮演諮商、顧問的角色，例如對內部控制制度自行評估之結果，進行複評驗證，為該制度在設計面及執行面之有效程度等提出整體意見。

加拿大政府內部稽核工作之架構，包括稽核規劃、執行與報告各階段，以及品質確認之複核。茲將內部稽核工作架構整理如下圖：

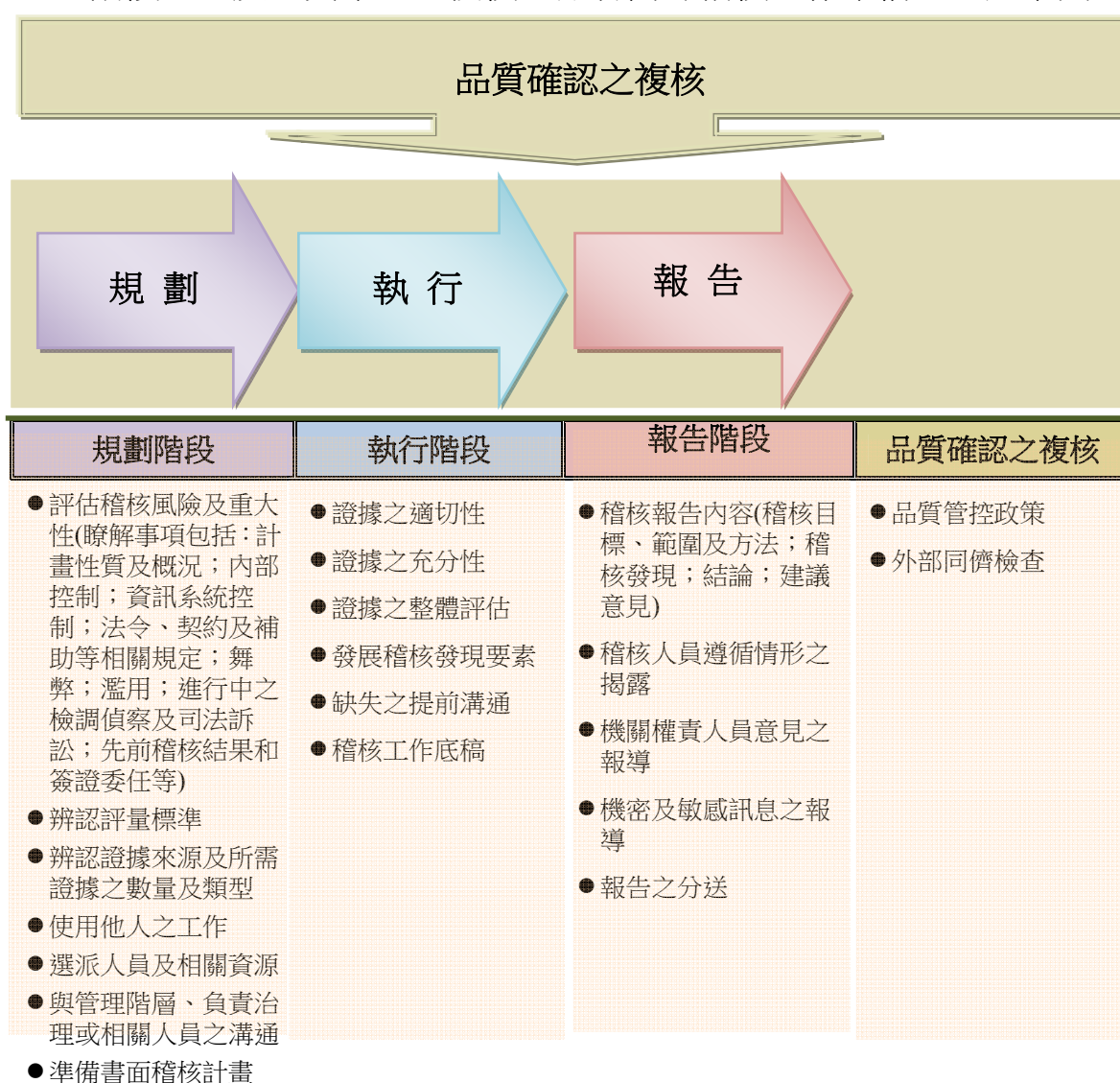


圖 1 加拿大政府內部稽核工作架構圖

## 七、政府內部稽核品質確認之複核

### (一)品質確認複核架構

政府內部稽核工作範圍相關廣泛，依品質架構及手冊分為領導階層、人力資本、稽核案件執行、追蹤考核/政策覆核等4部份，詳如下圖：

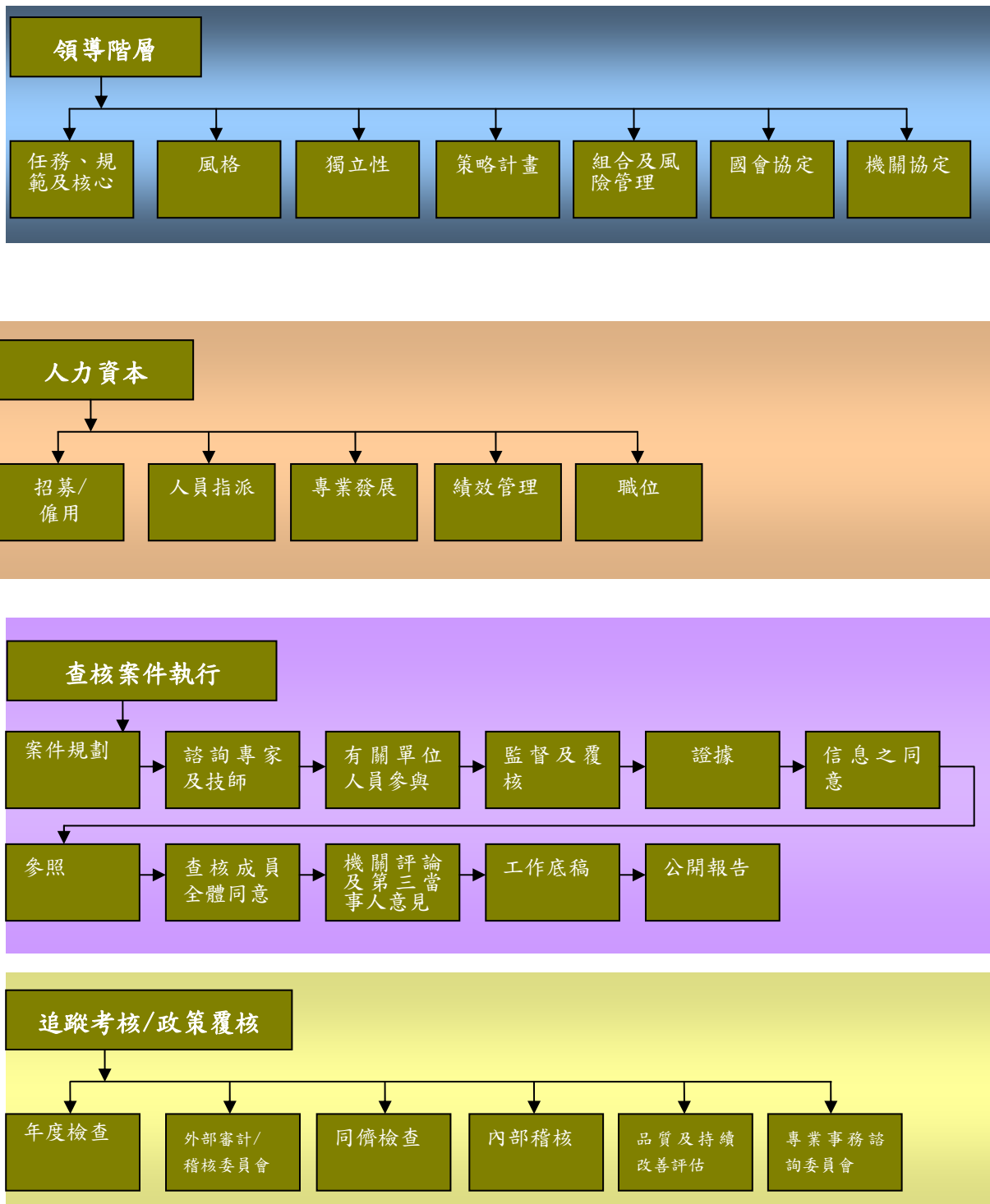


圖 2 加拿大政府內部稽核品質確認複核架構圖

## (二)稽核工作品質管控

另就各調查階段應注意辦理事項及實務需要，訂定相關檢查表格及文件，並將其中攸關品質管控者，列為稽核作業管理產品，內部稽核人員在完成各階段稽核工作後，應將適用之管理產品建檔或查填辦理結果，送交相關管理單位或人員覆核，並在相關管制系統登錄辦理情形後，始得進行下一階段之稽核工作，以確保其落實執行相關規範，另為利稽核工作之遂行，該署整合相關政策、規範、指引、管制表格及各類資源，製作成一套電子協助作業導引系統，提供所有內部稽核人員安裝於公務電腦使用，內部稽核人員進該導引系統後，即可瞭解該署稽核工作之實際作業流程、步驟及相關應辦事項，並可直接連結至該署內部網站使用相關資源。該作業導引系統將該署之稽核工作，依其內部行政作業流程，分為5大階段，包括：1.稽核案件之承接；2.規劃設計；3.證據蒐集與分析；4.擬具稽核報告及分送；5.稽核成果等。其與品質保證架構之關係如下圖，茲配合該署政策手冊，將其實務作業情形臚述如次。

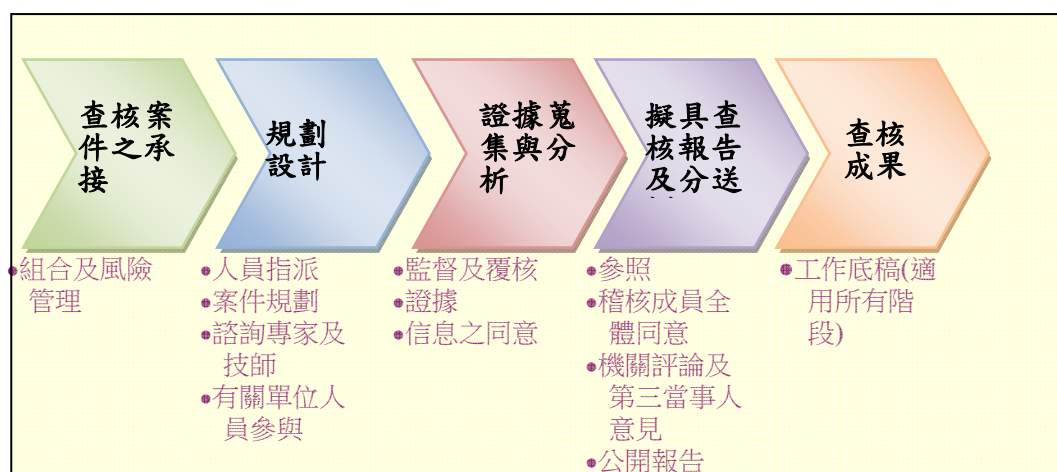


圖 3 稽核工作與品質確認複核架構關係圖

## **階段 2. 規劃設計**

### **2.1 選派稽核人員**

在「案件接受會議」中視各部門負責業務性質，以與稽核主題最為相關或最具專業知識者，作為承辦部門，並決定參與之有關單位人員及專家。承辦部門接獲核准稽核通知後，由首要負責人或其授權人考量人員技能、專業知識、可用性、獨立性及稽核所需之專業能力，選派適當人員進行稽核。各部門並設有人事經理，協助進行選派作業。該署對於人員之選派應符合下列原則：(1)為顧客提供及時與高品質之服務；(2)資源最佳化；(3)員工發展；(4)透明化；(5)負責；(6)一致性。另對於新進人員之指派，在其初任職後 2 年，應予歷練各種議題稽核之機會，因此被指派至某特定部門之新進人員，應在該部門之專業領域下進行各種議題之稽核，或在不同部門間輪調，進行各種專業領域之稽核。

### **2.2 作業開始**

#### **2.2.1 登錄稽核工作資訊系統**

稽核人員在「稽核工作資訊系統」，登錄稽核案件之基本資料，包括工作代碼、工作來源、工作型態、背景/主要問題、負責部門、隸屬之策略計畫之績效目標及關鍵努力項目等，在完成登錄後之 24 小時內，即可在 GAO 之文件管理(Document Management, 以下簡稱 DM)系統及電子紀錄管理系統，建立專屬之調查檔案資料夾，俾利爾後上傳相關電子文件檔案。

#### **2.2.2 開始稽核底稿彙編工作**

稽核底稿之彙編，係指將稽核工作底稿及相關證據，與品管文件檔案(即稽核作業管理產品)彙編成冊。該署規定內部稽核人員就每 1 稽核案件，均應完成稽核底稿之彙編，並提供相關電子檔，上傳至 DM 系統。內部稽核人員完成彙編工作後，應分別就稽核工作底稿及證據，與品管文件檔案，填具檢查表格，並在檢查表格中加入檔案位置之超連結，並送交相關權責人員簽核後，始完成稽核底稿彙編工作，俾確保完成之工作能符合政策規定。

#### **2.2.3 聯繫法律總顧問暨關鍵有關單位人員**

鑑於政府計畫常係由相關法令授權實施並受其規範，內部稽核人員在稽核時必須深入瞭解相關法令規定，始能有效評核其執行成效，且稽核成果係提供立法、行政部門及各界使用，可能涉及法律修正事項或影響後續立法發展，因此稽核報告列載稽核發現、結論及建議意見，均必須適法且能充分彰顯稽核機關之專業法律判斷。法律總顧問(General Counsel, 以下簡稱 GC)，提供內部稽核人員諮詢服務，當稽核工作獲批准進行後，法律總顧問將指派 1 名律師，由其負責協同內部稽核人員評估稽核議題涉及之法令層面，並決定其在後續階段(如規劃、設計、證據蒐集及評估、擬具稽核報告等)之參與程度及應辦理事項。

鑑於內部稽核人員在辦理績效稽核時，須廣泛運用相關專業知識及分析方法，爰設置應用研究及方法部門(Applied Research and Methods, 以下簡稱 ARM)，設置設計、方法及分析；經濟；科學、技術及工程；評估方法及議題等 4 個研究中心，網羅各相關領域之專家(expert)或技師(specialist)，諸如統計學、方法學、經濟學、會計、預算編製、資訊科技、偵測舞弊等，俾符合稽核作業需要。該署在「案件接受會議」即初步決定稽核團隊所須之專家及技師種類，稽核團隊在後續稽核規劃作業及稽核過程中，應儘速通知相關專家或技師參加討論及相關會議(包括設計高峰會(design summit)及訊息同意會議(message agreement)等)，由於專家或技師常同時參加數個稽核團隊，稽核團隊應主動通知其稽核進展及關鍵會議召開時程等，俾免遺漏。對於專家或技師之參與及其提供之意見，應列載於工作底稿。

為提昇稽核工作品質，在內部係運用矩陣式管理(Matrix Management)方法，為稽核團隊提供最佳化之人員及資源組合。矩陣式管理係指為達成稽核目標需要，預先辨認在該署各部門單位中，何等人員或部門具備與稽核工作有關之知識、專長及資源，並將其組合成稽核團隊，期能在跨單位之通力合作下，使稽核發揮最大價值及有效管理風險。

## **2.3 規劃設計**

### **2.3.2 取得背景資訊**

稽核團隊為充分瞭解受查計畫及機關之性質及背景，得辦理下列事項：



- (1)由相關資訊網站搜尋與計畫有關之稽核方法、建議意見、機關聯絡方式及立法歷史資料等。
- (2)諮詢外部人員、專家及機關人員，以蒐集有關受查計畫之執行情形、遭遇問題、執行效益等相關資料。
- (3)進行文獻檢索，俾為計畫之背景，建立詳細脈絡。

文獻檢索係由稽核人員依據稽核需要，就各界已公開之資料，執行有系統之蒐尋，搜尋對象包括立法和法律出版物、圖書、期刊、報告、調查研究、論文、工作底稿、稽核報告、立場文件和統計數據等，在此階段所須取得資訊之廣度及深度，係取決於稽核目標及稽核團隊對於計畫之瞭解，惟稽核團隊至少必須至網站資料庫中搜尋相關資料，以及至法規資料庫或機關網站搜集相關法令規定等。在相關搜尋結果中，對於可增進計畫瞭解者(諸如計畫之重大性、執行情形、功能及報告使用者之需求等)，或其他內部稽核人員或專家曾進行之稽核或研究結果，且可作為稽核參考者，係屬稽核作業管理產品之一，應上傳至 DM 系統。

#### **2.3.4 初步擬訂稽核範圍及方法**

稽核範圍係指稽核工作之深度及廣度，稽核方法係指稽核團隊準備如何進行稽核及擬運用之資訊。稽核團隊在本階段蒐集之資訊，包括：(1)與稽核目標或研究問題有關資訊；(2)適當之有關單位人員；(3)資訊之來源及取得；(4)稽核方法之複雜程度、所需資源及限制；(5)稽核範圍、地點、差旅費需求；(6)稽核時間限制等。有關資訊之來源及取得 1 節，稽核團隊應與應用研究及方法部門及相關專家討論資訊蒐集策略，並決定是否須就電腦加工處理資訊，評估其有效性及可靠性。倘稽核團隊決定必須進行評估者，應擬具評估計畫，並在規劃階段即開始進行評估，以及檢視被評估資訊與源頭系統之相關資料。稽核團隊亦須與有關單位人員、專家或技師討論有關內部控制及法律及規定之遵循性、舞弊及濫用及可能偏離政府稽核準則等事項，對於稽核目標之達成有無重大影響。

#### **2.3.5 登錄稽核工作資訊系統-「開始階段」**

稽核團隊在完成前開階段工作後，將批准辦理稽核日期、預估完成稽核計畫日

期、是否屬通案稽核、預期稽核成效、有關單位、稽核工作類型、稽核人員分派、稽核範圍和方法等資訊，登錄於「稽核工作資訊系統」，並運用系統產製開始報告，並送交相關權責單位審核。

### **2.3.6 奉准開始進行稽核**

稽核團隊依案件之風險程度高低，將「稽核工作資訊系統」產製之開始報告，送交相關權責單位核准後，即開始進行稽核作業，屬低風險者係由稽核團隊之首要負責人核准之，屬中、高風險者則送由「案件覆核會議」核准之。倘案件係屬有限投資案件，即稽核天數少於 100 天，且經部門主管確認稽核團隊之前曾辦理類似議題之稽核，具備相關知識且經驗豐富；稽核或研究問題已被嚴格定義且限縮至較小範圍；未涉及重大稽核議題或繁複之稽核方法者，則由稽核團隊之首要負責人核准之。

### **2.3.7 通知機關及召開行前會議**

稽核團隊在奉准開始進行稽核後，除有特殊情事外，應以書面通知，並召開行前會議(Entrance Conference)。書面通知之內容，得包括稽核議題、稽核案件編號、稽核源起、稽核目標或關鍵問題、預計開始調查時間及稽核地點、召開行前會議時間、稽核團隊人員及聯絡方式等。行前會議之參加人員，包括該署稽核團隊、相關管理階層人員及受查機關代表，會中說明調查緣由及稽核人員職責，並與其溝通稽核所需資訊、主要目標或研究問題、稽核時間及地點、資訊保密措施等相關事項，以利稽核作業之遂行。另對於稽核結果之通知，主要係以電子分送(E-Dissemination)方式為之，可能不提供書面報告，會中亦須對機關代表予以說明。

## **2.4 擬訂稽核計畫及與有關單位達成共識**

### **2.4.1 準備設計矩陣及風險評估工具**

稽核計畫係由下列文件組成：(1)設計矩陣或文件(design matrix/paper, 分為 5 欄或 8 欄等 2 種格式)；(2)風險評估工具：設計附件(Risk Assessment Tool： Design Attachment)；(3)專案計畫(project plan)。茲分述如次：

(1)設計矩陣或文件：

A.設計矩陣或文件係用來記載稽核目標、範圍及方法。設計矩陣填載之內容繁簡程度，係取決於投入之稽核資源、稽核工作之複雜、爭議或風險程度，以及稽核人員之經驗等。對於稽核案件性質涉及複雜或敏感議題，或屬以往未曾稽核者，或稽核人員對議題並不熟悉，稽核風險較高或使用創新稽核方法，或使用可靠性不明之資訊者，應予詳細填載之。

B.設計矩陣計分為 5 欄及 8 欄等 2 種格式，茲臚列如下表：

表 13 5 欄式設計矩陣

研究問題	評量標準及資訊之來源	稽核範圍及方法(包括資料可靠性)	稽核限制	可能提出之稽核意見
<p><b>稽核團隊所欲回答之問題?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 辨認關鍵之研究問題。</li> <li>● 確保所有問題均係具體、客觀、政治中立、可衡量及可處理。</li> <li>● 確保問題所用之關鍵術語，已有明確定義。</li> <li>● 所有進行評估之主要問題，均應完成本表各相關欄位。</li> <li>● 在完成風險評估工具後，對於稽核目標有重大影響之內部控制及其他事項，應將其代碼(A1, B1, C1 等)填載於此處。</li> </ul>	<p><b>稽核團隊需要何種資訊來解決問題? 應至何處取得資訊?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 擬訂計畫，俾蒐集文件資料，建立評量標準。</li> <li>● 辨認應蒐集之文件或資訊類型。</li> <li>● 擬訂計畫，以處理有關內部控制及遵循性事項。</li> <li>● 擬訂計畫，俾追蹤考核所有已知之重大稽核發現及建議意見。</li> <li>● 確認所需資訊之來源，如資料庫，研究，學科領域專家，計畫官員，模組等。</li> </ul>	<p><b>稽核團隊如何回答問題?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 敘述資訊蒐集之策略，諸如隨機抽樣調查、個案研究、DCIs、關鍵團體、問卷調查、最佳實務之標杆學習法、運用既有之資料庫等。</li> <li>● 敘述擬訂之策略範圍，包括稽核時間、地點及抽樣樣本規模。</li> <li>● 敘述擬運用之分析技術，諸如回歸分析、成本效益分析、敏感性分析、模型分析，敘述性分析，內容分析，個案研究摘要等。</li> <li>● 敘述評估資料</li> </ul>	<p><b>稽核設計之限制，以及其對稽核成果之影響?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 敘明所需資訊、範圍及方法之限制，諸如：存疑之資料品質及可靠性；無法取得之資訊種類，或無法取得某特定期間內之資料；維安機密限制；無法整體歸納或推斷稽核發現。</li> <li>● 確認上述限制對稽核結果所造成之影響，且妥適處理之。</li> </ul>	<p><b>稽核工作之預期成果?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 依據本表分析結果，敘述可能出具之稽核意見或初步稽核成果。</li> <li>● 確保答案係屬切題，能針對首欄問題回答。</li> </ul>

研究問題	評量標準及資訊之來源	稽核範圍及方法(包括資料可靠性)	稽核限制	可能提出之稽核意見
		來源可靠性,所採取之評估步驟。		

備註：

- 1.填表時應提供充分背景資訊，俾瞭解議題性質、計畫重大性、潛在問題或關注焦點及其重大性、政治環境，以及關鍵參與者等，避免一再重複研究問題。
- 2.填表時應辨認可能之稽核報告使用者，諸如請求稽核者及受查單位等。

表 14 8 欄式設計矩陣

研究問題	評量標準及所需資訊	資訊來源	整體設計策略	資訊蒐集方法	資訊分析方法/可靠性	限制	可能提出之稽核意見
顧客所欲瞭解之事情? <ul style="list-style-type: none"> <li>● 明確及具體</li> <li>● 公正及客觀</li> <li>● 政治中立</li> <li>● 可衡量</li> <li>● 可處理</li> <li>● 關鍵用語定義: 範圍、時間、母體。</li> <li>● 填載風險評估工具之代碼(同 5 欄式設計矩陣第 1 欄最末點)</li> </ul>	回答問題所需之事物 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計畫評量標準</li> <li>● 證據：實體性證言文件</li> <li>● 機關執行程序</li> <li>● 參與人員比率</li> <li>● 成本資訊</li> <li>● 出資水平</li> </ul>	應至何處取得資訊? <ul style="list-style-type: none"> <li>● 官員</li> <li>● 計畫參與人員</li> <li>● 存貨記錄</li> <li>● 資料庫</li> <li>● 法律和規則</li> <li>● 先前相關研究</li> </ul>	如何運用策略回答問題? <ul style="list-style-type: none"> <li>● 問題分類：描述性規範性影響性前瞻性</li> <li>● 案例研究</li> <li>● 計算機模擬</li> <li>● 模型化</li> <li>● 可用資訊之性質</li> <li>● 基本原理及依據</li> <li>● 與問題之關聯</li> </ul>	如何取得資訊? <ul style="list-style-type: none"> <li>● 結構化訪談</li> <li>● 焦點團體</li> <li>● 資訊蒐集方法 (Data collection Instrument, DCI), 結構化問卷</li> <li>● 目視稽核</li> <li>● 文件審查</li> </ul>	如何處理資訊? <ul style="list-style-type: none"> <li>● 描述性之統計</li> <li>● 成本效益分析</li> <li>● 推理性之統計</li> <li>● 量化分析</li> <li>● T-test</li> <li>● 迴歸分析</li> <li>● 資訊可靠性評估</li> </ul>	無法執行事項(警告事項) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 歸納</li> <li>● 資訊之品質及可靠性</li> <li>● 紀錄之存取</li> <li>● 人力 / 出差限制</li> </ul>	可能提出之稽核意見 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非預期發現</li> <li>● 傳聞資訊</li> <li>● 對於樣本之精確陳述</li> <li>● 外推至更大範圍</li> <li>● 各種計畫選項之成本</li> <li>● 變更計畫造成之影響</li> </ul>

備註：

- 1.填表時應提供充分背景資訊，俾瞭解議題性質、計畫重大性、潛在問題或關注焦點及其重大性、政治環

境，以及關鍵參與者等，避免一再重複研究問題。

2.填表時應辨認可能之稽核報告使用者，諸如請求稽核者及受查單位等。

C.稽核目標：在擬訂稽核目標時，係依上述規定將稽核目標為一種研究問題，並規定擬訂之研究問題，應具備下特特性：(1)清楚及明確；(2)公正及客觀；(3)政治中立；(4)可衡量；(5)基於蒐集資訊可行性之考量，稽核目標係屬實際可行。

D.稽核範圍及方法：該署要求稽核人員擬訂稽核範圍及方法，應整體考量下列事項，包括：(a)考量替代方案之強度及限制，有關辦理稽核之資訊來源、蒐集方法、分析技術及驗證程序，是否妥適，足以回答研究問題；(b)採取之資訊蒐集方法，是否係針對稽核目標妥適設計，執行程序能否將相關評量問題減低至最低；(c)運用選樣技術辦理稽核之案件，其設計之抽樣程序，能否妥適處理稽核目標；(d)稽核方法是否存在弱點或限制，且可能影響結論或建議之品質。該署規定稽核人員所擬定之稽核範圍及方法，應符合相關專業規範及該署之核心價值，倘稽核資源(諸如人力、時間、差旅費等)不敷使用時，稽核團隊應與稽核請求者進行協商，並視需要修正研究問題，俾確保稽核結果符合相關專業規範。

(2)風險評估工具：設計附件(Risk Assessment Tool：Design Attachment)：

為協助稽核人員在規劃階段確實瞭解上述內部控制、資訊系統控制、法律、規則、契約或補助等規定，以及對調查目標有重大影響之可能舞弊與濫用等事項，爰設計風險評估工具：設計附件(詳下表)，並規定稽核人員須逐案填具，以確保稽核風險能獲得妥適控管。

#### 風險評估工具：設計附件

**風險評估工具：設計附件(Risk Assessment Tool： Design Attachment)：**

日期：\_\_\_\_\_ DM#檔案聯結\_\_\_\_\_

稽核案件名稱：\_\_\_\_\_

稽核案件編碼：\_\_\_\_\_ 設計矩陣 DM#聯結\_\_\_\_\_

撰擬者：\_\_\_\_\_

## 評估內部控制、法律及規則遵循性、舞弊風險及可能濫用對於稽核目標有無重大影響目的

本工具旨在協助稽核團隊決定內部控制、法律及規則之遵循性、舞弊風險、可能濫用及資訊可靠性，對於稽核目標是否有重大影響。稽核人員在運用本工具時，應配合政策及規劃稽核工作時所適用之相關指引規定。

### 評估內部控制對稽核目標有無重大影響

稽核工作得設定多項稽核目標，部分可能與內部控制有直接或間接相關。內部控制係管理階層為達成任務、目的和目標，所採取之計畫、政策、方法和程序，並包括規劃、組織、指導、控制計畫運作及衡量、報告及考評計畫績效之管理過程。下列稽核目標可能涉及內部控制：

- 組織之任務、目的及目標是否已達成，且具效率性及效益性?
- 資源之運用是否符合法令規定?
- 績效評量及對外公開報告等各種管理資訊是否完整、正確及一致，並得支持執行及決策制定?
- 是否已建立資源防衛措施，俾防範未經授權取得、使用及處置，包括存取或儲存在機關場所以外之資源?保護資產安全?
- 能否維持電腦化系統產出資訊之正確性?
- 資訊系統能否提供重要備份，以預防非預期之活動或功能破壞?

計畫內部控制對稽核目標有重大影響時，內部稽核人員應評估該等內部控制是否妥適設計及落實執行，並進行相關測試，且應獲取充分且適切之事證，以支持其測試結果。內部稽核人員亦需決定是否應就資訊系統控制進行評估。內部稽核人員得依據內部控制測試結果，決定是否修正稽核工作之性質、期間及範圍。

## (B)四大內部控制要素之考量

內部控制要素	對稽核目標有無重大影響	
	有	無
1.控制環境：管理階層及員工在組織內部所建立及維持之環境，該等環境對內部控制具有正面及支持態度，並能落實管理。 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計畫之組織結構及權責劃分 (assignment of authority and responsibility)。</li> <li>● 計畫之人力資源政策(capital policy)及實踐。</li> <li>● 管理階層建立(maintain)及彰顯之操守(integrity)及價值觀(ethic value)。</li> <li>● 管理階層用人適才適所之承諾、及其管理哲學與經營風格。</li> </ul>		

● 管理階層之一般控制。		
2.風險評估：管理階層從內部及外部評估計畫、活動或機能(function)所面臨之風險，諸如： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 對於廠商或其他第三方提供的資訊之依賴程度。</li> <li>● 機關查證資訊是否合格之能力，有無受到限制及其限制程度。</li> <li>● 直接影響計畫之經濟或人口因素。</li> </ul>		
3a.資訊：管理階層透 評估及監督，決定攸關、可靠及適時之資訊，得否作為制定管理決策及對外報告之依據。		
3b.溝通：有效及適時之內部溝通，得使組織之管理階層及員工履行內部控制、其他職責，以及與外部單位之溝通。		
4.監督：管理階層日常執行有效之監督，以評估品質及績效。相關監督活動諸如： <ul style="list-style-type: none"> <li>● 計畫管理階層對於成果之覆核。</li> <li>● 計畫管理階層就發現之缺失，所採取之改正措施。</li> <li>● 內部稽核及稽核長之活動。</li> </ul>		

**(C)特定內部控制程序之考量**

內部控制程序	對稽核目標有無重大影響？	
	有	無
1.計畫管理政策及程序之設計及實施。		
2.績效評量措施及指標之建立及覆核。		
3.適當之職能分工(duty of separation)。		
4.資產之實體控制。		
5.有關防範員工、廠商、受補助者及計畫獲益者，在未經授權情況下，取得、使用、或處分計畫資金及資源之防禦措施。		
6.妥適監督計畫承攬廠商所提供服務之績效及價值。		
7.妥適篩選合格之受補助者，及適當監督計畫執行及目標達成情形。		
8.決定政府款項之受領者符合資格條件及相關規定。		
9.針對資訊系統建立之一般及應用控制，且屬有效者。		
10.對於提交情形及結果，予以正確及適時地記錄與建檔。		
11.其他。		

**(D)資訊系統控制程序之考量**

內部控制程序	對稽核目標有無重大影響？	
	有	無
1.受查計畫是否廣泛運用資訊系統，或與稽核目標有關之基礎交易過程，係由資訊系統負責執行者。		
2.為評估風險及規劃稽核工作，是否必須瞭解資訊系統控制。		
3.資訊系統控制對稽核目標有重大影響，且必須加以評估，始能獲取充分且適切之證據。		
4.與資訊系統控制有關之稽核程序，必須加以執行，始能獲取充分且適切之證據。諸如(1)瞭解與資訊有關之制度(2)辨認及評估一般控制及應用控制，對於合理確信稽核工作所需資訊之可靠性，係屬重要者。		

**(E) 考量舞弊對稽核目標有無重大影響**

考量導致舞弊之風險	是	否
1.依據稽核團隊之專業判斷，在下列情事中，稽核目標所涵蓋之計畫或活動，是否可能存在顯著之舞弊風險？ ● 計畫資產之錯誤撥款或誤用 ● 為獲得或繼續獲得政府資助或利益，對計畫資訊或結果所為之不實陳述或表達		
2.稽核團隊是否已辨認出類同之潛藏高舞弊風險情事，諸如： ● 有關經濟性、規劃性或機關運作之事務，已危及財務穩定性、可行性或預算資源。 ● 機關性質即易具有舞弊之機會。 ● 管理階層對於政策、法律或規則之遵循性，未採取適當之監督 ● 管理階層對於道德規範欠缺溝通傳達及支持 ● 管理階層在作成重大決策時，願意接受異常過高之風險。 ● 不當情事之歷史記錄，諸如舞弊、浪費、濫用或可疑案例，或以往稽核或調查曾發現可疑或犯罪情事等 ● 操作(OPERATIONAL)政策及程序未被有效發展或更新。 ● 關鍵文件之缺漏或遺失。 ● 資產之課責機制或防衛程序有所不周。 ● 不當之付款。 ● 錯誤或誤導之資訊。		



- 年度結束前，以有效運用預算資源為由，臨時辦理之大型採購。
- 有關受查機關或計畫之訂約、採購、取得，或其他 動之異常態樣或趨勢。

**(E) 考量未遵循法令、契約、補助規定對稽核目標有無重大影響**

內部稽核人員應辨認對稽核目標有重大影響之法令、契約及補助規定，並評估機關可能未遵循該等規定之風險。基於風險評估結果，內部稽核人員應設計並執行有關程序，俾合理確信能偵測該等未遵循情事。

稽核團隊應回答下列問題，俾瞭解稽核計畫及適用法令、契約、補助規定等，並辨認其對稽核目標有無重大影響。

	是	否
● 稽核團隊是否已辨認及瞭解與稽核目標相關之稽核計畫有直接關聯之法令、契約及補助規定等？		
● 如有發生違反上述法令、契約及補助規定之情事，是否對稽核目標或稽核結論有重大影響？		

註：稽核團隊回答上述問題時應諮詢受查單位的法律總顧問(General Counsel)，並取得其認同。分析人員在決定法規遵循對稽核之影響時亦應向法律總顧問諮詢。

**(F) 考量受查單位之濫用行為對稽核目標有無重大影響**

濫用行為係指與合理且必要的商業實務行為相比較，濫用行為是有缺點的或不適當的行為。濫用行為與舞弊通常只有一線之隔，故許多關於舞弊之考量亦適用於濫用或潛在濫用情形之評估。

如果在稽核過程中，內部稽核人員察覺受查單位的濫用行為可能對稽核計畫產生質或量方面的重大影響，內部稽核人員應執行特別的稽核程序以查明濫用行為在原訂稽核目標下對稽核計畫的潛在影響。

濫用行為舉例如下：

- 不必要的加班
- 要求員工為經理人或監督人處理私人事務或工作
- 不當利用主管職位謀取個人私利
- 出差的選擇與現行出差政策相違背或不必要的奢侈、浪費
- 辦理採購或選擇廠商與現行政策相違背或不必要的奢侈、浪費

稽核團隊應回答下列問題，俾決定是否應增加稽核程序以查明濫用行為對稽核結果的潛在影響。

是	否

- |                                 |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| ● 稽核團隊是否察覺可能對稽核計畫有質或量方面影響的濫用行為？ |  |  |
|---------------------------------|--|--|

**(G) 考量經電腦處理後之資料對稽核目標是否重要**

經電腦處理後之資料(Computer-Processed Data)包括：(1)輸入電腦系統之資料或(2)經電腦處理後所產生的資料。這些資料的形式可能有很多種，電子檔或產出報表等都包括在內，例如從資料庫或企業資訊部門或廠商開發之企業應用軟體中擷取出的資料、在 Excel 或 Access 或其他商業軟體中儲存的資料、非由原始資料來源系統中取得的資料、從網站或調查資料中蒐集整理出的資料、從報告中摘要出或從文件中影印出的資料等都包括在內，故定義較廣泛。

經電腦處理後之資料無論有無提供予內部稽核人員，及無論資料是否由內部稽核人員獨立擷取出的，內部稽核人員均應評估該經處理過後之資訊之充分性及適當性。
--

評估經電腦處理後之資料的可靠性可為規劃及執行評估受查單位資料之可靠性提供一架構，若經電腦處理後之資料將用於支持稽核發現、結論或建議並具重大性，則執行資料的可靠性評估具有必要性，且資料可靠性的評估與討論應在稽核過程中儘早執行，最好在稽核設計階段即開始進行。

稽核團隊應回答下列問題，俾決定是否須評估資料可靠性以達成稽核目標。

是	否
---	---

- |                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| ● 稽核團隊是否辨認出將重大影響稽核發現、結論或建議之經電腦處理後之資料？ |  |  |
|---------------------------------------|--|--|

**2.4.2 撰擬專案計畫(Project Plan)**

專案計畫係載明稽核任務、稽核人員職責及預計完成時間等事項，包括：(1)與執行下列事項有關之關鍵活動或任務：(A)設計矩陣或文件所列載之稽核方法；(B)各工作階段應完成事項；(C)稽核結果之發展及處理；(D)與內部有關單位(應用研究及方法部門、法律總顧問)及外部有關單位(請求稽核者、受查機關或其他相關人員等)之分工合作；(2)關鍵活動或任務之預計完成時間；(3)指派各工作階段之負責執行之人員；(4)完成任務所需之資源(如旅費等)。

**2.4.3 就稽核計畫達成共識及確保獨立性**

稽核團隊在完成稽核計畫後，即邀集有關單位人員，包括應用研究及方法部

門、法律總顧問及相關專業領域之專家等，召開設計高峰會，討論稽核計畫內容是否妥適，並達成共識，俾確保稽核團隊能以最妥適之方式處理稽核目標。另在 2.3.2 階段，倘稽核團隊決定就經電腦加工處理資訊，進行可靠性評估者，應將其決定及評估計畫填載於該署訂頒之資訊可靠性評估記錄表，一併在會中提出討論。

#### **2.4.4 登錄稽核工作資訊系統-「承諾階段」**

稽核人員在完成上開階段工作後，將相關資料登錄於「稽核工作資訊系統」系統，包括稽核計畫完成日期、各有關單位人員意見、奉准辦理稽核日期、機關意見及報告預定提出日期等，以利管考作業之遂行。

### **2.5 稽核計畫之商討及核准**

#### **2.5.1 擬具承諾稽核書函及稽核工作說明**

稽核團隊針對請求和命令案件，擬具承諾書函及稽核工作說明，俾通知稽核工作之詳細內容，包括主要研究問題或稽核目標、稽核範圍及方法、稽核產品提送時間、後續安排會議或溝通時間、聯絡方式等相關事項。

#### **2.5.2 討論稽核細部工作**

稽核團隊之首要負責人討論稽核方式，包括稽核工作之細部執行範圍及產品提送日期，倘討論結果須修正稽核計畫，且屬重大變更者，稽核團隊將重新擬具承諾書函通知國會。稽核團隊在稽核過程中，將定期報告相關執行情形，以及初步之稽核發現與結論。倘稽核案件係屬該署依職權自行規劃辦理者，亦須簡報執行情形。

#### **2.5.3 稽核計畫之批准**

稽核團隊應將稽核計畫陳送相關管理階層核准。倘稽核案件係屬中、高風險者，應送「案件覆核會議」審稽核准，屬低風險或有限投資者，除經「案件覆核會議」或稽核部門主管指示應送「案件覆核會議」審稽核准外，則授權稽核團隊之首要負責人核准。稽核團隊在稽核計畫批准後將另行通知國會。

### **2.6 完成規劃設計階段之工作底稿**

#### **2.6.1 完成規劃設計階段之工作底稿**

稽核部門之副主管應運用專業判斷，決定如何及何時完成覆核稽核工作底稿，

在規劃設計階段，至少應確認稽核底稿已記錄關鍵性決定事項。

### **階段 3. 證據蒐集與研析**

#### **3.1 執行稽核計畫**

##### **3.1.1 會晤受查機關人員及外部專家**

稽核團隊應與受查機關人員持續進行溝通，俾就稽核計畫所列之研究問題，蒐集充分且適切之事證。稽核團隊在蒐集相關事證時，亦得尋求外部專家、技師之協助，在尋求其協助前，應先考量其知識、經驗、能力、適任性、獨立性、專業資格、聲譽及對受查機關或計畫有無偏見，俾確保工作品質，並決定是否應就其工作結果進行額外之測試。

稽核團隊在現場稽核工作結束後，得視需要邀集機關相關人員召開離場會議。舉辦離場會議之目的，旨在確保稽核人員在機關協助說明下，能對現場所蒐集之相關資訊，獲得確切之瞭解。稽核人員在召開會議時得討論蒐集資訊隱含之意義，俾辨認有無其他關聯資料，進而蒐集更充分之資訊，亦得就資訊取得及人員之訪談情形，提出討論。

##### **3.1.2 證據蒐集與分析**

稽核人員所蒐集及分析之事證，應歸檔於 DM 稽核文件集之證據檔中，倘在 2.3.4 及 2.4.3 中決定應進行資料可靠性評估者，應依評估計畫賡續進行之。倘使用他人之工作成果作為證據者，應確保其工作符合證據標準，並決定是否應額外進行測試，以決定其接受及運用程度。

#### **3.2 訊息之發展及同意**

##### **3.2.1 發展訊息內容**

訊息即係重大之稽核發現，或其與稽核結論及建議意見之組合。稽核團隊於蒐集及分析證據後，可得出與稽核目標或研究問題有關之稽核事實，並據以擬具相關訊息。稽核發現要素包括評量標準(criteria)、條件(condition)、影響(effect)或原因(cause)等 4 大要素。

常使用之評量標準<sup>3</sup>如下：

- (1)法令或計畫所訂之目的或政策目標。
- (2)公認專業領域敘明之原理或準則。
- (3)分析性方法，諸如分析機關之庫存，找出最具經濟效益之庫存量。
- (4)基礎資料，諸如在計畫實施前，已存在之條件狀況等。
- (5)在受查計畫以外之控制組，或運用不同方法之對照機關組織。
- (6)其他機關或私部門可資用以比較之計畫或機能。

稽核人員如發現評量標準不存在，或不宜用以進行評量，應尋求其他適用之標準，諸如：採用與受查計畫性質相近者之標準；檢視文獻資料，尋找相關專業領域所採用之標準；與機關人員、專家、顧問或焦點團體研商評量標準等。稽核人員選用評量標準，得先與受查機關人員及相關專家取得共識及同意，採用之評量標準，應係具邏輯性、充分性、攸關性、適任性、適切性、可行性及有效性，且能說服明智之人接受。

依據不同之稽核目標，影響可分為 2 種類型。首先，稽核目標如係辨認條件與評量標準之差異(正面及負面)所造成之後果，影響即係對於該等後果之評量。其次，稽核目標如係評估計畫執行對於經濟、社會條件所造成之改變，影響即為衡量計畫執行所造成之後果。影響得被直接衡量(如金錢或時間之節省)或僅能被預測或評斷(如改善內部控制，對管理事務造成之影響等)，倘建立完整之影響需耗費過多時間或成本，該署稽核人員規劃稽核工作時，得適度縮小範圍及需求。

### 3.2.2 訊息之同意

在證據蒐集及分析結束前，稽核團隊將邀集首要負責人、副主管暨有關單位人員召開訊息同意會議，討論蒐集證據之整體強度，得否支持稽核發現及結論，以及有無任何限制存在，俾決定是否同意稽核團隊所提出之訊息，抑或退回修正之。訊息同意會議應檢視或辦理下列事項：

- (1)請求稽核者之基本問題是否已被妥適回答。

- (2)績效稽核之評量標準，是否已被妥適及明確地陳述。
- (3)評估整體證據之適切性及充分性，是否足以作為稽核發現、結論及建議意見之依據。
- (4)辨認稽核報告之評論者，諸如廠商、非營利團體等第三當事人(third parties)。
- (5)是否需再蒐集及分析其他資料，以充分支持稽核意見。

訊息同意會議之決議應作成紀錄，該署已訂頒會議紀錄範本供稽核人員使用。另在召開訊息同意會議前，倘稽核案件係屬敏感或複雜者，稽核團隊得視需要先行召開訊息檢查會議，以確保稽核工作能確實按照稽核計畫執行，並能發展有意義之訊息。

訊息同意會議之結論，倘對稽核目標或範圍產生重大改變，或未按照設計矩陣列載之稽核方法進行稽核者，則應予以修正設計矩陣、風險評估工具：設計附件及專案計畫。

### **3.3 通知稽核工作進展**

稽核團隊將定期報告稽核工作之進展，並通知其有關任何對稽核工作有重大影響之情事(諸如蒐集資訊之是否遭遇阻礙或其可靠性等)及初步稽核成果。

### **3.4 完成證據蒐集與研析階段之工作底稿**

調查小組應紀錄在證據蒐集及研析階段，所作成之所有重要決定，並將其納入稽核底稿彙編中，且更新相關系統及完成文件。

## **階段 4. 產品發展與分送**

### **4.1 開始撰擬產品**

對於報告訂有架構及要素規定，為確保產品初稿符合規定，稽核團隊得運用產品初稿檢查表，先行自我檢查之。

### **4.2 召開稽核結束會議(Exit Conference)**

稽核團隊在完成證據蒐集與研析後，將邀集受查機關人員(必要時得邀請第三當事人參加)召開稽核結束會議。召開稽核結束會議之目的，主要係在確認稽核團

隊用以作為分析及稽核發現依據之重要事實及關鍵資訊，係屬最新、正確且完整。會中提供機關相關書面資料作為確認之依據者，應一併提供切結書予機關簽認，俾免機關不當外洩稽核內容，另會中亦得討論初步稽核結論或可能之建議，惟此項討論不得提供書面資料。

### 4.3 產品初稿之同意

#### 4.3.1 取得有關單位人員之同意

在提送產品初稿至首要負責人前，副主管及團隊應確保產品符合核心價值與專業規範，以及業經有關單位人員之適當參與。對於產品之覆核，係在產告初稿經次要負責人核准前，以及正式產品出版前等 2 個時間點，覆核後再簽署相關表格。

#### 4.3.2 首要負責人之批准

首要負責人對於產品初稿之內容表示滿意，且確認產品內容符合核心價值、相關專業規範與品質確認複核架構規定，以及所有相關部門對於產品之意見已被妥適處理後，簽署相關表格，並移送次要負責人覆核。

#### 4.3.3 次要負責人之批准

次要負責人主要係負責覆核產品初稿是否確係符合核心價值及專業規範，俾更臻強化首要負責人之判斷，並為產品品質提供最後之覆核。次要負責人與首要負責人達成一致意見後，即簽署相關表格。倘未能達成一致意見者，即向上提送更高層級之次要負責人決定之。該署係依稽核工作之風險程度高低選定次要負責人，茲臚列如下表：

表 17 風險程度與次要負責人一覽表

風險程度	次要負責人
低	部門管理主管或其授權人
中	QCI 管理主管
高	營運長或其授權人員(如品質長)

次要負責人之主要覆核事項，茲彙整如下表：

表 18 次要負責人主要覆核事項表

項目	檢查內容
表達	產品之選擇係為適當；報告標題名稱能反映信息內容；產品內容係屬簡潔，並以直接方式及易於理解之文句表達，佐以適切之專業術語，與圖像化工具。
連結	報告係經妥適組織，在稽核目標、結論及建議意見間，能相互清楚聯結。
重點提示	能表達報告或證詞之重點，在各段落間能清楚聯結，並適當反映產品所欲表達之信息。
結果簡介	直接回答目標問題；是否公正及衡平；能否作為稽核發現(分析)、結論、建議意見及相關受查機關意見之基礎總結。
背景	建立背景內容(諸如計畫或活動之目的、授權及功能等)。
目標、範圍及方法	陳述目標係中立、清晰、公正、衡平及前後一致；目標及範圍及方法應能連結；注重方法精密性、敘明稽核時間範圍、辨認所有限制並遵循政府稽核準則。
稽核發現及證據	就稽核發現及結論而言，證據係屬充分且適切；條件能妥適描述既存情形；敘明用以比較之評量標準；原因能指出何以條件及規範存在差異之理由；影響具體描述差異所造成之後果。
結論	對於事實造成之正面或負面影響之表達，係屬公正及衡平；簡短、簡潔且不重複或摘述稽核發現。
建議意見	建議意見能與證據及結論連結，並依據原因具體陳敘所需執行之事項；建議意見係屬合理、可行且具成本效益。
確認聲明	產品使用適當之保證聲明。

次要負責人覆核有關該署核心價值事項，茲彙整如下表：

次要負責人覆核有關核心價值事項

項目	檢查內容
專業	在內容中提供適當脈絡，能彰顯對於議題之瞭解及外在環境之應有注意，諸如趨勢敏感度及處理問題實務方法等。
準確	正確表達資訊或稽核發現；其邏輯或推理並無明顯之錯誤。
客觀、公平、	公平且公正之論述；建設性及客觀性之語調；允當表達



項目	檢查內容
無黨派、無意識形態	機關權責人員對於關鍵議題之立場。
有事實依據	完整陳述資訊及稽核發現，包括所有必要事實及解釋；對於事實及未經證實資訊、意見、斷言及宣稱，能予以區分之。解決相互矛盾之證據。
衡平	以健全及具邏輯性之證據，充分支持結論。避免使用形容詞或副詞，影射證據至批判或結論。必要時，得認同議題或受查機關之優點。
及時、有用	及時提供相關資訊，以回應請求者之合法需求。
清楚、簡潔	論述係清晰、簡潔且經良好組織。撰寫方式係順應讀者之需求。

#### 4.3.4 在送交機關評論 4 周前，通知「案件覆核會議」

稽核案件倘係屬於中、高風險及涉及第三當事人者，應在送交受查單位或第三當事人評論前，先將產品初稿提送「案件覆核會議」討論之。

### 4.4 初稿之索引及參照

#### 4.4.1 初稿之索引

稽核團隊將初稿送交核准及徵求機關或第三當事人之意見前，應確認報告所述之事實，在工作底稿中已備妥相關支持事證。為確保稽核團隊能完成前開作業，首先必須完成初稿之索引。索引係在初稿中加入註解，指出作為稽核內容依據之特定資訊來源。列舉常見之索引錯誤態樣如次：

- (1) 關鍵字或用語未予以索引。
- (2) 號碼錯置。
- (3) 索引之來源，未能適當支持所述內容。
- (4) 因果關係之連結，不明確或不存在。
- (5) 參照者未能注意所有細節或提出問題。

#### 4.4.2 初稿之參照

稽核團隊完成初稿之索引後，即由獨立於稽核團隊以外之人員，進行初稿之參照。參照係一重要之品質管控程序，旨在確保產品中之論述、數字或日期等資訊，

能獨立追溯至支持之工作底稿，並具備充分且適切之證據。參照者應係客觀、經驗豐富、具備分析能力且瞭解證據準則及該署品質政策，並參加通過相關訓練課程，參照者在參照時應確認下列事項：(1)支持調查發現、結論和建議之相關底稿，已被覆核；(2)陳述之事實、數字(圖表)及日期，能獨立追溯至支持之工作底稿，相關算式已被重新驗算無誤；(3)證據能妥適支持稽核發現；(4)已就相關法律事項向總法律顧問完成諮詢；(5)支持被參照產品之初稿，業已完成參照，且相關意見已被釐清；(6)獨立於稽核工作以外之合格方法專家，業已完成相關技術數據之審核。首要負責人在解決參照者提出之所有問題後，簽署參照覆核簽名表，以示負責。

#### **4.4.3 將初稿送交編輯**

產品協助團隊係協助稽核團隊編輯初稿，包括圖像化需求及製作無法修改之 Word 或 PDF 檔案等。稽核團隊將產品檔案上傳至內部網路預設之檔案夾後，即通知 PRG 進行編輯工作，並與其討論圖像化之需求，以及相關產製或時程事項(諸如預定送交機關評論日期或產品分送型態等)。在完成編輯後，稽核團隊即可獲得一組產品號碼。

#### **4.5.送交機關評論**

##### **4.5.1 將初稿送交機關評論及取得第三當事人意見**

在產品正式發布前，將提供受查單位及相關第三當事人，就產品內容提出評論之機會。對第三當事人有負面之稽核發現(諸如計畫之耽延或效能不彰，係可歸責於第三當事人等)，亦應聽取第三當事人之意見。

##### **4.5.2 通知「案件覆核會議」已將產品送交機關評論**

屬於「案件覆核會議」列管之稽核案件，稽核團隊在產品送交機關評論後，應通知「案件覆核會議」。

#### **4.6 機關評論之處理**

稽核團隊在接獲機關或第三當事人評論後，應擬具回應意見，列入報告，並決定是否須修正報告。亦接受受查單位進一步解釋其立場之說明，惟對於報告內容有重大影響者，應要求一併檢附相關事證。

## **4.7 出版報告**

### **4.7.1 首要負責人決定是否須送次要負責人覆核**

稽核團隊將機關及第三當事人之評論納入報告初稿後，送交首要負責人審核，俾確保其立場已被公正及完整表達，並決定是否須送次要負責人覆核，倘機關及第三當事人之評論係表示反對意見，則一律應送次要負責人覆核之。首要及次要負責人簽署 Form132 表示同意報告內容。

### **4.7.2 將機關及第三當事人之不同意見通知「案件覆核會議」**

屬於「案件覆核會議」列管之稽核案件，倘機關及第三當事人之評論係表示反對意見者，應通知「案件覆核會議」。

### **4.7.3 有關單位人員之最終同意**

報告初稿經首要及次要負責人簽署同意後，即送由法律總顧問審核，倘機關或第三當事人之評論係表示反對意見，或對於涉及其他有關單位之專業事項表示重大疑慮者，則加會其他有關單位審核。法律總顧問及有關單位分別簽署相關表格，以示審核同意。

## **4.8 產品之最終處理**

### **4.8.1 產品之處理**

副主管覆核稽核工作之文件，確認其工作底稿符合政策，且證據係充分且適切，能作為稽核發現及結論之合理依據後，簽署相關表格。稽核報告之內容包括建議意見者，稽核團隊將通知受查機關應在報告公開之 60 日曆天內，採取適當之改正措施。

### **4.8.2 產品之發送**

品多係製成電子檔案，以 EMAIL 進行分送，不另提供紙本。惟請求者確有紙本報告之需求時，得斟酌提供少量報告供參。

## **4.9 完成最後階段之工作底稿**

本階段應完成之相關工作底稿，包括：適用之文件、將批核過之稽核資料歸檔、解散稽核團隊、輸入相關資料、聯絡媒體記者等。副主管在檢核所有文件之完整性

及正確性後，簽署相關表格文件。

## **階段 5. 稽核成果**

### **5.1 稽核作業結束**

稽核團隊在稽核工作結束後 60 天內，應再次確認稽核工作之相關電子紀錄完整無誤、所有書面文件已經歸檔、相關表格欄位資料業已按照指引填寫完畢，以及與稽核工作無關之資料業已刪除完畢等事項，俾在系統關閉資料之修改權限前，完成修正工作。

### **5.2 追蹤覆核及記錄結果**

在產品發送後，內部稽核人員應追蹤覆核機關之改善成果，為期至少 1 年，以決定該署建議意見被落實執行程度及產生之效益，直至機關已落實改善為止，部門管理主管應定期覆核前 4 年之建議意見，對於無合理預期有改善可能之建議意見，得予以結束追蹤覆核。另受查機關人員亦應對建議意見予以追蹤覆核，並保存正確之改善情形資料。機關應指派高層人員負責保存有關於建議意見之改善情形資料，並優先追蹤覆核之。內部稽核人員應隨時紀錄追蹤覆核結果，並取得有關之佐證資料，填具相關表格，送交相關權責人員審核。

### **5.3 評估財務及非財務效益**

(1)財務效益：係紀錄得以貨幣單位量化之效益，其係因機關就政府運作作業或活動所採行之行為，或機關執行業務之改變，所產生之財務效益影響。其來源包括年度運作成本或支出之節省、長期計畫或權利之刪減、歲入之增加(諸如稅制改變或使用者收費等)，亦得包括資源重新配置者(諸如將經費投注至其他領域等)。該等績效宜與投注之重大改善成本互相抵銷之。

(2)非財務效益：係紀錄不能以貨幣量化之改變或影響，諸如：因提資訊所導致之法令改變；機關因建議意見所採行之改正措施，具體改善政府服務或運作；因稽核工作，導致機關核心作業及業務程序之改善，或強化政府管理制度改革。

在評估相關效益時，應製作績效報告，送交權責人員核定。在評估績效時應注

意下列事項：

- (1)機關採取之行為，必須係已開始執行或已具體完成。
- (2)機關採取之行為，必須與稽核工作具因果關係，且應考量稽核工作是否對該等行為產生重大影響；將未來年度績效換算至基準年度時，應考量利率因素。在評估績效時，機關採取之行為應係在過去 2 年內發生者。
- (3)財務效益必須係因機關採取之行為，所產生之結果。財務效益一般可分為 3 種類型：
  - A.因機關之作業或業務運作之改變，所造成之成本減省：此類效益係指成本減省或成本免除(諸如或有負債等)，最高可列計 5 個會計年度，但考量機關改善之動能較難維持長久，爰多僅列計 2 年，贖餘年度之績效，再於爾後年度視實際改善情形列計之。
  - B.長期計畫之成本或資產之減省：此類效益係指計畫在贖餘年期之改變，所造成之成本減省或成本免除(諸如或有負債等)，諸如主要採購或長期勞務契約之縮減或取消及資產出售總額等，最高可列計 5 個會計年度。
  - C.權利成本之減省或稅金及使用費之改變：此類效益係計算過去(應該發生)情況與現在(未來將發生)情況之差異，所產生之淨效益，最高可列計 5 個會計年度。
- (4)計算效益時，應與投注之重大改善措施成本相互抵銷，倘無相關單位得提供效益分析時，亦得自行計算財務效益。財務績效金額在美金 100 萬元以下者，係由稽核部門管理主管核准績效報告。

## 八、政府內部控制之推動架構

鑑於美國國會因安隆等弊案於 2002 年通過「沙賓法」，將財務紀律管理列為優先工作，2004 年間加拿大復爆發總理「贊助計畫醜聞」等政府財務弊端，加拿大新任政府爰由國庫委員會秘書處，依據「財務管理法」訂(修)頒「內部控制政策」(Policy on Internal Control)，由國庫委員會秘書處、主計長辦公室負責統合。

## 九、著重財務報導內部控制

該國「內部控制政策」雖採用 COSO「內部控制整體架構」之觀念，但實際推動時僅強調財務報導內部控制的評估與報導程序，要求聯邦各部會出具含財務報導內部控制之管理責任聲明書，僅確保有關財務報導內部控制之有效性，由聯邦部會課責長(即副首長)等負責簽署。

## 十、內部控制重大缺失之認定原則

由加拿大國庫委員會秘書處主計長辦公室發布「管理課責架構稽核準則-內部稽核人員工具」，在內部稽核人員的稽核標準中，訂有需考量規模(金額大小)、性質、結果、攸關性與影響程度等量化及質化因素之判斷原則，因對內部控制顯著及重大缺失未訂定明確定義，依受評估對象的特性而異，各部會仍視需要自訂自行評估重大缺失之認定標準或主要態樣。

## 十一、外部稽核人員就內部控制重大缺失認定的溝通情形

稽核總署(OAG)會審視機關於聲明書中所列顯著及重大缺失之相關資料，是否與其稽核所發現的證據一致，若不一致則在審核報告中提出意見。惟實務上，機關的內部稽核人員與外部稽核人員對重大缺失認定，設有相互溝通的機制，以確保雙方見解能一致。

## 十二、財務報導內控聲明書之簽署時程

各部會於會計年度終了日(3月31日)後之4個月內(8月下旬至9月上旬)出具內控聲明書，附入各部會績效報告及財務報表中。相關報告之期程如下：

- 1.會計年度終了日：3月31日。
- 2.各部會績效報告(含財務報導內部控制之責任聲明書與內部稽核報告、會計師稽核報告、業務績效及財務報表)：8月下旬至9月上旬。
- 3.聯邦政府財務報告(含稽核總署 OAG 審核報告)：12月上旬。

## 參、心得與建議

### 一、整備政府內部控制(含內部稽核)規範

加拿大聯邦政府內部控制與內部稽核，是分別立法於「財務管理法」與「聯邦課責法」中，要求聯邦部會副首長建立、評估及報導財務報導內部控制制度之有效性，以及負責督導內部稽核工作；主計長辦公室除訂頒政策外並提供各項配套工具、手冊與範例，供各部會參採。其政府內部控制工作係採擇優示範原則，將部會分不同階段循序漸進推動，供其他部會借鑑逐步配合辦理。復查加國各省及地方政府推動內部控制(含內部稽核)亦未全然有法源依據，仍有以行政規則辦理者。

考量內控聲明書涵蓋範圍較廣（包括各業務面內部控制制度之有效性等），非僅限於財務面，為避免遭致內部控制目標之涵蓋範圍僅限縮於財務範疇的誤解，不利內部控制4項目標之全面達成。實有需要進一步配合我國憲政體制及推動現況等國情，汲取最合宜之推動方式辦理；另可參考加國做法，整備各項配套工具以利推廣施行。

### 二、強化政府內部稽核職能

加拿大政府內部稽核工作除了在主要部會設置專責單位辦理，直接向副首長報告外，並透過稽核委員會所聘任若干獨立委員來加強監督職能，此係維護內部稽核獨立功能且能預防或



偵測出高階主管逾越權限或舞弊的重要方法。

因我國現階段內部稽核主要採任務編組辦理，宜配合國情研議相關配套措施，如各部會可在任務編組聘任部會以外之獨立委員以強化政府內部稽核之監督功能；中長期仍宜參考加拿大政府專設稽核單位，以強化我國政府部門內部稽核單位之獨立性。

### 三、管控專案稽核之品質

加拿大政府為彰顯內部稽核之獨立性，及確保稽核報告之信賴性，係由獨立於稽核團隊以外之人員(參照者)進行報告之檢查作業；為落實品質管控之課責性，業明訂各覆核或會辦單位人員所應負責檢查之事項及職責等。因我國現行內部稽核職能主要仍採任務編組辦理，在訂頒政府內部稽核作業應行注意事項後，未來可研議參酌加拿大作法之可行性，建立品質確認複核架構，彙整相關品質管控文件及紀錄，俾強化專案調查之管控品質。

### 四、建立事前溝通稽核規劃之機制

加拿大政府內部稽核為妥適擬訂調查計畫，有效降低稽核風險，在奉准開始進行稽核後，係先行邀集機關人員召開行前會議(Entrance Conference)，溝通稽核所需資訊、主要目標或研究問題、稽核時間及地點、資訊保密措施等相關事項後，再據以擬訂正式之調查計畫，其調查計畫係由「設計矩陣」風險評估工具：設計附件」及「專案計畫」等3種文件組成，其中「設

計矩陣」係列載稽核研究問題、評量標準及資訊來源、稽核範圍及方法、稽核限制及可能提出之稽核意見等事項，「風險評估工具：設計附件」係協助稽核人員評估稽核風險，「專案計畫」係載明稽核任務、稽核人員職責及預計完成時間等事項。

鑑於績效稽核涉及經濟性、效益性及效率性等議題，內部稽核人員囿於經驗或能力之限制，對於稽核層面廣泛、涉及高度專業事項、內容複雜且無類似稽核案例可供參考之案件，如未先至現場瞭解詳細案情或檢視相關文件，並就相關稽核作業與機關負責人員當面進行溝通及說明，僅憑函詢或洽機關取得之相關資訊，不易掌握關鍵問題所在，並妥適評估稽核風險及擬具周延之調查計畫。宜參酌加國召開行前會議之作法，建立事前與受查單位溝通稽核規劃之機制，俾有效評估稽核風險，提昇調查品質。

## 五、與外部稽核人員溝通內部控制重大缺失之認定情形

加拿大稽核總署(OAG)會審視機關於聲明書中所列顯著及重大缺失之相關資料，是否與其稽核所發現的證據一致，若不一致則在審核報告中提出意見。惟實務上，避免對內部控制重大缺失認定之歧異，機關的內部稽核人員與外部稽核人員對重大缺失認定，設有相互溝通的機制，以確保雙方見解能一致。

考量研訂評估各機關內部控制制度有效性，除端賴各機關自行檢查人員之外，政府內部稽核與外部稽核人員亦須評估機關內部控制制度是否有效。審計部擔負行政機關之外部稽核職

能，除已於「稽核法」及其施行細則明定，稽核機關派員赴各機關辦理就地稽核時審度其內部控制實施之有效程度外。我國審計部俟可參酌加拿大協助行政部門認定內部控制重大缺失等作法，俾利政府一體通力合作發揮內部控制效能。

## 六、考評機關內控成效指標

加拿大政府另將內部控制制度與內部稽核等實施狀況作為考核指標，納入「管理課責架構」辦理績效管考作業。考量政府機關業務特性，難以單一指標評估其執行成效，又我國現行要求各政府機關施政計畫應建立績效指標、評估基準、或績效報告的規定，其中以研考會訂定「行政院所屬各機關施政績效評估要點」、「行政院所屬機關考成辦法」、「行政院所屬各機關施政績效管理作業手冊」等規定，扮演最重要角色；又績效稽核為審計部未來發展之重點工作，故未來內部控制制度與內部稽核等績效評估標準，如能納入研考會施政績效管理作業，並結合績效稽核職能之發展，將促使績效評估管理作業一元化，且能促使機關藉由強化內部控制機制，改進缺失並增進效率及效能，以達成興利除弊功能。

## 七、資訊系統導入持續稽核

加拿大政府為協助部會取得外部專家之稽核服務，統一簽訂內部稽核專業服務採購共用供應契約，將簽約廠商資訊及相關稽核工具登載於內部稽核人員專屬內部網站；其中包括透過

持續性稽核的技術作為機關團體在風險管理中持續改善的工具，透過通用稽核軟體(如ACL)，來進行風險分析及嚴重性排序，作為組織選擇風險管理策略的參考；以及運用內部稽核電子化工作底稿、將稽核發現結果進行分類以及資訊科技如Team Mate等軟體，辦理整合性的內部稽核業務。我國政府現有各項資訊系統導入自動監控機制，可參考進一步將各項系統做必要連結，以透過電腦強化相互勾稽及控制功能，建置資訊整合平台，以強化內部控制功能。

## 附錄一、研習行程及重點(中文)

日期 (Time)	地點 (Location)	研習單位 (Institutions Visited)	研習重點 (Contents)
11月29日 (週四)	臺北至 加拿大 多倫多	(Heading for Toronto, Canada) 前往多倫多	啟程
12月3日 至5日 (週一至 週三)	多倫多 (Toronto)	<b>1. 約克區政府 York Regional Municipality</b> <b>內部稽核處 Internal Audit Division</b> <b>Vice-Chair of Municipal Internal Auditors Association of Ontario, Chair of the Canadian Association of Local Government Auditors</b> <b>2. 安大略省政府 Government of Ontario</b> (1) <b>內部稽核處 Internal Audit Division</b> (2) <b>內部稽核卓越中心 Ontario Audit Centre for Excellence</b> <b>3. 安大略省政府 Province of Ontario</b> <b>稽核總署 Office of the Auditor General</b>	1. 政府內部控制(含內部稽核)之法制架構。 2. 促使政府內部稽核單位有效發揮監督功能之運作方式。 3. 運用資訊科技辦理內部控制制度自行評估, 以及輔助持續性稽核與內部稽核業務, 俾及時因應風險與提升作業效率。
12月6日 (週四)	多倫多 至 渥太華	(Heading for Ottawa, Canada) 前往渥太華	4. 統合政府內部控制(含內部稽核)、風險及績效管理與廉政等機制, 加強資源共享及回饋以發揮綜效的相關作法。
12月7日 至12日 (週五至 週三)	渥太華 (Ottawa)	<b>1. 加拿大衛生部 Health Canada</b> (1) <b>內部稽核與課責處 Audit and Accountability Bureau</b> (2) <b>財務長處 Chief Financial Officer Branch</b> <b>A. 內部控制組 Internal Control Division</b> <b>B. 規劃及行政管理組 Planning and Corporate Management Practices Directorate</b> <b>2. 加拿大農業及農業食品部 Agriculture and Agri-Food Canada</b> (1) <b>內部稽核評估處 Office of Audit and Evaluation</b> (2) <b>行政管理處, 財務及資源管理組 Corporate Management Branch, Finance and Resource Management Division</b> <b>3. 加拿大公共服務委員會 Public Service Commission of Canada</b> (1) <b>內部稽核覆核處 Audit and Review Branch</b> (2) <b>行政管理處 Corporate Management Branch</b> <b>4. 加拿大聯邦賦稅署 Canada Revenue Agency</b> (1) <b>內部稽核覆核處 Audit and Review Branch</b> (2) <b>財務管理總處, 內部控制組 Finance and Administration Branch, Financial Administration Directorate, Internal Control Division</b> <b>5. 加拿大財政部 Department of Finance Canada</b> (1) <b>內部稽核評估處 Internal Audit and Evaluation Division</b> (2) <b>行政服務處 Corporate Services Branch, Financial Management Division</b>	5. 政府機關簽署內部控制聲明書之配套作法及實務運作情

日期 (Time)	地點 (Location)	研習單位 (Institutions Visited)	研習重點 (Contents)
12月13日 至14日 (週四至 週五)	(續) 渥太華 (Ottawa)	1.加拿大國庫委員會秘書處 <b>Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS)</b> ，加拿大主計長辦公室 <b>Office of the Comptroller General of Canada (OCG)</b> (1)內部稽核處 <b>Internal Audit Sector (IAS)</b> (2)財務管理及分析處 <b>Financial Management and Analysis Sector (FMAS)</b> 2.加拿大稽核總署 <b>Office of the Auditor General of Canada (OAG)</b>	形。 6.政府內部控制(含內部稽核)相關書刊、文獻等資料之蒐集。
12月15日 至17日 (週六至 週一)	渥太華 至 多倫多 至 臺北	(Back to Taipei) 經國際換日線，加1日時差	回程

## 附錄二、研習行程及重點(英文)

### Study of the Practices of Canadian Government

#### Internal Control and Internal Audit

##### Visit Schedule

Period	Organization	Topics of discussion
Dec. 3 ~ Dec. 5	<p>1. York Regional Municipality, Internal Audit Division; Vice-Chair of Municipal Internal Auditors Association of Ontario, Chair of the Canadian Association of Local Government Auditors</p> <p>2. Government of Ontario (1) Internal Audit Division (2) Ontario Audit Centre for Excellence</p> <p>3. Province of Ontario, Office of the Auditor General</p>	<p>1. Legal authority, role and policy framework on internal control/ internal audit. And differences between federal, provincial and municipal requirements.</p> <p>2. Implications, histories, lessons learned, best practices and practical tips in setting up and implementing internal controls/ internal audit across government.</p> <p>3. Process to prepare efficient documentation for internal control, internal audit, performance management and risk management. Please provide related manuals or templates.</p> <p>4. Infrastructural prerequisites for planning, executing, reviewing and reporting the Management Responsibility Statement including internal control (for Overall internal control including controls over financial reporting to areas involving program administration and management).</p> <p>5. Application of COSO/COCO internal control framework and information technology in internal control (entity and operational level) and internal audit.</p> <p>6. Approaches to strengthen Control Environment, and integration on the operations of internal control, internal audit, risk management, performance management and corruption prevention to prevent management override and improve administration efficiency.</p> <p>7. Role of the Office of the Auditor General and external/internal auditors. Relationship between performance audit and internal control. And procedures for auditors to review internal controls. Please provide documentation, templates, manuals, etc.</p> <p>8. Approaches taken to enhance the independence and profession of internal auditors.</p> <p>9. Operation of the Departmental Audit Committees.</p> <p>10. Approaches for Ontario government/ Toronto City government to govern and monitor agencies to perform internal control/ internal audit.</p> <p>11. Methods to set the performance measurements for the internal control/internal audit outcomes of agencies,</p>

Period	Organization	Topics of discussion
		<p>review the Management Responsibility Statement, and establish related rewards, sanctions and scrutiny.</p> <p>Compilations on evaluation results of agencies' internal control/internal audit practices.</p> <p>12.Practices or cases with the best improvement on the program or activities contributed from internal control/internal audit functions.</p> <p>13.Efforts, accomplishment &amp; cost-benefit on implementing internal control/ internal audit.</p>
Dec. 7 ~ Dec. 12	<p>1.Health Canada (1)Audit and Accountability Bureau (2)Chief Financial Officer Branch</p> <p>2.Agriculture and Agri-Food Canada (1)Office of Audit and Evaluation (2)Corporate Management Branch</p> <p>3.Public Service Commission of Canada (1)Audit and Review Branch (2)Corporate Management Branch</p> <p>4.Canada Revenue Agency, Finance and Administration</p>	<p>1.Legal authority, role and collaboration on internal control/ internal audit among CFO, CAE and Departmental Audit Committees.</p> <p>2.Histories, lessons learned and practical tips in setting up and implementing internal controls/ internal audit.</p> <p>3.Process to prepare efficient documentation for internal control, internal audit, performance management and risk management. Please provide related manuals or templates.</p> <p>4.Infrastructure prerequisites for planning, executing, reviewing and reporting the Management Responsibility Statement including internal control(for Overall internal control including controls over financial reporting to areas involving program administration and management). And the weight on the consideration of Internal Audit reports, Auditor General's reports and management self- assessments results.</p> <p>5.Impact on agency deputy head and the agency for issuing a Management Responsibility Statement not presenting the reality or differing from the opinions of the OAG, CAE or Departmental Audit Committees.</p> <p>6.Application of information technology in internal control (entity and operational level) and internal audit.</p> <p>7.Approaches to strengthen Control Environment, and integration on the operations of internal control, internal audit, risk management,</p>



Period	Organization	Topics of discussion
	Branch 6. Department of Finance Canada (1) Internal Audit and Evaluation Division (2) Corporate Services Branch	<p>performance management and corruption prevention to prevent management override and improve administration efficiency.</p> <p>8. Relationship between performance audit and internal control. And procedures for auditors to review internal controls. Please provide documentation, templates, manuals, etc.</p> <p>9. Approaches taken to enhance the independence and profession of internal auditors.</p> <p>10. Operation of the Departmental Audit Committees.</p> <p>11. Methods to set the performance targets for measuring the internal control/ internal audit outcomes.</p> <p>12. Practices or cases with the best improvement on the program or activities contributed from internal control/ internal audit functions.</p> <p>13. Efforts, accomplishment &amp; cost-benefit on implementing internal control/ internal audit.</p>
Dec. 13 ~ Dec. 14	1. Treasury Board of Canada, Secretariat (TBS), Office of the Comptroller General of Canada (OCG) (1) Internal Audit Sector (2) Financial Management and Analysis Sector Sharon Smith, Director, Internal Control 2. Office of the	<p>1. TBS's leadership and guidance for government-wide Management Accountability Framework, and integration of internal control, internal audit, Departmental Audit Committees, risk management, performance management and corruption prevention to improve administration efficiency.</p> <p>2. Implications, histories, lessons learned and best practices in setting up and implementing internal controls/ internal audit/ Departmental Audit Committees across government.</p> <p>3. Division of duties, collaboration and coordination on government internal control/ internal audit/ Departmental Audit Committees among OCG/OAG and other authorities.</p> <p>4. Impact on agency deputy head, the agency and the overall government for issuing a Management Responsibility Statement not presenting the reality or differing from the opinions of the OAG, CAE or Departmental Audit Committees.</p> <p>5. Approaches taken to enhance the independence and profession of internal auditors. Role of the OAG and external/internal auditors. Relationship between performance audit and internal control. And procedures</p>

Period	Organization	Topics of discussion
	Auditor General of Canada (OAG)	<p>for auditors to review internal controls. Please provide documentation, templates, manuals, etc.</p> <p>6.Application of COSO/COCO internal control framework and information technology in internal control (entity and operational level) and internal audit across government. Time frame and latest trends for update of internal control/ internal audit policies.</p> <p>7.Infrastructure prerequisites for planning, executing, reviewing and reporting the Management Responsibility Statement including internal control(for Overall internal control including controls over financial reporting to areas involving program administration and management).</p> <p>8.Approaches to govern and monitor federal agencies to perform internal control/ internal audit and operate the Departmental Audit Committees.</p> <p>9.Methods to set the performance measurements for the internal control/internal audit outcomes of agencies, review the Management Responsibility Statement, and establish related rewards, sanctions and scrutiny. Compilations on evaluation results of agencies' internal control/internal audit practices.</p> <p>10.Role and influences of OCG/OAG on internal control/internal audit toward provincial and municipal governments.</p> <p>11.Efforts, accomplishment &amp; cost-benefit on implementing internal control/ internal audit.</p>