

出國報告（出國類別：開會）

## 參加 2016 年國際內部稽核協會 年會暨研討會

服務機關：台灣中油股份有限公司

姓名職稱：周志高 稽核師

派赴國家：美國

出國期間：105 年 7 月 16 日至 7 月 22 日

報告日期：105 年 8 月 10 日

## 摘要

自 1941 年國際內部稽核協會（The Institute of International Internal Auditors, IIA）在紐約成立以來，今年（2016 年）是第 75 週年，依照 IIA 傳統每 25 年要回到誕生地舉辦年會。本次年會主題為「Celebrating Our Past, Inspiring the Future（慶祝我們的過去，鼓舞人心的未來）」，會議時間是 105 年 7 月 17 日至 7 月 20 日假 Javits Convention Center 舉行，本次年會共有超過 100 個國家及逾 2,200 位成員與會，台灣參與者計 11 人。

IIA 以內部稽核業界最大的教育機構著稱，因此循例安排了一系列演講與研討會，由國際知名人士、各大公司 CEO、稽核主管等演講或主持，探討今日內部稽核議題、趨勢、未來發展等。

本次共有 6 場大型會議，分別由華爾街著名分析師、澳大利亞前總理、IFAC 主席、CNN 主持人等演說，主題分別為 Managing Risk in an Unstable World（在一個不穩定的世界管理風險）、Sound Bites: Hot Topics in Internal Audit Panel Presentation（論壇：內部稽核熱門話題）、Navigating Complexities of Our Time: Global Economy, Security, Politics（航行於複雜的時代：全球經濟、安全、政治）、Building on Our Past to Pave the Way Forward（建基於我們的過去向前行）、Making Sense of Complex Change: Internal Audit and the Boardroom（使複雜改變合理化：內部稽核與董事會）、Cynicism, Skepticism & Disbelief: Discovering What Lays Inside（犬儒主義、懷疑和不相信：發現裡面有什麼）。

除此之外，IIA 還安排了 10 個主題系列，每個主題系列有 7 堂 1 小時的課程，讓與會人士吸收新知。10 個主題系列分別是：**Influential Leadership: A View From the Top**（有影響的領導力：從上往下看）、**Emerging Practices: Staying a Step Ahead**（新興做法：保持領先一步）、**Building the Structure Through Ethics, Governance, and Compliance**（藉由道德、治理和遵循建立架構）、**Financial**

Services: Heightened Expectations (金融服務：更高的期望)、Deconstructing Today's Fraud for Tomorrow's Controls (為明天的控制解構今天的詐欺)、IT: Elevating the Business Experience (IT：提升企業經驗)、Rising to the Challenge in the Public Sector (公部門挑戰的提升)、Soaring Above Risk and Exposure (Select Industries) (風險與曝露飆升(選擇產業))、Spanish Track: Tendencias de Auditoría Interna, Desafíos y Soluciones (Internal Audit Trends, Issues, and Solutions) (西班牙語演說：內部審計發展趨勢、問題和解決方案)、The IIA's CIA Learning System® Review (IIA 的 CIA 學習系統回顧)。

主辦單位於 7 月 18 日及 7 月 19 日晚上，還分別安排了歡迎茶會及惜別晚宴，讓與會人員於一整天忙碌的課程之後，得以輕鬆的交流；參加 2016 年國際內部稽核協會年會可說是豐富的學習之旅，需要時間消化及沉澱，加以運用。

# 目 錄

一、目的

二、往返程及會議過程

三、2016年國際內部稽核協會年會紀要

（一）今年主題

（二）專題演講（General Session）

（三）同步分組課程（Concurrent Session）

四、心得與建議

## 一、目的

近年來國際局勢詭變，英國脫歐、中東動亂、IS 崛起、歐洲難民潮、馬航 370 航班失蹤，諸多大企業亦屢傳醜聞，如福斯排氣造假、東芝會計弊案、三菱汽車油耗造假、SHARP 經營不善等等，內部稽核人員該如何自處、因應局勢變化。

國際內部稽核協會（Institute of Internal Auditors, IIA）自詡為內部稽核業界最大的教育機構，特於慶祝成立 75 週年之際，回到發源地——紐約市，除緬懷前輩外，亦安排了一系列演講與研討會，由國際知名人士、各大公司 CEO、稽核主管等藉由演講與討論會主持，探討現今內部稽核議題、趨勢及未來發展，並藉由分享內部稽核現況及專業新知，讓全世界內部稽核人員藉此機會，吸收新知、自我成長。

中華民國內部稽核協會每年均邀請各會員公司派代表出席年會暨研討會，以利各公司內部稽核人員吸取各先進國家企業之內部檢核工作經驗與技巧，擴展檢核人員之視野，提升工作績效。

## 二、往返程及會議過程

行程	日期	地點
啟程出國	105年7月16日	台北-紐約
2016年國際內部稽核協會年會 報到及分組課程	105年7月17日	Hilton Midtown
2016年國際內部稽核協會年會 專題演講及同步分組課程	105年7月18日	Javits Convention Center
2016年國際內部稽核協會年會 專題演講及同步分組課程	105年7月19日	Javits Convention Center
2016年國際內部稽核協會年會 專題演講	105年7月20日	Javits Convention Center
返程回國	105年7月21~22日	紐約-台北

### 三、2016 年國際內部稽核協會年會紀要

#### (一) 今年主題：**Celebrating Our Past...Inspiring the**

#### **Future**（慶祝我們的過去...鼓舞人心的未來）

國際內部稽核協會訂下每 25 年都要回到誕生地慶祝的傳統，是以今年在紐約市舉辦，主題就是慶祝我們的過去，緬懷前輩的遠見，及內部稽核的演變日趨複雜，前瞻變化，鼓舞人心、迎向未來，子題即訂為「75 年來精進了內部稽核專業」，並發表文章如下：

它始於渺小的期望，但具巨大的野心。

1941 年 9 月 23 日 17 個人聚在一起，在紐約市的一個小俱樂部共商發展代表內部稽核人員利益的專業組織時，John B. Thurston 寫下這些話：

「在我們面前是尚未完全確定的目標.....我想像在未來的日子內部稽核師被充分認可為任何公司中最至關重要的一個單位.....如果我們失敗了，我們至少在專業上已盡了我們的全力。」那是一個動盪的時期，美國剛剛加入第二次世界大戰，美國總統富蘭克林·羅斯福協助指導全國，乃至世界，走出了大蕭條。當時全世界迅速發展，內部稽核專業也是。

先鋒們如 Thurston、Victor Z. Brink 和 Robert B. Milne 瞭解他們面前的挑戰，但他們可能永遠都無法想像，新誕生的內部稽核協會竟能達到遍布全球超過 170 個國家和地區，會員數超過 18 萬。他們也不可能充分掌握現代內部稽核在新時代會遇到的挑戰。事實上，成立新協會的想法或許得與其他專業機構競爭，甚至在內部稽核人員中也有阻力。但是，這些先驅者的遠見，行業裡的傳奇人物，得出的結論就是「需要」一個新的機構支持內部稽核人員。

自國際內部稽核協會成立 75 年來，內部稽核已經從單純會計功能演

變至協助解決企業和政府機構不斷變化的複雜性和風險。國際內部稽核協會將繼續在這個探險過程中發揮核心作用，界定標準、道德和確實的內部稽核做法。並通過不斷的教育、深入的研究、專業發展和全球公認的認證，讓下一代從業人員裝備好，俾能解決新出現的風險，能在組織內提供洞察力和遠見，提高內部稽核師的價值。

## （二）專題演講（General Session）

本屆年會共有 6 場次之專題演講，題目及內容重點說明如下：

### 1、Managing Risk in an Unstable World（在一個不穩定的世界管理風險）：

演講者為 Ian Bremmer，他是 Eurasia Group 的總經理，也是華爾街著名的政經分析師，創造了華爾街的第一個全球政治風險指數（gpri）並建立了



政治風險學科。他對新興市場的定義：「那些政治問題不亞於經濟，會影響到市場結果的國家」已經成為一個行業標準。他認為全球陷入權力真空狀態，沒有一個國家願意並且能夠設置國際議程，被決策者和思想領袖廣泛接受。

想要在全球化波濤洶湧的水域航行，每一家企業的領導人在考慮海外投資或尋找市場時，都要做經濟風險分析。但是你做了沒？再確認關於人均收入或經濟成長的數據——以評估在特定國家開展業務的政治風險？如果沒有，你可能會措手不及，當政治力量以意想不到的方式形塑市場——從歐洲加入土耳其（指歐盟與土耳其達成的解決難民危機方案）、印度的社會動盪（經濟放緩催生社會動盪印度爆發大規模種族衝突）及中國立法貿易保護。Bremmer 解釋說，通過混合的政治和經濟風險分析，你可做精明的投資決策——抓住全球各地寶貴的

發展機遇，同時避免危險區域。

他有幾點看法：

1. 隨著中國國力不斷增強，全球秩序也將越來越向中國傾斜。當中國變得更為富有，其他國家將別無他選，只能轉向中國。考慮到日本與美國的重要性，中國需要與他們保持良好關係，並要特別謹慎以防發生衝突。當中國經濟出現波動的時候，全球市場都會受到影響。Facebook 目前在中國遭封鎖，而未來 Apple 也可能淪落與 Facebook 同樣下場。
2. 英國脫歐的影響將令今後數年的金融市場出現時而動盪、時而恢復平靜的狀況。英國對歐盟的不信任將擴大至歐洲大陸整體。
3. 2016 年最大的地緣政治風險並不是 ISIS 或者中東問題，而是美國與歐洲各國的跨大西洋合作伙伴關係。

## 2、Sound Bites: Hot Topics in Internal Audit Panel Presentation（論壇：內部稽核熱門話題）：

據說這一場論壇是 IIA 新創舉，藉由研討會 5 位課程講師組成本論壇，每個人都簡短引導其課程，若與會人員感覺有興趣，再參與後續該演講者的研討課程。本場次演講者共有 5 位，分別為 Sally-Anne Pitt（澳洲 Pitt 集團合夥人）講題：Ten Tips from the Top: How Leading CAEs Building Quality and Value（來自上層的十大技巧：如何引導首席稽核执行官建立品質和價值）、Nejolla Korris（加拿大 InterVeritas 公司 CEO）講題：The Pinocchio Effect: Detecting Lies in Life and at Work（皮諾丘效應：在生活和工作中的辨識謊言）、Robert Mainardi（美國 Mainardi 公司總經理）講題：Finding the First Domino: The Key to Identifying Root

Cause（找到第一張骨牌：識別根本原因的關鍵）、Shagen Ganason（紐西蘭政府 CAE）講題：Managing the Risk of Outsourcing（管理外包的風險）、Suzanne Webb Sainato（美國 Symetra 財務公司稽核和遵循部門副總裁）講題：Combined Assurance With Compliance in a Highly Regulated Company（在高度管制的公司結合保證和遵循）。

### 3、Navigating Complexities of Our Time: Global Economy, Security, Politics（航行於複雜的時代：全球經濟、安全、政治）：

主講者為 Julia Gillard，澳大利亞前總理（在位期 2010~2013），討論亞洲的崛起和帶來的機會；區域和國際間全球經濟和安全問題及其管理；美國政治事件及其在外交政策的影響；以及我們如何能夠更好地應對這些挑戰的一些想法。



### 4、Building on Our Past to Pave the Way Forward（建基於我們的過去向前行）：

這也是一場論壇，由 IIA 主席 Richard F. Chambers 親自主持，成員有 Anton van Wyk（南非 PricewaterhouseCoopers 合夥人）、Carman Lapointe（加拿大 IOS 秘書長）、Bill Thompson（美國 T Paradigm 總經理）、Joanne Traice（阿聯酋 DP World 內部稽核主管）。本論壇係為慶祝內部稽核的歷史和討論內部稽核協會在推動成立 75 年來所扮演的專業角色。成員回顧了塑造內部稽核行業的重大成就，並且探索內部稽核人員必須發展的專業，如道德、思辨能力、稽核技巧、資通安全等，使其繼續滿足當今企業的需求。

### 5、Making Sense of Complex Change: Internal Audit and the Boardroom（使複雜改變合理化：內部稽核與董事會）：



主講者 Olivia F. Kirtley，IFAC 主席。

在她整個的職業生涯中，已經歷過稽核過程的每一面。從稽核師到 CFO，到稽核跨國公司委員會主席，她解釋內部稽核人員如何能最佳地協助董事會有效的治理，以及它們是如何幫助企業在日益複雜的世界裡茁壯成長。

## 6、Cynicism, Skepticism & Disbelief: Discovering What Lays Inside (犬儒主義、懷疑和不相信：發現裡面有什麼)：



主講者 Richard Quest，CNN 主持人。

他提出當與蘇聯打交道時，美國前總統雷根曾用過舊俄羅斯諺語「信任但要驗證」，在現今的企業界這句話也同樣有效。金融危機前和後一系列醜聞已使我們賦予「透明度」新的意義。次貸、倫敦銀行同業拆借利率、外匯、VW 汽車排放等醜聞震撼企業，給高階經理人立下新的界限。Quest 也討論在組織內工作時，如何在不破壞基本的信任下做調查。我們的工作現在主要的風險是網絡安全——風險這麼大，它必須由 CEO 來監管。

Quest 舉例提到英國脫歐公投前，他曾在市井間親訪英國民眾做調查，發覺脫歐已成定局；他也分享馬航 370 航班失蹤之調查，提出與馬國官方不同之推論。他亦在演講中調查多少人玩寶可夢，只有寥寥數人舉手，說是好奇它是如何吸引人的而已。

### (三) 同步分組課程 (Concurrent Session)

IIA 還安排了 10 個主題系列，每個主題系列各有 7 堂 1 小時的課程，讓與會人士吸收新知。10 個主題系列分別是：Influential Leadership: A View From the Top (有影響的領導力：從上往下看)、Emerging Practices:

Staying a Step Ahead (新興做法：保持領先一步)、Building the Structure Through Ethics, Governance, and Compliance (藉由道德、治理和遵循建立架構)、Financial Services: Heightened Expectations (金融服務：更高的期望)、Deconstructing Today's Fraud for Tomorrow's Controls (為明天的控制解構今天的詐欺)、IT: Elevating the Business Experience (IT：提升企業經驗)、Rising to the Challenge in the Public Sector (提升公部門的挑戰)、Soaring Above Risk and Exposure (Select Industries) (風險與曝露飆升(選擇產業))、Spanish Track: Tendencias de Auditoría Interna, Desafíos y Soluciones (Internal Audit Trends, Issues, and Solutions) (西班牙語演說：內部審計發展趨勢、問題和解決方案)、The IIA's CIA Learning System® Review (IIA 的 CIA 學習系統回顧)。

在此僅簡單摘述所參與部份課程於下：

## 1、Transforming Internal Audit Through QAR (藉由 QAR 改造內部稽核)

講師：Robert F. Crook，紐約 Loews 公司內稽部門副總裁。

進行任何變動都會讓人不舒服、不安和擔憂。面對未知的恐懼更讓人生畏。Loews 集團進行這樣的行動，並記錄下來與那些考慮做類似轉變的人分享。

QAR 為 quality assurance review 的縮寫，意為品質保證檢視。(但 IIA 另有 QAR，quality assessment review) Loews 集團在 2007 年第 1 次執行 QAR，找第三方來檢視稽核部門，並提出改善建議，如：內稽所見往往非公司重要的事、內稽與 SOX 測試做重複的事、內稽經歷未受重視、稽核報告未追蹤等。學到的教訓是：當部門不斷變化，且雇用、培訓新人時，必須不斷強調文化和價值觀，以利與公司整合。藉由外部顧問和人力資源調查，可

以得到相關的重要信息，協助過渡期。

2012 年進行第 2 次 QAR 部門改造。目標為提供有價值的服務、成為可信任的顧問、持續發展專業、協助其它部門改造。獲致結果：根據已執行的工作和獲得的信息，內稽工作與 IIA 標準一致。

目前 2016 年正在進行第 3 次 QAR 中。

## 2、The Future of Internal Auditing Beyond 2016（2016 後內部稽核的未來）

講師：Iyad Mourtada，Open Thinking 公司常務董事。

內部稽核使命：藉由提供基於風險的客觀確保、建議和遠見來加強並保護組織的價值。

內部稽核正在發生改變：

	歷史	主流	前沿
焦點	稽核基於計畫	主要稽核基於風險	聚焦於策略、企業和過程風險
透視	歷史	歷史	未來
風格	企業警察	父親最了解	顧問和諮詢
要求	遵循政策和步驟	確保財務控制；遵循	企業保證
風險焦點	財務	財務+	企業風險
工具	遵循程式	主要製程稽核程式；控制	風險架構，自行評估
技術	無	自動工作程序	自動測試和連續監督

內部稽核要發揮主導作用，需要：

- a. 預知利益相關者的需求。
- b. 發展前瞻性的風險管理做法。
- c. 持續向董事會和審計委員會建議。
- d. 要勇敢。（指能承受壓力）
- e. 支持企業目標。
- f. 確認、監督和處理新興技術的風險。
- g. 善用數據分析來加強稽核發現。

- h. 超出 IIA 標準。
  - i. 投資自己。
  - i. 招聘、激勵和留住優秀的團隊成員。
- 結論是：未來需要更多內部稽核。

### 3、Critical Thinking for Auditors（內部稽核的思辨能力）

講師：Carrie Webber，Ameritas 壽險公司稽核部門副總裁。

思辨能力是一種心智過程，從所有可能的來源收集信息，客觀的分析情勢，也就是以開放式思維來分析情勢或任務，以發展出具支撐性（禁得起考驗）的結論，並以邏輯的方式送出評估結果。有效的思辨能力是：懷疑的、思想開明的、尊重證據、避免簡單化、避免情緒推理、了解情緒的影響、合乎邏輯的、良好的分析能力、良好的判斷力、創新——新的方法來做事、工作知識、開放能變化、靈活、意願——理解他人、好奇。

為何思辨能力如此重要？我們周圍的世界一直在變化和發展。為了保持競爭優勢，我們必須利用我們的思辨能力技能，有見地、具前瞻性，迅速做出正確的決定，並為組織創造價值。

2010 年的調查：請 2100 位高階經理人確認讓他們公司的成功的必備技能——68%的人認為最重要的技能是思辨能力；四分之三的受訪者認為，這些技能在未來 3~5 年將更為重要。

2014 年的調查：72%的受訪雇主認為思辨能力和解決問題的能力是最重要應有的工作技能；接受調查的（93%），幾乎所有的雇主說，「展現思辨的能力，能清楚地傳達和解決複雜問題比（候選人）的本科專業更重要。」

2016 年的調查：招募人最困難的技巧是思辨能力/解決問題。

思辨能力是如何幫助我們做決策？

- 提供洞察力，讓我們理解自己和其他人，會導向正確的行動。
- 提供我們支持我們所相信的。
- 幫助我們支持、解釋我們的觀點和決定。
- 有助於我們在合理的時間內發展出一個深思熟慮的解決方案。
- 幫助我們評估想法、決定、計劃、文件、回應和處理的品質。
- 增強結論的可靠性。
- 幫助我們更有效地稽核。
- 職業懷疑態度——包括質疑心態和對稽核證據的嚴格評估。
- 職業判斷——做出決定或繪出結論的過程，其中有很多可能的替代解決方案。
  - 可以識別新的信息和想法
  - 新的方式來處理風險
  - 業務流程的改進機會

#### 4、Ethics as the Foundation of an Effective GRC Program（道德是有效 GRC 計劃的基礎）

講師：Sanjay Anand，Sarbanes Oxley Group 主席。

過去 GRC 是指 governance, risk, control（治理、風險、控制），今日則是指治理、風險管理、控制/遵循/文化、資訊技術。

**Ethics** 倫理：外部行為規則（文化名詞）

**Morals** 道德：內部行為規則（個人行為指南）

不是所有事情都有法律規範，有時道德規範會凌駕法律規範，例如 CVS 製藥公司停止販售菸草產品。

法律措施可以彌補道德淪喪，例如 Dodd-Frank 法案係針對有問題的抵押貸款行為而規範，貸款人必須核實借款人的償還房貸的能力。

道德文化為何要走在（法律規範）之前？ A.防止未來的法律責任。B.以積極、道德的做法來遵循已證明可以減少其他方面的處罰。C.比需要做的更多能提升利益相關者間組織的聲譽。D.當法律趕上時，公司已經在遵守了。

**創建一個強大的道德文化，需要：A.工作場所行為的道德書**

面標準。B.關於職業道德的培訓。C.關於道德問題意見的內部來源。D.違反時匿名或保密的報告系統。E.道德行為表現評估。F.對於違反道德的懲戒機制。

講師特別提醒我們：以行動來宣示，比文字更有力。

## 5、The Pinocchio Effect: Detecting Lies in Life and at Work（皮諾丘效應：在生活和工作中辨識謊言）

講師：Nejolla Korris，加拿大 InterVeritas International 公司 CEO。

騙子的話讓所有的人都不安全。此課有助於稽核人員在面談時檢測謊言和獲得更深層的資訊。當稽核或面談時，這些技術有助於確定何時有人在說謊，和何時可提出更尖銳的問題。Korris 從媒體高調的資料中舉出現實生活的例子來說明辨識欺騙。

Korris 以陸文斯基醜聞為例，在 1998 年爆發美國柯林頓總統和白宮女實習生陸文斯基之間的性醜聞，該事件引發了一系列調查和對柯林頓總統的彈劾案。柯林頓總統在答覆國會調查或媒體訪問時非常注重他的遣詞用字，Korris 分析柯林頓總統所用的英文詞句及意義，那些字句構成了柯林頓不承認、也不正面回覆問題，藉此讓大家學習辨認出事件的真相——柯林頓做了什麼事。

## 6、Cloud Computing: What We Should be Auditing（雲端運算：我們應該稽核什麼）

講師：Robert Findlay，愛爾蘭 Glanbia 公司 IT 稽核部門全球主管。

最簡單的雲端運算技術在網路服務中已經隨處可見，例如「搜尋引擎、網路信箱」等，使用者只要輸入簡單指令即能得到大量資訊；進一步的雲端運算不只是做資料搜尋、分析的功能，更可以運用在生物科學上，例如：解析癌症細胞、分析基因結構 DNA、基因圖譜定序等；在未來更有智慧型手機（Smart

phone)、衛星導航(GPS)等行動裝置都可以透過雲端運算，發展出更多的應用服務。簡單的說，就是把所有的資料全部丟到網路上處理，因此，壞消息是你不知道電腦在哪裡、它們上面有些什麼和它們做了些什麼。更糟的是，你不准稽核它們。最糟的是，經統計，除了IT部門之外，45%市場行銷部門、43%銷售部門和40%人資部門是3大最常建構雲端運算的部門。

內部稽核可以做的是：檢視合約、聯繫供應商，最後手段——認證。

為便於確認那些是要檢視的項目，Findlay將之分為應用、操作系統、資料庫和實體安全四大項，各有數小項，他提供檢視表如下：

	過去	現在	合約	供應商	認證
<b>應用</b>					
功能性					
職責分離					
現場驗證					
邏輯訪問控制					
補正和版本					
災難中恢復					
<b>操作系統</b>					
邏輯訪問控制					
強化標準					
補正					
管理員訪問權限					
<b>資料庫</b>					
邏輯訪問控制					
強化標準					
補正和版本					
管理員訪問權限					
<b>實體安全</b>					
訪問					
環境危害					
公用系統					

Findlay 並提示了上表所述的幾個重點：

1. 雲端運算通常都是虛擬系統，可以檢查虛擬操作系統已強化，不會受其他客戶系統交叉感染。
2. 基礎構造，可以檢查頻寬、網路安全、瀏覽器更新和打補丁。
3. 認證，有無透過 VPN，如何確定只有員工能連線？
4. 效能：議題管理，符合合約的表現？
5. 法律：資料可移動，符合法律規定，資料保密，數據保留，管轄權、加密、備份、數據保護。

結論是：聚焦於為何採用雲端、了解高階主管關心的議題、針對合約，強調安全、ROI 和交期，以及不要過於依賴認證。

## 7、Top 10 Technology Risks: Key Questions and Activities Internal Audit

### Should Ask and Do（前十大技術風險：內部稽核應該問的關鍵問題及做的活動）

講師：Sajay Rai，Securely Yours LLC 總經理和 CEO。

Rai 分 10 方面來討論內部稽核人員應該知道和應該做的事：

1 網路安全；2 資訊安全；3 IT 系統開發專案；4 IT 治理；5 IT 服務外包；6 社交媒體的使用；7 移動計算；8 內部稽核師之間的 IT 技能；9 新興技術；10 董事會和審計委員會的科技意識。

在小型組織，50%的內部稽核部門沒有或很少執行涉及網路稽核活動；在大型組織中，只有 40%的內部稽核部門進行大量網路相關的稽核活動。5%的內部稽核部門計劃增加安全相關的稽核——包括實體安全也是資訊安全稽核的一部分。

理解為什麼 IT 稽核專案會失敗？A.強制（訂下）實施日期。  
B.不合實際的期望。

有效的 IT 治理包括：組織和治理結構、管理階層領導和支

持、策略和營運計劃、交付服務和測量、IT 組織和風險管理。

30%的內部稽核部門沒有或很少執行 IT 治理稽核；10 個內部稽核部門有 6 個期望增加 IT 外包稽核服務。

Rai 的結論是：內部稽核應早期參與 IT 專案，可以減少或消除外包服務後的問題。

#### 四、心得與建議

本次國際內部稽核協會第 75 屆年會共有超過 100 個國家及逾 2,200 位成員與會，台灣參與者計 11 人。蒙中華民國內部稽核協會聯繫服務，讓大家都能順利圓滿完成參與，非常感謝。

國際內部稽核協會非常用心安排這麼多課程，讓大家了解未來趨勢，能迎接、面對工作挑戰，並預告明年七月 23 至 26 日將在雪梨舉辦。

正如西漢·戴聖《禮記·學記》裡說的：「是故，學然後知不足，教然後知困。知不足，然後能自反也；知困，然後能自強也。」這趟出去，才知內部稽核的多面相，以前看看雜誌、內稽進修 12 小時上課感受不深，看到這麼多同行齊聚一堂，聽演講、上課、討論，感觸良多，收穫滿滿，只是短短的時間要吸收這麼多東西，如何消化也是壓力。

建議稽核人員：

A.能多參與類似會議，與同行交流，吸收新知，增廣見聞。

B.投資自己，迎接挑戰：做公司的諮詢和顧問。