

# 參加 2016 年國際內部稽核協會 國際研討會出國報告



出國人員：李錦常、謝居宏

報告日期：中華民國 105 年 9 月 12 日



出國報告（出國類別：國際會議）

# 參加 2016 年國際內部稽核協會 國際研討會出國報告

服務機關：審計部

姓名職稱：李錦常處長、謝居宏稽察

派赴國家：美國

出國期間：中華民國 105 年 7 月 16 日至 7 月 24 日

報告日期：中華民國 105 年 9 月 12 日



## 摘要

「2016年國際內部稽核協會國際研討會」於民國(下同)105年7月17日至20日假美國紐約市舉行，會議主題為「內部稽核提升：75年成果分享(Internal Audit Rising...75 Years of Progress Through Sharing)」，共有來自全球約120個會員國2,500人參與盛會，我國有11人參加。本次年會於7月17日下午開始，由主辦單位安排「處在十字路口的公部門審計」等6場同步進行之會前研討會拉開序幕，另於7月18日至20日安排「在動盪世界中管理風險」、「內部稽核熱門主題」、「複雜時代中的導引：全球經濟、安全、政治」、「建立基礎，成就未來」、「複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會」暨「CNN國際商業記者和Quest主持商業手段」等6場共同性專題演講，並於7個時段同步舉行「洞察全球性稽核議題、新起的風險、趨勢，及金融服務產業的挑戰」、「2016年後內部稽核的展望」、「好要更好-成為世界典範的稽核組織-案例分享」、「雲端計算：什麼是我們應該要稽核的項目」、「公部門應用三道防線的實際經驗」、「稽核人員的關鍵思維」及「利用資料分析縮短洞察時間」等70場研討會。

本部為拓展審計人員視野，汲取內部稽核相關專業新知，遴派2名審計人員參加本次研討會。另為擴大派員出國效益，及強化與國際審計機關交流聯繫，爰就近參訪美國紐約州主(審)計長辦公室所屬州及地方審計機關(Office of the New York State Comptroller—The Division of State Government Accountability & Local Government and School Accountability)，及美國紐約市主(審)計長辦公室所屬審計局(Office of the New York City Comptroller-Bureau of Audit)，瞭解其創新及前瞻性審計等相關實務，彼此交流分享經驗，並拜會我國駐紐約台北經濟文化辦事處。茲綜整參加本次研討會及參訪美國紐約當地審計機關之心得，擬具建議意見如下：

- 一、順應政府推動數位科技應用趨勢，加強評估政府機關雲端運用發展之衝擊及影響，適時考核相關計畫執行效益，發揮審計積極功能
- 二、加強考核金融監理制度建置及執行成效，落實評核泛公股銀行等單位洗錢防制之內部控制機制，強化主管機關風險辨識能力及督導作為，保障民眾投資安全
- 三、賡續秉持專業及創新核心價值，積極汲取審計專業新知，發展多元審計技術與方法，提出前瞻性審計意見，成為利害關係人信賴之專業顧問，提升審計價值
- 四、積極鼓勵延伸學習思考理論領域相關知識，透過汲取新知與觀察強化審計敏感度，培養關鍵性思維能力，深化審計人員發展能量
- 五、參考美國紐約州及紐約市審計部門之創新審計技術，針對政府財政狀況及申訴求償案件進行趨勢及潛勢分析，研提預警及前瞻性審計意見，促進政府良善治理
- 六、參考美國聯邦審計署及紐約州審計部，延攬電腦專才加入查核團隊，提升網路安全審計工作之深度及品質
- 七、賡續落實師徒制經驗傳承及有效溝通機制，強化中階主管承上啟下養成訓練，培養良好溝通管理能力，凝聚組織文化之願景與使命，實踐優質審計團隊
- 八、持續強化審計行銷策略，導入以價值為導向之溝通與宣傳原則，並賡續創新與善盡審計職責，提升審計附加價值

## 目 錄

|   |    |
|---|----|
| 壹、前言  | 1  |
| 貳、參加研討會過程                                       | 2  |
| 參、專題演講摘要  | 10 |
| 一、在動盪世界中管理風險                                    | 10 |
| 二、內部稽核熱門主題                                      | 11 |
| 三、複雜時代中的導引：全球經濟、安全、政治                           | 15 |
| 四、建立基礎，成就未來                                     | 16 |
| 五、複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會                            | 19 |
| 六、稽核從不休息  | 22 |
| 肆、重要研討議題  | 25 |
| 一、洞察全球性稽核議題、新起的風險、趨勢，及金融服務產業挑戰                  | 25 |
| 二、2016 年後內部稽核的展望                                | 27 |
| 三、好要更好—成為世界典範的稽核組織—案例分享                         | 32 |
| 四、雲端計算：什麼是我們應該要稽核的項目                            | 33 |
| 五、公部門應用三道防線的實際經驗                                | 35 |
| 六、稽核人員的關鍵思維                                     | 37 |
| 七、利用資料分析縮短洞察時間                                  | 40 |
| 伍、參訪紀要  | 42 |
| 一、美國紐約州主(審)計長辦公室所屬審計機關                          | 42 |
| 二、美國紐約市主(審)計長辦公室所屬審計局                           | 50 |
| 三、我國駐紐約台北經濟文化辦事處                                | 55 |
| 陸、心得與建議   | 56 |
| 附件 1 紐約州審計部及地方政府與學校審計處審計流程譯介資料                  | 73 |
| 附件 2 西元 2016-2017 年國際內部稽核協會主題「稽核從不休息」<br>影片中英文稿 | 77 |
| 附件 3 西元 2016 年內部稽核協會國際研討會日程表                    | 82 |

## 圖目錄

|      |  |    |
|------|--|----|
| 圖 1  | 美國紐約市賈維斯會議中心                           | 1  |
| 圖 2  | 我國代表團成員與 IIA 主席 Harrington Lawrence 合影 | 2  |
| 圖 3  | 研討會提供 APP 及識別證                         | 3  |
| 圖 4  | 處在十字路口的公部門審計研討會主持人及與談人                 | 4  |
| 圖 5  | 公部門審計研討會現場交流情形                         | 5  |
| 圖 6  | 共同性專題演講會場                              | 7  |
| 圖 7  | 分組研討會會場                                | 7  |
| 圖 8  | 與 IIA 主席勞倫斯合影                          | 7  |
| 圖 9  | 與 IIA 執行長理查錢伯斯合影                       | 7  |
| 圖 10 | 與 IIA 日本理事長 莫立 (左 2) 合影                | 8  |
| 圖 11 | 與玻利維亞 IIA 理事長 特瑞茲 (左 2) 合影             | 8  |
| 圖 12 | 西元 2017 年 IIA 國際研討會主題                  | 8  |
| 圖 13 | 稽核從不休息影片                               | 9  |
| 圖 14 | Ian Bremmer                            | 10 |
| 圖 15 | 內部稽核熱門主題專題演講主持人及與談人                    | 12 |
| 圖 16 | Julia Gillard                          | 15 |
| 圖 17 | 英國脫歐公投支持情形示意圖                          | 15 |
| 圖 18 | 建立基礎，成就未來專題演講主持人及與談人                   | 17 |
| 圖 19 | Olivia F. Kirtley                      | 19 |
| 圖 20 | Angela Witzany                         | 22 |
| 圖 21 | 建立基礎，成就未來專題演講主持人及與談人                   | 25 |
| 圖 22 | Iyad Mourtada                          | 27 |
| 圖 23 | 內部稽核人員的成長與價值                           | 29 |
| 圖 24 | 內部稽核人員需要發展的能力                          | 30 |
| 圖 25 | 資料分析模式                                 | 30 |
| 圖 26 | 清楚及重大之差異                               | 31 |
| 圖 27 | 視覺化分析 (原因、趨勢、預測)                       | 31 |



|      |                                     |    |
|------|-------------------------------------|----|
| 圖 28 | Theresa Grafenstine                 | 32 |
| 圖 29 | Robert Findlay                      | 33 |
| 圖 30 | 公部門應用三道防線演講者                        | 35 |
| 圖 31 | 公部門的三道防線                            | 36 |
| 圖 32 | Carrie Weber                        | 37 |
| 圖 33 | 內部稽核職能中應用關鍵思維的架構                    | 39 |
| 圖 34 | Scott Jones                         | 40 |
| 圖 35 | Thomas P.DiNapoli                   | 42 |
| 圖 36 | 美紐約州政府審計機關各地區辦公室負責範圍圖               | 42 |
| 圖 37 | 與紐約州主計長辦公室助理主計長等人合影                 | 43 |
| 圖 38 | 紐約州各地方政府財政壓力系統評估分數                  | 49 |
| 圖 39 | 預測紐約州 WaterVliet 城市 2015 年度財政壓力趨勢   | 49 |
| 圖 40 | Scot M.Stringer                     | 50 |
| 圖 41 | 紐約市審計局助理主計長等人合影                     | 51 |
| 圖 42 | 西元 2004 至 2015 年民眾因樹木原因受傷求償案件趨勢     | 53 |
| 圖 43 | 西元 2008 至 2014 年民眾因樹木原因受傷求償金額趨勢     | 53 |
| 圖 44 | 西元 2014 至 2015 年紐約市各地區與樹木相關之求償案件分布圖 | 54 |
| 圖 45 | 與徐儷文大使合影                            | 55 |
| 圖 46 | 美國紐約州審計部門建置之財政預警系統資訊公開網頁            | 65 |
| 圖 47 | 103 年度昏迷指數                          | 66 |
| 圖 48 | 104 年度臺北市政府 1999 話務服總數趨勢圖           | 67 |

## 表目錄

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 表 1 金融服務業新興之主要風險           | 26 |
| 表 2 稽核人員定位與價值              | 28 |
| 表 3 內部稽核職能改變               | 28 |
| 表 4 內部稽核人員未來應具備的核心競爭力      | 29 |
| 表 5 稽核委員會、各部門管理者、內部稽核者關注重點 | 33 |
| 表 6 雲端計算模型                 | 34 |
| 表 7 關鍵思維技能及障礙              | 39 |
| 表 8 內部稽核職能應用關鍵思維各階段關注重點    | 40 |
| 表 9 其他有用的單元操作              | 41 |
| 表 10 地方政府財政指標              | 46 |
| 表 11 地方政府環境指標              | 47 |
| 表 12 我國政府推動雲端運算發展方案部會分工及目標 | 57 |

## 壹、前言

第75屆「2016年內部稽核協會國際研討會」(The IIA's 75rd International Conference)於105年7月17日至7月20日假美國紐約市賈維斯會議中心(Javits Convention Center)舉行(圖1)，其研討主題為「內部稽核提升：75年成果分享(Internal Audit Rising...75 Years of Progress Through Sharing)」，將參與者定位為在環境變遷下對於過去和未來，提升附加價值和感知能力所不可或缺的環節。

圖1 美國紐約市賈維斯會議中心



主辦單位為有效提升各國內部稽核人員之專業核心技能，並宣揚組織內控機制於公司治理之重要性，邀請國際間在相關領域著有貢獻之公司高階主管人員及學者專家，藉由研討會進行經驗分享與傳達相關專業新知。審計部為鼓勵同仁參與稽核專業研討活動，並審酌業務需要，經遴派新北市審計處處長李錦常，及交通建設審計處稽察謝居宏前往參加。另為擴大派員出國效益，及強化與先進國家審計機關之聯繫，爰就近參訪美國紐約州主(審)計長辦公室所屬美國紐約州主(審)計長

辦公室所屬審計機關(Office of the New York State Comptroller—The Division of State Government Accountability & Local Government and School Accountability)，及美國紐約市主(審)計長辦公室所屬審計局(Office of the New York City Comptroller-Bureau of Audit)，瞭解其創新及前瞻性審計等相關實務，彼此交流分享經驗，並拜會我國駐紐約台北經濟文化辦事處。謹就參加本次研討會過程、專題演講摘要、重要研討議題、參訪紀要、心得與建議意見等提出報告。

## 貳、參加研討會過程

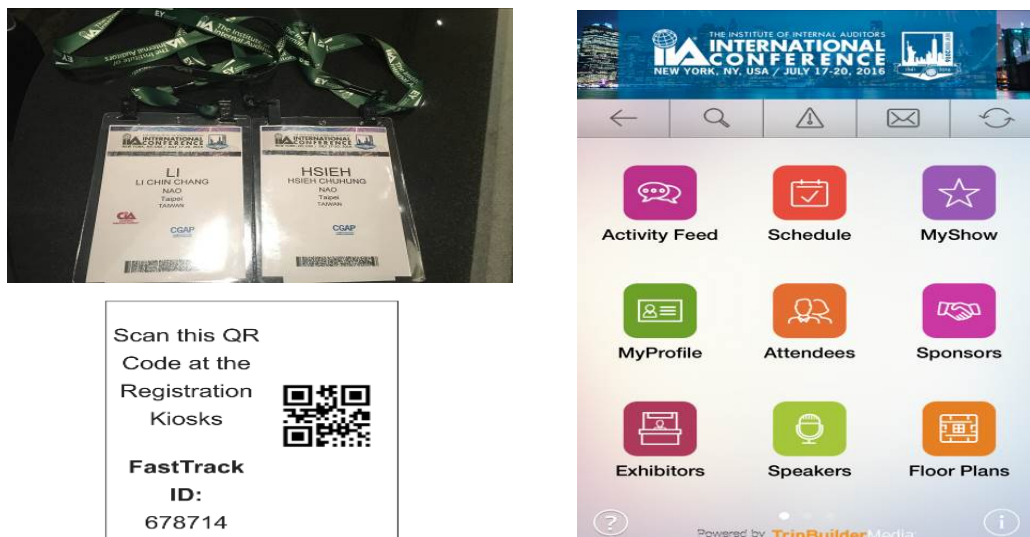
國際內部稽核協會(The Institute of Internal Auditors, IIA)於1941年在美國紐約市成立。今年大會為歡慶成立75週年，再度回到其誕生地美國紐約市舉行(上次為50週年)。本次研討會參與人員有來自120個國家，超過2,500位會員參加；我國代表團由本部、中華民國內部稽核協會、臺灣證券交易所、臺灣電力公司等計9個機關團體11名會員代表參加(圖2)。

圖2 我國代表團成員與IIA主席Harrington Lawrence合影



大會於105年7月17日上午接受與會人員辦理報到手續，主辦單位於研討會開始前即傳送電子郵件請參加者下載手機應用程式（APP），可製作個人行程表，接收年會活動訊息通知，並包含所有參與者電子郵件供聯繫，以及課程講義、教室地點與師資簡介等。另寄送參加人員專屬QR code，於辦理報到手續時，自行掃描QR code，由印表機自動列印參加證，參加證上並標註參加人員已取得之專業證照名稱及課程與活動簽到條碼（圖3）。

圖3 研討會提供APP及識別證



7月17日下午由「良好改變互動-在高風險環境下的說話技巧」、「處在十字路口的公部門審計」、「CAE專家課程-保護公司的底線及聲譽」、「女性在內部稽核角色、高舉紅旗-內部稽核人員偵測及防止舞弊指引」、「CIA學習系統-內部稽核知識要點等」等6場同步進行之會前研討會拉開序幕。其中「處在十字路口的公部門審計」研討會，採座談方式進行，主持人為國際內部稽核協會ACGA主任約翰(John Wszelaki)，與談人員分別為西班牙IIA品質服務部門組長阿爾弗雷多(Alfredo Dautzenberg)、美國聯邦審計署審計技術中心主任珍妮特(Janet St. Laurent)、美國大都會運輸局審計部門主任邁克

(Michael Fucilli)、聯合國副秘書長內部監督事務廳(退役)卡曼(Carman L. Lapointe)等4人。(圖4)

圖4 處在十字路口的公部門審計研討會主持人及與談人



Carman L. Lapointe



Janet St. Laurent



John Wszelaki



Alfredo Dautzenberg



Michael Fucilli

該研討會分二階段進行：首先由美國聯邦審計署審計技術中心主任珍妮特介紹影響公共部門審計範圍內的主要趨勢，報告內容包括：美國聯邦政府面臨財政預算和債務的挑戰、稽核技術的變革對公部門審計工作影響，及在公部門審計組織上，包括審計人力技術類型、領導力及溝通力需要改變及提升，以提升審計價值及產生更重大審計效果，並介紹美國聯邦審計署審計技術中心如何計畫及培訓審計人員所需要的技術能力。接著由主持人與嘉賓分別就現今公部門審計領導人面臨的關鍵問題、哪些是公部門審計領導人應該思考的新興問題、如何在動盪時期或政府轉型期間擔任好領導者，及如何培育下一代公部門領導人等4項議題進行討論。與會人員均一致認同公部門

審計獨立性及審計工作的創新能力，在現今變化快速的科技世界中非常重要，此外亦談論審計領導人面對如何招募優秀審計人員是困難的問題，尤其私部門的薪水一般較公部門高，應思考提升公部門審計人員的專業形象。主持人約翰亦打趣的說，在國小、國中或高中，有多少人的志願是成為內部稽核師，而他的小孩也一直認為他的工作(內部稽核)就是開除員工工作，一旦提升內部稽核專業形象，讓民眾知道內部稽核在政府、企業、公司的重要性及稽核職能，可吸引更多優秀的人從事審計工作。

此外於會中，為宣傳本部執行公部門審計績效及成果，特地準備本部105年5月出版政府審計制度簡介手冊(英文版)、近3年度績效審計報告書之隨身碟、交通部觀光局介紹臺灣美景及特色手冊、光碟片，以及本部便利貼等禮品，送予各國公部門代表，獲得一致好評(圖5)。

圖5 公部門審計研討會現場交流情形



7月18至20日研討會正式開始，在3天議程中，主辦單位共安排6場共同性專題演講，分別為「在動盪世界中管理風險」、「內部稽核熱門主題」、「複雜時代中的導引：全球經濟、安全、政治」、「建立基礎，成就未來」、「複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會」及「CNN國際商業記者和Quest主持商業手段」等（圖6），經擇選參加其中5場；另區分10大主題，安排7場（CS1~CS7）同步分組研討會，共計70場次研討會。各演講者以不同角度介紹內部稽核之方式、觀念與各種新知，並進行案例分享（圖7）。10大主題分別為：

- 具影響力的領導力—從上位者的角度(Influential leadership: A view from the top)
- 新興實務-永遠保持領先一步(Emerging practices: Staying a step ahead)
- 透過道德、治理、合規建立架構 (Building the structure through ethics, governance, and compliance)
- 金融服務：更高的期望(Financial services: Heightened expectations)
- 解析現今舞弊方式，作為未來控制的重點(Deconstructing today's fraud for tomorrow's controls)
- 資訊：提升業務上的經驗(IT: Elevating the business experience)
- 公部門面臨的挑戰(Rising to the challenge in the public sector)
- 急劇上升的風險及問題 (Soaring above risk and exposure)
- 內部稽核發展趨勢、挑戰和解決方案(西班牙文)
- CIA考試複習：從準備到通過



圖6 共同性專題演講會場



圖7 分組研討會會場



經擇選與審計機關較有關聯之分組研討議題參加，分別為「洞察全球性稽核議題、新起的風險、趨勢，及金融服務產業的挑戰」、「2016年後內部稽核的展望」、「好要更好—成為世界典範的稽核組織—案例分享」、「雲端計算：什麼是我們應該要稽核的項目」、「公部門應用三道防線的實際經驗」、「稽核人員的關鍵思維」、「利用資料分析縮短洞察時間」等。

另於會中，透過中華民國內部稽核協會王怡心理事長協助安排，特別拜訪IIA全球主席勞倫斯(Lawrence J. Harrington)，及執行長理查錢伯斯(Richard F. Chambers)，由本部新北市審計處李錦常處長轉達審計長之意，向2人問好並祝研討會圓滿成功；另代表審計長贈送理查錢伯斯於104年4月9日參加我國內部稽核協會舉辦研討會與審計長及宜蘭縣審計室同仁的合照(圖8、9)。

圖8 與IIA主席勞倫斯合影



圖9 與IIA執行長理查錢伯斯合影



在分組研討會休息時間，向IIA日本理事長莫立(Naohiro Mouri)表達友好之意(圖10)，及向玻利維亞IIA理事長特瑞茲(Lic. Arnold Cabrera Torrez)介紹本部審計制度等(圖11)。

圖10 與IIA日本理事長  
莫立(左2)合影



圖11 與玻利維亞IIA理事長  
特瑞茲(左2)合影



大會宣布明年(西元2017)IIA國際研討會將於澳洲雪梨市舉行，其研討主題為「領導、創新、價值、效益:全球經驗」【L.I.V.E. (LEADERSHIP. INNOVATION. VALUE. EFFECTIVENESS) the Global Experience.】(圖12)，透過分享與交流，將聚焦在全球性的議題，並進一步探討內部稽核人員應著重的領導力、創新力、價值及內部稽核效益等，希各與會人員明年能踴躍參加。

圖12 西元2017年IIA國際研討會主題



另安潔拉女士(Angela Witzany)為2016至2017年新任國際內部稽核協會全球理事長，她選擇「稽核從不休息」(圖13)作為主題，闡述內部稽核人員應力求不知疲倦、充滿熱情地為增加組織之價值而努力，以滿足利害關係人不斷變化的期許，且成為值得信賴的顧問及合作夥伴。據IIA總會網站公布訊息，她將前往全球各地IIA協會和其他組織，分享她的理念：內部稽核人員必須是可信任的、可依賴的及能夠維持良好關係，以確保組織強而有力的地位，足以面對動態、複雜商業環境的挑戰，並將借鑒自己的經驗和挑戰，鼓勵其他人運用綜合思維方式，促使其工作有助於確保組織達到成功。有關安潔拉女士簡介及其主題影片「Audit Never Sleeps」內容，併本報告專題演講摘要介紹。

圖13 稽核從不休息影片



## 參、專題演講摘要

### 一、在動盪世界中管理風險 (Managing Risk in an Unstable World)

本專題演講者伊恩先生(Ian Bremmer)是現任歐亞集團總裁(圖14)，他說要在波濤洶湧的全球化浪潮下航行，每一位企業領導者在考慮海外投資或尋找新興市場時，必需先分析其市場經濟風險。然而除了利用國民所得或經濟成長率資料，評估特定國家發展業務之政治風險外，是否有其他面向的考量？如果沒有，可能會措手不及，伊恩總裁告訴聽眾，如何在政治風險與投資機會之間做到相互平衡，意味著你怎麼進行全球性的投資與分配、瞭解中國經濟增長下的機會與危險、圍繞全球恐怖、增殖和轉移的地緣政治，以及它們如何影響全球市場的趨勢，暨日益增長的政治風險對全球經濟的影響及機會。茲就其演講重點摘錄如下：

圖14 Ian Bremmer



#### (一) 中國的崛起

二次世界大戰後，全球性的組織大多是由美國領導成立的組織，然而中國是世界第二大經濟體，相較關注中東衝突、歐洲政治動盪、英國脫歐及美國總統大選，很容易讓人忘記隨著中國的崛起，將對全球結構體系造成重大變化。雖然中國的經濟與政治相較其他國家相對穩定，然而中國面對在經濟上如何處理不良貸款、在政治上如何妥適解決地緣政治問題（如南海、臺灣），將是一大挑戰。在未來5年內，中國如果能妥適處理這二項問題，將能成功的主導整個亞洲市場，越來越多的公司及國家亦將採用中國的標準與架構，及以人民幣為主要貨

幣計價。經濟體如巴基斯坦和中亞共和國，俄羅斯和撒哈拉以南非洲國家將中國視為其最重要的合作夥伴，同時美國的盟友如日本、澳大利亞、歐洲國家等，將會採取中立的狀況，意謂著美國主導的企業組織，在中國主導的區域影響力將會被削弱。然而，如果中國改革速度過於激烈或未妥適解決經濟及地緣政治問題，中國在臺灣、香港、南海地區的政治衝突，恐將衍變成中國與美國之間的衝突，這將是未來5年內最大的政治及投資風險因素。

## (二)能源和中東

再生能源的革命導致油價大幅度的下滑，對仰賴石油與天然氣出口的國家，如委內瑞拉，俄羅斯和撒哈拉以南非洲的許多國家等，嚴重影響國家經濟。尤其在中東地區，不穩定的經濟環境已經越過國界，而難民湧入歐洲及恐怖攻擊，將降低歐洲的經濟成長及威脅歐盟的團結。

## 二、內部稽核熱門主題(Sound Bites: Hot Topics in Internal Audit)

本專題演講採座談會方式進行，主持人為Georgia-Pacific公司副總裁保羅(Paul Sobel)，係首席稽核執行官，與談人依序為：Symetra金融局副稽核執行長蘇珊女士(Suzanne Webb Sainato)、毛利發展局首席稽核執行官香根先生(Shagen Ganason)、InterVeritas首席執行官尼喬拉女士(Nejolla Korris)、皮特集團合夥人莎莉女士(Sally Anne Pitt)、Mainardi & Company公司主席羅伯特先生(Robert Mainardi)，如圖15。

主持人就研討會5個熱門議題，請各主講者從內部稽核角度簡要分享心得，並提出發人省思的問題。講題分別為：透過合規性稽核提供保證及確信、管理外包項目的風險、木偶奇遇記效果：從生活及工作中偵察、上位者的十大技巧：如何帶領

稽核部門建立品質及價值、找到第一張骨牌：找到關鍵原因的要素等。茲摘述如下：

圖15 內部稽核熱門主題專題演講主持人及與談人



Suzanne Webb Sainato



Nejolla Korris



Robert Mainardi



Shagen Ganason



Sally Anne Pitt

### (一)透過合規性稽核提供保證及確信（蘇珊女士）

合規性在高度監管的环境中有許多利益關係者，包括：監管機構、稽核委員會、行政管理。保證活動經常同時牽涉內部稽核、法規遵循和品質保證等多項工作。蘇珊女士提到利用風險評估來規劃查核計畫，並將未遵循法規之影響性於報告中揭露等。

### (二)管理外包項目的風險(香根先生)

當業務外包提供者可以提供更好的服務及效率，尤其是可以降低機關成本時，機關自然會有將業務外包的誘因。業務外包有三種定義，分別為近岸外包（在業務的國家中，就近將相關的業務外包給當地業者）、離岸外包（將部分商業程序的一部分，外包於海外國家，通常是當地國家工資成本較低）、聰明外包（利用供應商的競爭能力，強化產品創新能力，例如蘋

果電腦將iPhone處理器外包給台積電及三星)。

香根先生提到外包有很多優勢，如成本降低、境外設廠、效率、更多的海外經營點等，但需注意以下5點：

1. 外包相對較高風險。
2. 可能缺乏充分或適切的計畫及分析
3. 設定過於樂觀或不切實際的目標。
4. 缺乏足夠經驗的管理者
5. 政治因素的影響

### (三)木偶奇遇記效果：從生活及工作中偵察(尼喬拉女士)

尼喬拉女士提到，我們每個人都會說謊話，試想當您的另外一半問你：「我看起來如何的時候」，回答永遠都是你很美。根據美國心理學會統計，每個人一天至少說13次謊話(善意的謊言)，尤其是當這個議題是與自己相關卻不想回答時。此部分主要是告訴稽核人員如何偵查受訪者說的是否為謊言，常見的欺騙特徵，包括無法回答問題、無法否認問題、猶豫或拒絕回答、非回答陳述問題等。

### (四)上位者的十大技巧(莎莉女士)

莎莉女士採訪來自15個國家不同單位的首席稽核長，探討可以增進內部稽核品質與價值的10個關鍵技巧，分別為：

1. 設定期望：內部稽核人員有機會與責任教育客戶，告訴他們需要什麼。
2. 成功規劃：有系統代表在做之前，就已經充分作好規劃，所以當你在做的時候，就不會雜亂無章。
3. 參與機關策略計畫制定：首席稽核長必須有適當的方式，讓內部稽核人員也能參與機關策略計畫制定，否則不論稽核人員多麼優秀，他們的查核意見也無法傳達及進入重要的討論事項。

4. 接受多樣性：內部稽核職能有效，需同時包含營運管理者及傳統內部稽核人員，共同提供其商業及稽核領域專業知識。
5. 消除隔閡：優秀的稽核執行長有能力成為組織當中上位者及基層員工之間的橋梁。
6. 聚焦營運前、後的品質保證：營運管理者著重及負責營運過程中各項活動的品質保證，內部稽核者應聚焦營運前（辨認系統可能潛在的風險，提出前瞻性意見），及營運後的品質保證（確定品質符合期望，符合預期目標）。
7. 把握時效：提供的意見越早越好，沒有必要等到最後才將意見告訴稽核委員會及執行長查核發現的問題。
8. 告訴他們為何重要：內部稽核人員除了發現問題，也要告訴管理者其問題造成的影響。此外當議題攸關且重大，利害關係者比較會正面回應。
9. 發現提升組織效率的潛在機會：充分瞭解稽核領域的背景知識、程序，並進行相關的研究及向同伴學習。找出在組織中影響效率的問題，促進公司更有效率運作。
10. 渴望發揮影響力：報告僅是一堆文字，除了正式報告外，仍然要期許自己可以發揮影響力，促進公司良善治理。

#### **(五)找到第一張骨牌：找到關鍵原因的要素(羅伯特先生)**

此部分主要探討根由分析(Root-Cause)，瞭解或探究事件發生原因(為什麼發生？如何發展？)之量化與質化的技術分析方法，其廣泛的運用於私部門改善企業製程、消除浪費、增進組織效率等方面，適用的領域包括，事故調查、風險分析、改善管理流程及提升品質控制等。羅伯特先生提到可以在規劃、執行、採用及報告等階段妥適運用，增加稽核意見的附加價值等。



### 三、複雜時代中的導引：全球經濟、安全、政治(Navigating the Complexities of Our Time: Global Economy, Security, Politics)

本專題演講者朱莉婭女士(Julia Gillard)是前澳大利亞總理(圖16)，對全球經濟與地緣政治有創新的見解，特別是動盪

圖16 Julia Gillard

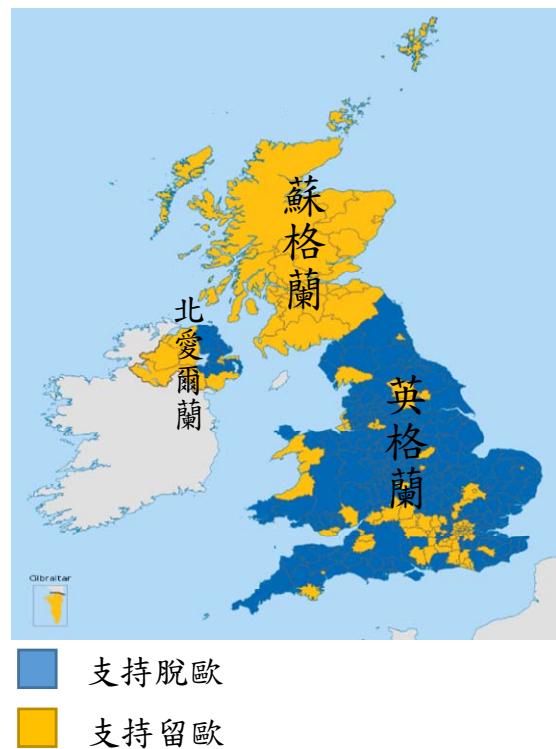


的亞洲市場。她是第一位女性擔任澳大利亞總理及副總理，及在全球金融危機期間，成功管理世界第12大經濟體澳大利亞的經濟。朱莉婭女士分享區域與國際全球經濟、安全問題及其管理；以及我們如何能夠更好地理解 and 應對這些挑戰。

#### (一)地緣政治

英國主要是由英格蘭、蘇格蘭及北愛爾蘭共同組成，2016年6月23日舉行的「英脫歐公投」(Brexit Vote)，根據投票結果，主要是英格蘭想要脫離歐盟，此一結果，勢必會造成蘇格蘭及北愛爾蘭再起脫離英國獨立問題，然而不論後續結果如何，就民主政治上，已在世界歷史留名(圖17)。談到英國脫歐，從地緣政治來看，牽涉到宗教、人口遷移、文化等問題，多數民眾認為脫離歐盟可以讓一些事情自主，如就業、衛生，可以把移民留給真正貢獻英國的

圖17 英國脫歐公投支持情形示意圖



人等，所以英國人民透過公投直接參與民主政治方式，決定國家的道路。

## (二)全球化

在過去時代，沒有臉書(Facebook)、Instagram<sup>1</sup>、社群網路等，資訊傳遞速度慢，但隨著科技發展，人們透過科技資訊與社群網路的結合，可以即時的參與政治，縮短人與人之間的距離，亦促成全球化的趨勢，再加上國際性的組織產生，提升自由貿易等；然而恐怖主義也在全球化，參與恐怖襲擊的恐怖組織分子很多時候不在本國行動，而且與本國無關，如近期ISIS在法國發動的恐怖攻擊等。

在全球快速變遷時代，鼓勵稽核人員：

1. 清楚知道自己目標、期望或想要成就什麼樣的事，並寫下來，在遇到不如意或困境時，拿出來作為驅動自己的動力。
2. 作好情緒管理，找時間一個人獨處及沉澱心靈。在現今科技與社群媒體發達的時代，新聞及各方消息是不間斷的轟炸，要給自己時間獨自思考。
3. 稽核人員要有中性的政治思維，不要偏激，要有依據，不要隨意的批評。

## 四、建立基礎，成就未來(Building on Our Past to Pave the Way Forward)

本專題演講採座談會方式進行，主持人為國際內部稽核協會執行長理查錢伯斯先生(Richard F.Chambers)，與談人為Pricewaterhouse Coopers公司合夥人安東汎韋克先生(Anton

---

1. Instagram 的名稱取自「即時」(英語：instant)與「電報」(英語：telegram)兩個單詞的結合，是一個免費提供線上圖片及視訊分享的社交應用，於2010年10月發布。它可以讓用戶用智慧型手機拍下相片後再將不同的濾鏡效果添加到相片上，然後分享。

van Wyk)、T Paradigm公司總裁比爾湯普森先生(Bill Thompson)、前美國國際監督服務辦公室會計長卡曼女士(Carman L. Lapointe)、DP World首席內部稽核師喬安尼女士(Joanne Traice)，如圖18。

圖18 建立基礎，成就未來專題演講主持人及與談人



Richard F. Chambers



Joanne Traice



Carman L. Lapointe



Anton van Wyk



Bill Thompson

本演講係回顧內部稽核協會發展歷史及協會推動內部稽核師專業性的重大成就，並探討內部稽核人員因應未來發展重大趨勢，必須注意的地方，才可以稱職的滿足當今企業界需求。茲摘述如次：

### (一)回顧內部稽核領域的變遷

1. 第1個25年(1941至1966年)：1941年9月23日內部稽核協會在美國紐約成立，成員3人，該協會於1944年9月出版第一本內部稽核人員季刊，並於1947年發表內部稽核人員的責任聲明，在這25年當中，內部稽核協會快速擴展，於1966年底，已在全球24個國家設立78個分會，內部稽核協會會員達到約7至8,000人。

2. 第2個25年(1967至1991年)：1968年內部稽核協會出版內部稽核人員倫理準則，1972年成立內部稽核人員共同知識機構，提供內部稽核專業實務知識分享。1974年推廣內部稽核人員證照(CIA)、1978年採用內部稽核人員專業實務(Professional Practice of Internal Auditing Standards)，可以說這25年當中，是內部稽核協會成長茁壯時代，到1991年底，內部稽核協會會員達到4萬3,000人。
3. 第3個25年(1992至2016年)：隨著內部稽核全球化發展，協會針對全球性事務議題重新修改準則，於2006年出版國際專業實務架構(International Professional Practices Framework, IPPF)，並於2011年及2015年2次修訂。該實務架構內容包含廉正、專業核心及競爭力、獨立性、考量組織策略、目標及風險、有效的溝通、風險導向評估及促進組織競爭力提升等。而到2016年內部稽核協會會員已達18萬人，分布於全球170個國家。

## (二)討論內部稽核人員面臨的挑戰和機會

1. 快速的改變：資訊科技迅速發展，對於組織管理與營運模式影響重大，其已催化人類工作方式、生活環境與思維觀念之巨大變化，把人類帶入便利的數位社會；然而，在享受數位化帶來利益之時，身為內部稽核人員亦必須跟上變化的腳步，新興科技對稽核工作形成了很大挑戰。
2. 全球化：隨著國際性貿易協定簽訂，促使企業及組織全球化，內部稽核面對的議題，將不在侷限於單一國家或市場，內部稽核人員應該具有全球化的視野及專業性。
3. 電腦與科技發展：內部稽核人員對於資訊科技管理與控制架構，宜詳加瞭解其內涵，且內部稽核已非過去以財

務為訴求之稽核，更應有跨領域之專業知能，持續進修專業技能，才能做好稽核業務。

4. **網路安全**：數據洩露及網路安全事件，除了造成公司錢財損失，亦可能危害公司的運作，內部稽核人員要注意企業網路安全內控之有效性。
5. **前瞻**：利害關係人對內部稽核人員期望，已從監督、洞察，提升至前瞻者的角色，亦即希望內部稽核人員對企業執行計畫可能遭遇風險，或企業內部潛藏的危機，提早提出建議意見，當一個專業的建議者而非監督者。

## 五、複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會(Making Sense of Complex Change: Internal Audit and the Boardroom)

本專演講者奧利維亞女士(Olivia F. Kirtley)是美國國際會計師聯合會主席(圖19)，她是公司策略、風險管控及治理問題之顧問，也是3家上市公司的非執行董事。在整個職業生涯中，奧利維亞女士經歷審核過程的每一方面，從稽核人員到跨國公司稽核委員會主席，在演講中，她闡述稽核人員如何協助董事會有效的治理，以及如何關鍵的幫助企業在日益複雜的世界中成長茁壯。

圖19 Olivia F. Kirtley



奧利維亞女士首先談到國際會計師聯合會(International Federation of Accountants, IFAC)在全球共有175個會計組織分佈於130個國家，該聯合會除了稽核、道德、教育及公部門會計等四個國際標準制定委員會外，亦支持透過會計師專業領導力及公開演講等不同方式，提升對公共利益的影響。而IFAC

在不久前與IIA簽署合作備忘錄，兩個組織間透過交流與分享經驗，更進一步的推動重要公共議題，包括：高品質的財務報告、提升公共治理及強化風險管理實踐等。

奧利維亞女士表示，在她的職業生涯中，她是一個成功的支持者，無論她在公司的職位是什麼，就是幫助別人成功。她認為每一個人都在組織中，都應該要有這樣的心態，不論您是否是一位經驗豐富的領導者，或是新進人員，如果能常常保持幫助別人成功的心態，那麼您會發現會有更大的價值。

內部稽核人員，是一個單獨的群體，亦是企業執行者在董事會中取得成功的關鍵，在履行提供管理上的監督與計畫建議效果，基本上是取決與稽核人員的效率。稽核人員如何有效的與管理者溝通您的發現、如何評估組織能力與效果、如何評估當前及新興的風險，所有這些不僅在於您身為稽核者的效率，亦是稽核者如何有效真正的幫助他人成功。

接著奧利維亞女士說明「公司治理」是組織中整體性的控制、系統、風險、合規及監督。當今在公司中，董事會及高階主管最在乎的三個問題，分別是網路安全、監管要求及人力資本。茲摘述如下：

#### **(一)網路安全**

網路安全越來越受到董事會及稽核委員會重視的主要原因，是因為包括：公司數據的洩露、勒索、國家支持的外部攻擊及有組織犯罪。

數據洩露及網路安全事件，除了造成公司財務損失，亦可能危害公司的運作。而如果洩露的資料是敏感性（如個資、就醫記錄、信用卡資料等），則將損害投資者的信心及客戶忠誠度，嚴重危害公司聲譽。

最近研究報告顯示，2015年遭遇的安全事故入侵，相較2014年增加64%，單一數據洩露事件成本高達美金400萬元。另除了外部網路攻擊，來自企業內部的攻擊亦是同樣危險，哈佛商業評論刊載，估計每年發生在美國至少有8,000萬起內部攻擊，諸如：員工無意打開含有惡意程式的郵件、點擊或連結惡意網站、被假冒的合法企業、銀行或信用卡公司要求提供個人資料或信用卡資料等。數個月前，孟加拉銀行被證實一名員工被駭客入侵，透過SWIFT進行支付，竊取美金8,100萬元。

隨著科技技術發達及企業導入大數據電腦分析等，內部稽核人員應重視及加強企業內部網路安全內控之有效性，並向董事會及稽核委員會報告。

## (二)監管的要求

現今企業需要符合監管單位的法令規章及要求非常多且複雜，此外新增的法令規章或修改更加快速，尤在反賄賂、詐欺及貪腐領域更是如此，因為這是不容許發生的。依據世界經濟論壇報告，貪腐金額約占全球GDP的5%，約美金2.6兆元，世界銀行估計每年受賄賂金額約美金1兆元，世界經濟論壇更進一步預估，貪腐增加10%的生意成本。

隨著企業不斷拓展國際市場，內部稽核人員必需瞭解當地的文化及規範，並保持專業上的懷疑及知識。

## (三)人力資本

內部稽核人員要能成為公司值得信賴的顧問及提供強而有力的貢獻，必須在現今快速及不斷變化的商業環境中持續進修，充實知識。依據國際內部稽核協會2016年北美地區研究發現，內部稽核人員需要提高人際交往能力。調查結果顯示，僅有49%稽核人員可以清楚的表達稽核意見及想法，意謂著超過

半數的稽核人員需要加強溝通能力。因此，必須要注意培訓及持續回饋稽核團隊，強化人力資本。

## 六、稽核從不休息(Audit Never Sleeps)

安潔拉女士 (Angela Witzany) 是新任2016-2017年國際內部稽核協會全球理事長(圖20)，她任職於奧地利維也納一家大型儲蓄銀行保險股份公司，擔任內部稽核部門負責人，同時具備國際內部稽核師(CIA)、內部稽核領導人認證(QIAL)、國際風險管理確認師(CRMA)等專業證照。

圖20 Angela Witzany



安潔拉女士在IIA有令人印象深刻的志願服務經歷，包括過去9年間在IIA擔任眾多領導者的角色。她曾出任董事長、IIA-奧地利董事會高級副總裁，是一位對民營保險公司貢獻良多的重要人物，她並參與制定內部稽核準則、章程及稽核委任計畫等工作。在歐洲，她擔任歐洲聯盟內部稽核協會(ECIIA)的董事會成員，並於2015年完成ECIIA副總裁的任期。自2013年起，是IIA全球理事會成員，最近擔任高級副理事長，以及財務理事長、專業指導諮詢委員會，同時也是專業認證委員會成員之一。

安潔拉女士選擇「稽核從不休息」作為她新任IIA全球理事會理事長的主題。她表示：「內部稽核人員都應力求不知疲倦、充滿熱情地為增加組織之價值而努力，以滿足利害關係人不斷變化的期許，且成為值得信賴的顧問，成為能與董事會、審計(稽核)委員會及管理階層合作的夥伴。」茲將影片「稽核從不休息 (Audit Never Sleeps)」的內容，摘述如下：

內部稽核人員全天候工作，服務範圍從私部門到公部門，進行風險與義務間之權衡(槓桿)評估，以謀求組織與利害關係



人的最大利益。不可避免地，管理風險可能威脅與破壞組織、組織的聲譽及其員工，甚至影響那些信任組織的利害關係人，然而，一旦他們瞭解並且相信由具備勝任及防衛力的內部稽核人員擔任組織第三道防禦角色時，則那些讓高階管理階層擔心的風險，諸如：舞弊、組織文化、內部控制、競爭、網路威脅及市場變化等，將可以被有效地降低。為什麼呢？因為稽核從不休息。

國際內部稽核協會自1941年設立，一直到目前所處的高科技、高風險及瞬息萬變的國際化市場的時代，內部稽核人員一直扮演著保衛與提升組織價值的角色。組織要能成功，內部稽核人員不可或缺；至為重要的是，利害關係人能體認一件事情：他們能夠信任內部稽核人員以專業、廉政、能力、毅力等特質一貫地履行其責任。

利害關係人信任我們能給予他們支持，並竭盡心力付出，充滿熱忱追求卓越，與合夥人、董事會、稽核委員會及管理階層相互合作，及保持「顧問」角色的透明度。但我們不能因此驕傲自滿，必須不斷超越與突破自我。我們提供全天候各種確認性服務，協助組織定位以面對動態及複雜多變的商業環境。這就是為何我選擇主題「稽核從不休息」的原因。我想要分享一句話：「身為內部稽核人員，我們必須要能提供創新、主動及正向的方法來達到進步，確保為組織增加價值，達到利害關係人對內部稽核人員的期許。」

安潔拉女士分享她的想法與主題「稽核從不休息」，強調幾個關鍵重點有助於內部稽核人員成為利害關係人所信賴的「顧問」角色，協助公司達成目標—亦即內部稽核人員必須建立可信性、可靠性及良好關係。

如何從傳統舞弊發現者走向能被信任的顧問角色？可透過：

- 策略性思考

- 前瞻
- 稽核業務與組織策略密切結合
- 具有整體、完整的心態
- 成為一位好的聽眾
- 行事始終保持透明度
- 成為高道德行為的典範

當我們整合這些技能，即建立、強化與利害關係人間的信賴關係。我們的職責是維護與促進組織達到成功。我們一直以來聆聽您的想法、所面臨的挑戰、對專業知能及對內部稽核人員所扮演角色之期許，您的見解對我及國際內部稽核協會而言，實屬寶貴。我衷心期待大家共同參與這旅程，因我們強化彼此之間的承諾，能夠肯定的是：當我們與利害關係人合作時，能夠充滿信心、以平靜態度共同面對未來的挑戰，全是因為「稽核從不休息」。

## 肆、重要研討議題

### 一、洞察全球性稽核議題、新起的風險、趨勢，及金融服務產業挑戰 (Insights into Global Audit Issues, Emerging Risks, Trends, and Challenges in the Financial Services Industry)

本專題演講採座談會方式進行，主持人為前安達信稽核及商業諮詢業務部門主管瑞克先生(Rick Magliozzi)，與談人分別為花旗集團首席會計師兼任內控及風控部門主管馬克先生(Mark Carawan)、日本AIG首席會計師兼執行長莫立先生(Naohiro Mouri)、英國澳新銀行稽核部門主管尼可拉女士(Nicola Rimmer)、美國TD銀行運營及財務風險管理主管史蒂芬先生(Stephan Schenk)，如圖21。

圖21 建立基礎，成就未來專題演講主持人及與談人



Mark Carawan



Naohiro Mouri



Rick Magliozzi



Nicola Rimmer



Stephan Schenk

本演講係藉由資深內部稽核人員經驗，洞察影響組織及部門之全球性議題；討論稽核人員在金融服務行業應該意識到新起的風險、趨勢；分享在金融服務行業稽核人員面臨的趨勢和挑戰。其內容討論新起的風險議題，包括：信用與交易人風險、投資及贖回風險、價值評估風險、舞弊風險、資料安全風險，及名譽風險等(詳表1)，主要的應對方式包括：轉型及組織再造、聚焦高風險議題進行稽核、尋求外面服務、複核補償及附加價值計畫、持續的監督、在稽核可監督下利用科技技術。

表1 金融服務業新興之主要風險

| 風險  | 對策  | 關注重點  |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 信用風險和交易對手風險</li> <li>● 資金/贖回風險</li> <li>● 模型風險-壓力測試&amp;情境分析</li> <li>● 價值評估風險</li> <li>● 舞弊風險</li> <li>● 資料安全與隱私風險</li> <li>● 聲譽風險</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 轉型/組織改變</li> <li>● 文化</li> <li>● 風險評估，關注高風險予以稽核</li> <li>● 減少稽核規劃之範疇</li> <li>● 考慮外包</li> <li>● 複核補償與獎勵機制</li> <li>● 持續監督</li> <li>● 運用電腦軟體輔助稽核</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 稅(如:附帶收益、利潤結構及對避稅天堂加以監督)</li> <li>● 新產品(尋求新的資本、現有市場外之投資報酬)</li> <li>● 國際拓展(於現有市場外追求銷貨成長)</li> <li>● 關鍵人才流入/流出(由於新的交易監督限制及對銀行補償)</li> </ul> |

另稽核人員面臨的新趨勢和挑戰，包括：

- (一) 隨著進入市場的門檻降低，新的競爭者出現，將會威脅企業組織在市場的占有率。
- (二) 企業組織對於突發事件的管理準備，可能不夠充分，將衝擊企業聲譽。
- (三) 替代性的產品或服務出現，可能會影響現今企業組織的商業模式和策略。
- (四) 公司繼任的挑戰與能力，以吸引留住頂尖人才，可能會限

制其達成營運目標之能力。

- (五) 企業組織對於網路攻擊事件的管理準備若不夠充分，可能會影響組織核心運作及造成企業聲譽損失。
- (六) 企業組織現行的運作方式，可能未符合預期的績效指標，如品質、時間、成本、創新等方面。
- (七) 缺乏數據分析或運用大數據作為市場分析、提升生產力及效率工具，可能長遠將影響組織運作及策略計畫。
- (八) 市場上因為科技變化速度太快，不斷影響商業標式，企業對於科技速度的變化及影響，可能還沒有作好充分的準備。

## 二、2016年後內部稽核的展望(The Future of Internal Auditing Beyond 2016)

本專題演講者尹牙德先生(Iyad Mourtada)是開放思考(Open Thinking)公司總經理(圖22)。他說明內部稽核在過去75



圖22 Iyad Mourtada

年當中，已經從擔任組織品質保證角色，發展成確保組織達成目標的關鍵和策略角色。因此內部稽核人員必須重新思考如何規劃、執行及報告稽核成果，並且需要瞭解未來面臨的機遇和挑戰。演講中尹牙德先生提到最近的趨勢及內部稽核者未來展望、提出內部稽核員於未來應具備的核心競爭力、說明如何應用現今的稽核工具

和技術，進行更方便、聰明、快速的稽核。另尹牙德先生提到，在未來是否需要內部稽核人員？會不會被機器人取代？進而建議稽核人員從上位者、從旁協助者、當局者、專精者、前瞻者等視野，審視自己及提升價值(詳表2)。

表2 稽核人員定位與價值

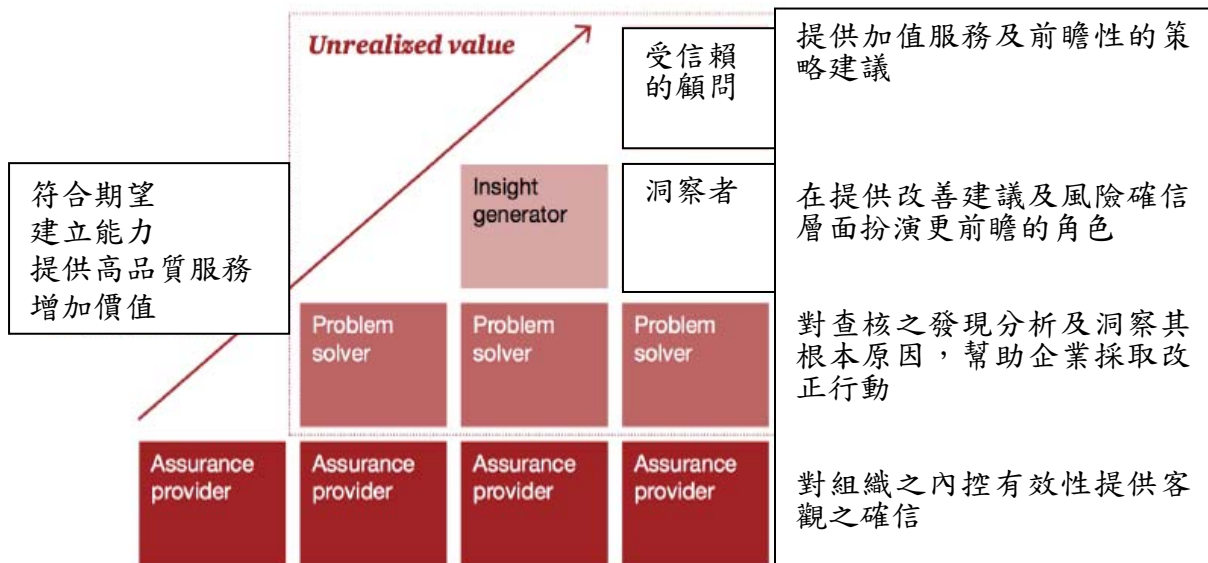
| 角度  | 增加稽核人員價值                    | 需做的準備                                  |
|-----|-----------------------------|--|
| 上位者 | 提升自己的思維高度及視野                | 取得 MBA 或 PHD 學位，並且持續自我挑戰，在工作上取得更寬廣的視野  |
| 協助者 | 充分展現自己的能力                   | 發展多元智能                                 |
| 當局者 | 瞭解資訊軟體如何做出例行性的決策，從而監控並修改其功能 | 進修 STEM(科學、科技、工程和數學)，並且持續學習最新的商業領域專業知識 |
| 專精者 | 尋找尚未發展出電腦程式之領域，並讓自己專精於該領域   | 尋找並聚焦於該領域，投注熱情，使自己成為該領域之專家             |
| 前瞻者 | 發展新世代的智能機器，成為其供應商           | 永遠跟上最新之電腦科技及人工智慧的發展，學習如何發現具有潛力之自動化技術   |

此外因應內部稽核職能未來的改變，稽核人員應從企業警察提升至諮詢及建議者，提出前瞻性稽核意見(詳表3、圖23)。

表3 內部稽核職能改變

|      | 過去              | 目前主流                   | 未來             |
|------|-----------------|------------------------|----------------|
| 聚焦機關 | 以輪流方式對各機關進行稽核工作 | 以風險導向方式，對高風險機關聚焦進行稽核工作 | 關注於策略、商業、及程序風險 |
| 觀點   | 過去的事件           | 過去的事件                  | 未來的事件          |
| 風格   | 企業警察            | 聽從稽核人員的專業              | 諮詢及建議者         |
| 作法   | 確保與政策及程序相符      | 確保財務控制、合規性稽核           | 企業保證           |
| 關注風險 | 財務              | 財務                     | 企業             |
| 工具   | 作業程序規範          | 針對關鍵程序及內部控制之稽核計畫       | 風險架構、自我評估。     |
| 科技   | 無               | 自動化(或電腦)工作底稿           | 自動化測試及持續性監控    |

圖23 內部稽核人員的成長與價值

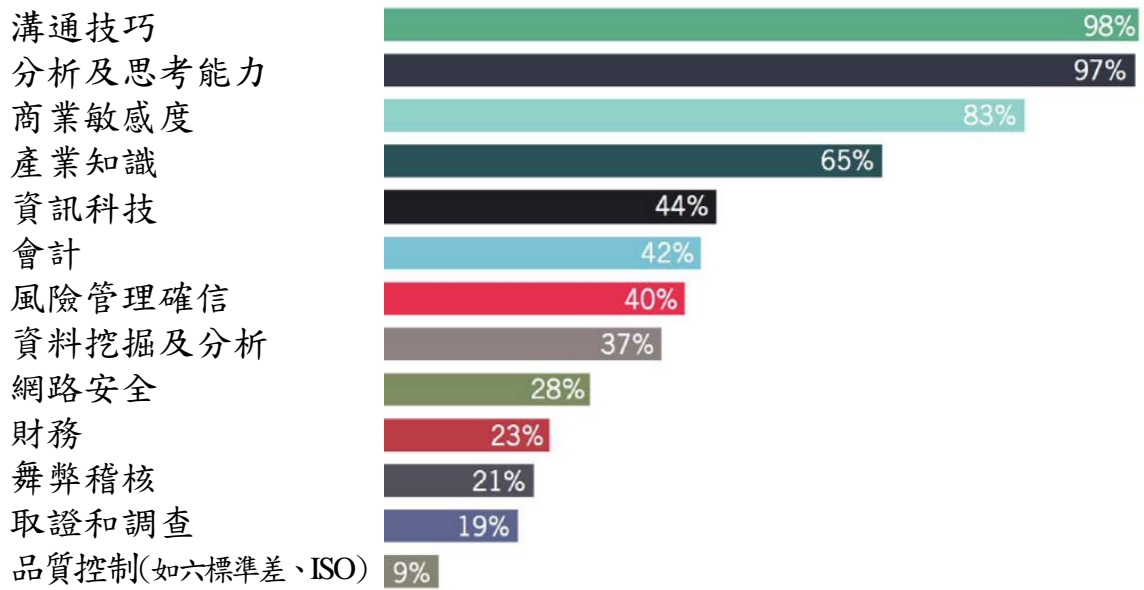


另內部稽核的任務是透過提供風險導向和客觀的保證、建議及洞察，強化及保護組織的價值，並分享內部稽核協會主席漢靈頓（Harrington, Lawrence）所著一書「在現今變化的世界中，引導內部稽核人員成功的10點重要關鍵」，提出內部稽核人員未來應具備的核心競爭力(詳表4)，並說明內部稽核人員最需要發展的能力是「溝通技巧」(圖24)。

表4 內部稽核人員未來應具備的核心競爭力

| 發揮領導作用面向            | 打破期望的差距面向           | 投資卓越面向             |
|---------------------|---------------------|--------------------|
| 1. 預期利益相關者的需求       | 1. 支持企業目標           | 1. 投資自己            |
| 2. 發展前瞻性風險管理做法      | 2. 辨識、監督和處理新出現的技術風險 | 2. 招聘、激勵及留住優秀的團隊成員 |
| 3. 不斷提供建議予董事會及稽核委員會 | 3. 運用更多的資料分析來加強稽核結果 |                    |
| 4. 要有勇氣             | 4. 超越國際內部稽核師協會的標準   |                    |

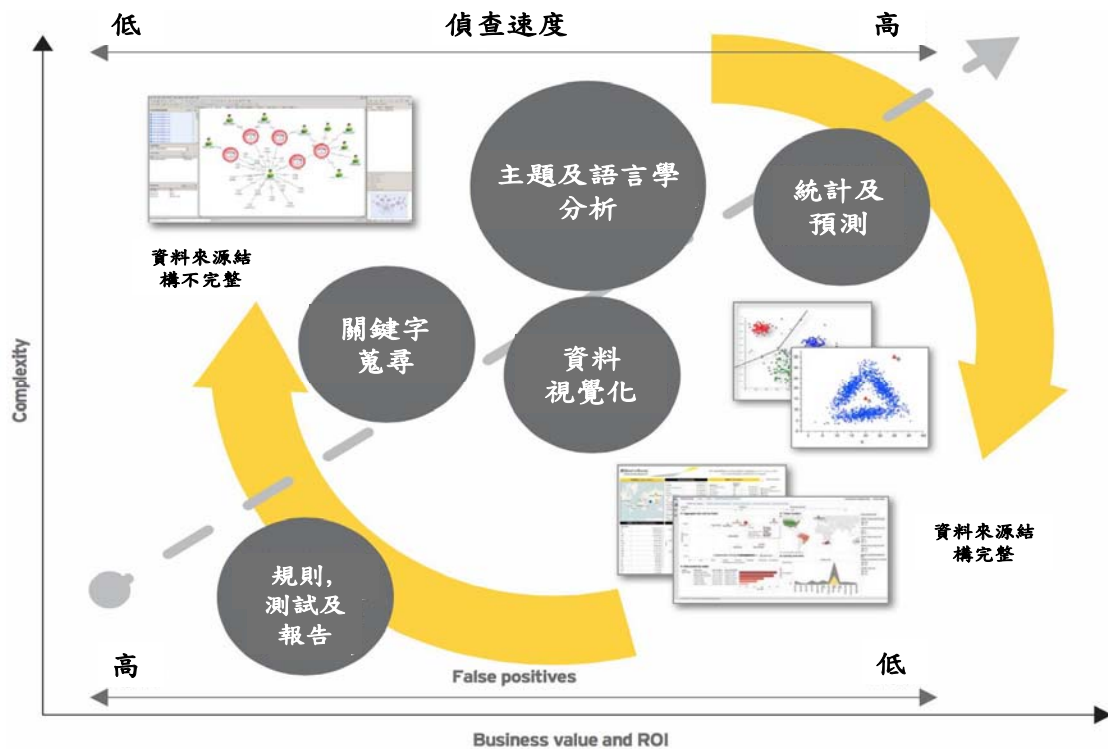
圖24 內部稽核人員需要發展的能力



最後，在學習如何應用現今的稽核工具與技術，進行更方便、聰明、快速的稽核部分有：

(一)資料分析：善用統計、主題及語言學分析等技術，快速進行稽核分析(圖25)。

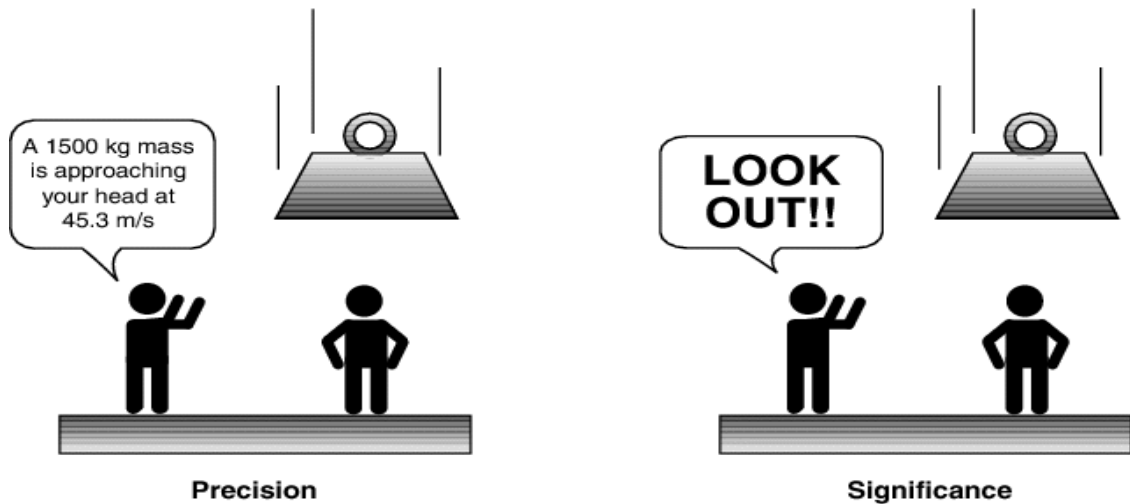
圖25 資料分析模式





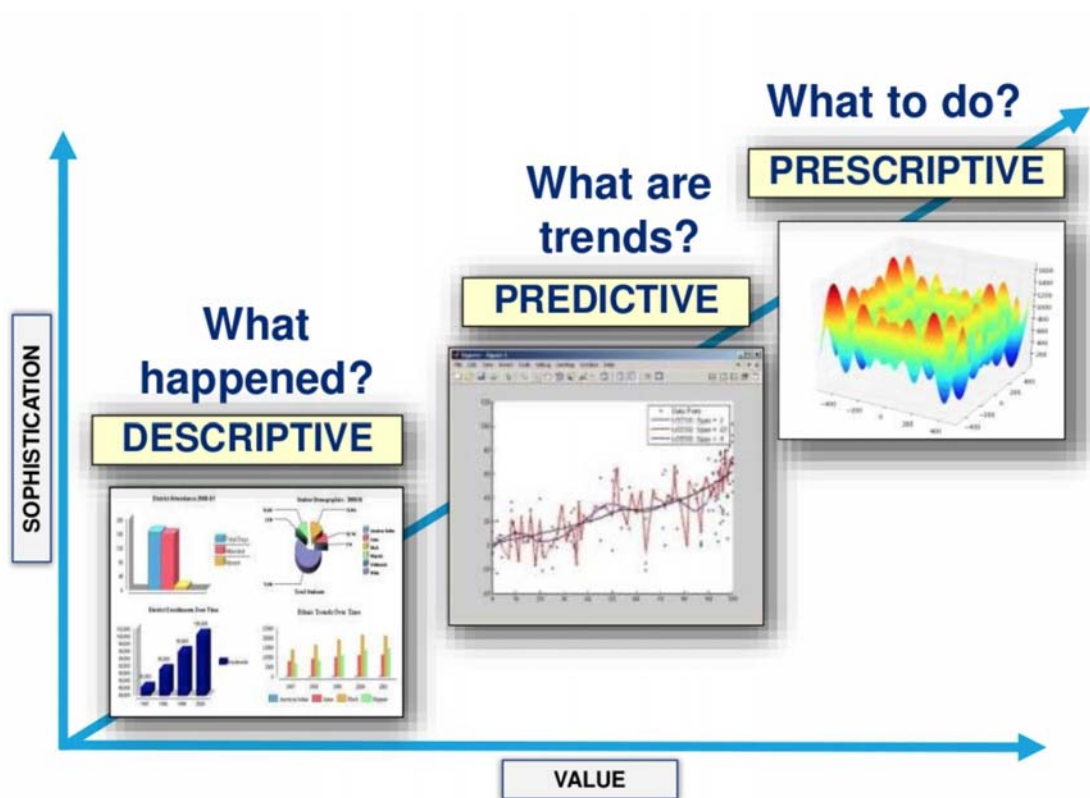
(二)簡潔表達：愛因斯坦曾說「如果你不能簡潔的說明，代表你瞭解的不夠透澈」。 (圖26)

圖26 清楚及重大之差異



(三)探索性數據分析/視覺化分析：重要不等於詳細，利用圖表簡潔呈現稽核結果。 (圖27)

圖27 視覺化分析 (原因、趨勢、預測)



### 三、好要更好—成為世界典範的稽核組織-案例分享 [ Good (to Bad) to Great - Building (and Keeping) a World Class Audit Organization : A Case Study ]

本專題演講者泰瑞莎女士(Theresa Grafenstine)是美國眾議院稽察長(圖28)，自2004年擔任稽察長迄今已超過10年。她

圖28 Theresa Grafenstine



分享稽核長辦公室從員工士氣低落，與利害關係人缺乏連結，及未做好準備等情形，現今已回到正軌，並告訴與會者，他們是如何辦到的。

泰瑞莎女士提到，建立和維持一個高效率稽核組織的關鍵因素，在組織中，中階主管領導能力相當重要，好的領導能力在工作團隊中，會呈現組織化、管理化及員工勇於負責任事，且具有能力及有效率的處理問題，員工亦有向心力。而要提高稽核的價值，就必須走在風險的前面，不能只停留在合規性的稽核，要更積極，其具體的策略，包括：

- (一) 假想你工作的角色，是同時領導風險管理與內部稽核職責。
- (二) 在組織中，營運策略風險是管理者及稽核委員會最關注的議題，內部稽核人員應該具有能力提出重大及攸關之營運策略風險(表5)。依據2015年內部稽核協會調查發現，23%內部稽核人員仍持續辦理風險評估；77%內部稽核人員無法即時辨認風險；16%稽核計畫具有彈性以即時應對新興風險；84%稽核計畫面對危機反應是遲鈍，例如：主要競爭者的網路攻擊。
- (三) 想要成為受管理者及稽核委員會信任的建議者，除了良好的人際關係，亦要告訴機關新興的風險在哪裡及降低風

險的活動。如果讓可能發生風險走在你之前卻未解決，幾乎就等同發生。

表5 稽核委員會、各部門管理者、內部稽核者關注重點

| 關注重點 | 稽核委員會   | 各部門管理者 | 內部稽核者           |
|------|---------|--------|-----------------|
| 高    | 營運策略風險  | 營運策略風險 | 運作情形（占24%時間）    |
| 次高   | 運作情形    | 運作情形   | 合規性（占19%時間）     |
| 中    | 合規性     | 合規性    | 其他（占11%時間）      |
| 次低   | 資訊科技    | 資訊科技   | 風險管理有效性（占10%時間） |
| 低    | 風險管理有效性 | 成本減少   | 資訊科技（占9%時間）     |

最後，泰瑞莎女士指出，要與關鍵的利害相關人建立互動機制，及與管理者共同討論，擴大稽核影響，但要記得，提供的建議是要重大的，可以利用風險危害程度來表達你的意見，且要認清稽核報告係供客戶(如管理階層、稽核委員會、外部使用者等)使用，不是供內部稽核人員使用。

#### 四、雲端計算：什麼是我們應該要稽核的項目 (Cloud Computing: What We Should be Auditing)

本專題演講者羅伯特先生(Robert Findlay)是愛爾蘭國際資訊科技稽核部門主管(圖29)。他分享在許多企業組織當中，資訊科技部門的工作，就是將企業服務和應用程序搬上雲端，而內部稽核人員對雲端策略的因應是什麼？

圖29 Robert Findlay



想要對雲端計算業務(表6)進行稽核工作，會發現你不知道電腦在哪裡、程式在運作什麼，更糟的事，你也沒有權限去檢核。然而在企業中市場開發部門、銷售部門、人力資源部分，花費在雲端計

算相關活動的支出，平均介於40%至45%之間，試問你要如何進行稽核工作，而且如果企業都透過雲端分析作為其商業理由，你又要如何稽核其商業利益？

表6 雲端計算模型

| 模型   | 內容     | 如何運作                    | 例子                                |
|------|--------|-------------------------|-----------------------------------|
| SAAS | 軟體服務   | 使用者大多透過瀏覽器即可使用相關應用程式服務  | Workday<br>Salesforce.com         |
| PAAS | 平台服務   | 允許客戶於平台上開發應用程式          | Microsoft AZURE                   |
| IAAS | 基礎設施服務 | 提供顧客伺服器、網路以儲存資料；取代原有資料庫 | Amazon Web Services<br>Google APP |

基於以上問題，羅伯特先生分別從應用程式、操作系統及資料庫、實體安全等三部分，提出下列稽核重點：

#### (一) 應用程式

1. 功能性是否符合
2. 有無依任務劃分權限
3. 檔案確認程序
4. 有無相關邏輯控制檢查
5. 程式版本及更新程式
6. 有無備援機制

#### (二) 操作系統及資料庫

1. 有無相關邏輯控制檢查
2. 硬體支援等級
3. 更新程式
4. 操作權限
5. 使用虛擬作業環境(VMware)安裝雲端系統下，避免不同使用登入影響系統安全。

### (三)實體安全

1. 進入權限
2. 環境危害
3. 相關設備

最後，羅伯特先生指出，企業認為雲端計算之商業利益，包括：更省本、速度更快、減少員工、不用自己開發系統、無限擴充儲存量等，而稽核人員應該聚焦企業採用雲端計算原因、檢核安全性及契約是否適當，如果發現採用雲端計算後，該部門的人員都很閒、沒有稽核雲端資料的權限，或模糊不清不利益等，皆是警示。

### 五、公部門應用三道防線的實際經驗 (Practical Lessons from the Application of the Three Lines of Defense in Public Sector)

本專題演講者是聯合國世界糧食計畫署監察長大衛先生 (David Johnson) 及 MQA 諮詢合作夥伴莎朗女士 (Sharon Messerschmidt) (圖30)，其

演講內容主要就內部稽核在協助政府執行其職權的獨特性和複雜性上，發揮核心作用。公部門三道防線在國際上已成為公認的一種風險管理工具(圖31)，也是

公部門管理和內部稽核一個非常有用的模式。

按國際內部稽核協會與COSO委員會於2015年7月發布「運用COSO於三道防線」研究報告指出，企業應該藉由建立內部控制之三道防線，重新檢視如何強化風險管理與內部控制減少弊端發生。

圖30 公部門應用三道防線演講者



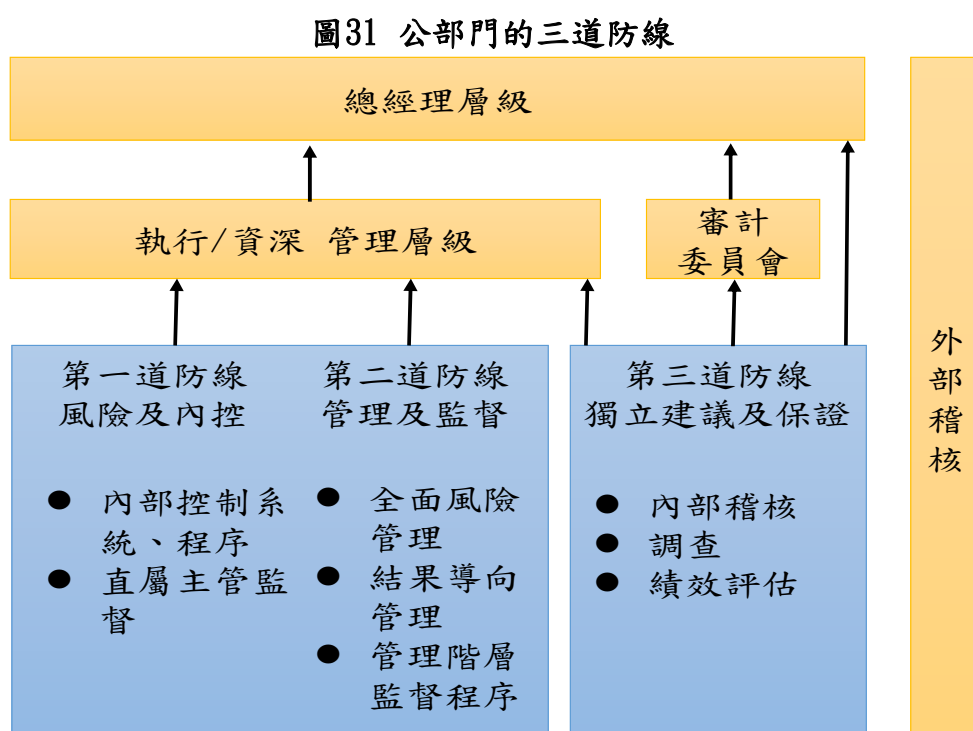
David Johnson



Sharon  
Messerschmidt

### (一) 第一道防線：營運管理(直線單位的管理控制、風險控制)

營運管理單位對於可能影響目標達成的重大風險，需要明確加以辨識、分析、定義，從而透過各種管控來弭平風險。高階主管對於第一道防線的所有活動要負起流程所有者(Process Owner)的全部責任，確實從最可能發生風險所在及維護核心競爭能力的角度去設計控制作業。



### (二) 第二道防線：內部監督與督導功能(幕僚單位的管控)

包括幕僚單位的風險管理、財務控制、資訊安全、實體安全控管、品質管理、檢驗等，其主要功能在負責內部控制和風險管理的持續監督。

### (三) 第三道防線：內部稽核

內部稽核是獨立監督機制，確保內部控制持續有效運作。稽核是否受到重視，董事會扮演著關鍵角色，稽核主管的任免係稽核委員會及董事會的權限，董事會應確實評估目前內部稽核運作情形，積極尋找對的人來擔任主管，並配置足夠具豐富實務經驗的稽核人才，如此才能積極協助防弊，甚至積極興

利，進而創造價值。

政府組織結構是複雜的，無法像私部門清楚分割，且需考量公共政策及其影響，運用公部門三道防線的特殊性即在於政治因素會影響治理，惟仍可以運用此模型為工具，妥適分配政府各部門治理權責，進而讓利益相關者瞭解和確信內控職能。

## 六、稽核人員的關鍵思維(Critical Thinking for Auditors)

本專題演講者嘉莉女士(Carrie Weber)是Ameritas人壽保險公司副總裁(圖32)。她說關鍵思維不僅是一個時髦詞，也是一種客觀分析和對事件評估的方法，其目的是為了得到合理的判斷。而這也是稽核主管再找新進內部稽核人員中，最想要的特質。

圖32 Carrie Weber



嘉莉女士首先引用福特公司創辦人Henry Ford：「思考是人生最困難的工作，也因此世上僅有少數的人願意思考。」

關鍵思維基金會主席Linda Elder：「要提升你的思考力，就是要反覆思考你的想法」及安永會計師事務所主席Dan Black：「關鍵思維係指整合、彙整、分析資料的能力，以協助決策者作出兼具平衡與智慧的決策。」等作引言，並介紹美國管理組織2010年關鍵性思維調查報告內容，根據調查2,100位執行長與經理人，其中有68%表示關鍵性思維技巧是公司成功的必要因素，75%認為在未來的3~5年關鍵性思維技術將會越來越重要。另按該組織2012年關鍵性思維調查報告，有49%的雇主認為員工關鍵性思維的能力在平均或平均以下；又據商業思考力機構於2014年調查，有72%的雇主認為關鍵性思維與問題解決能力是最重要的職場技能。顯示關鍵性思維是未來職場的一項

重要技能。

嘉莉女士進一步說明關鍵思維的觀念、如何在稽核和決策運用關鍵思維、稽核職能中實際應用的架構。茲摘述如下：

### (一) 關鍵思維的觀念

關鍵思維是客觀的分析所有可蒐集的資訊，就有形與無形面向進行評估及探討各種行動方針。一個具備關鍵性思考的人，應該學習：習慣性地喜歡發問和探索，對事物有全面的認知；仰賴於理性的分析，持開放的態度；懂得靈活變通，作出公正的評價；坦然面對自己的主觀偏見，審慎重新考慮已作出的判斷；對事物有清晰的瞭解及有條理、有先後次序地處理複雜的事物；踏實蒐集足夠的資料，理性地選擇判別標準；聚焦於發問與探索，且堅持追求在情況及環境許可下作最精細、最準確的結論。

### (二) 如何在稽核和決策運用關鍵思維

關鍵思維可以幫助我們評估意見、決定、計畫及記錄的品質、強化結論的可靠度、讓稽核工作更有效率。關鍵思維在稽核工作上，包含專業判斷和專業上之懷疑：所謂「專業」有別於「常識」，職業中各行各業自有專業領域，以領域為界。會計師為查核簽證財務報告的所作所為，都是專業判斷。另外專業上懷疑與做人無關，不涉及朋友感情，2001年安隆(Enron)案發生前，會計師架上懷疑的眼鏡看對方，是「君子所不為」。而後安隆時代，稽核氛圍大不相同，因為舞弊與錯誤不同，舞弊根本是故意要犯罪(掏空資產)，要表達不實的財務報表，會計師不必對企業內部舞弊是否確實發生，負法律判定責任，可是，如果因此做假帳，會計師還去踩地雷，那就是會計師要極力避免。



嘉莉女士介紹有效的關鍵思維技能及障礙，如表7所列。

表7 關鍵思維技能及障礙

| 有效的關鍵思維技能    |              | 關鍵思維的障礙   |
|--------------|--------------|-----------|
| 1. 懷疑        | 11. 工作上的專業能力 | 1. 限於窠臼   |
| 2. 開放的心胸     | 12. 願意接受改變   | 2. 直接導入結論 |
| 3. 相信證據      | 13. 敏捷       | 3. 不尋求證據  |
| 4. 避免過度簡化    | 14. 客觀       | 4. 堅持表面現況 |
| 5. 避免感情用事    | 15. 好奇心      | 5. 不願深入探討 |
| 6. 瞭解情緒帶來的影響 |              | 6. 固執     |
| 7. 邏輯性       |              | 7. 沒有耐心   |
| 8. 分析能力      |              | 8. 懶散     |
| 9. 判斷能力      |              | 9. 視野狹隘   |
| 10. 創造能力     |              | 10. 過於完美  |

### (三)瞭解內部稽核職能中實際應用的架構

在內部稽核職能中應用關鍵思維的架構，嘉莉女士以定義問題、檢查證據、分析可能發生的情況及邏輯思考與推理應用之循環論述(詳圖33)，有關各階段關注重點整理如表8。

圖33 內部稽核職能中應用關鍵思維的架構

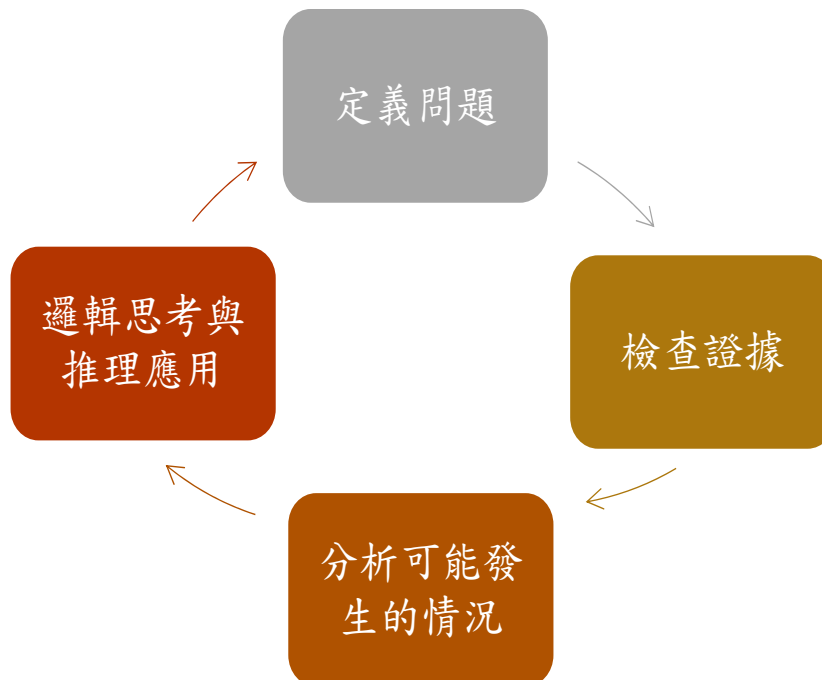


表8 內部稽核職能應用關鍵思維各階段關注重點

|      | 定義問題  | 檢查證據   | 分析可能發生的情況   | 邏輯思考與推理應用  |
|------|---|--|---|--|
| 關注重點 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 有哪些議題正在處理中</li> <li>2. 為什麼做出這樣的決定</li> <li>3. 為什麼需要解決這個問題</li> <li>4. 問題的影響層面有哪些</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 證據是否可證實問題</li> <li>2. 證據品質如何</li> <li>3. 證據可靠性</li> <li>4. 區別事實與假設</li> <li>5. 辨認攸關資訊</li> <li>6. 證據的適當與及時</li> <li>7. 證據來源</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 可能存在的偏差</li> <li>2. 存在的隱藏條款或是既得利益</li> <li>3. 不同的觀點</li> <li>4. 考慮不同的可能性</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 意見具有邏輯上的合理性</li> <li>2. 考慮提出意見的優(機會)、缺點(風險)</li> <li>3. 提出的意見所帶來的影響</li> <li>4. 考慮其他人若取得相同的證據是否會形成不同的意見</li> </ol> |

## 七、利用資料分析縮短洞察時間 (Accelerating Time to Insights with Data Analytics)

本專題演講者史考特先生 (Scott Jones) 是美國埃爾比特系統公司內部稽核主管 (圖34)，他分享洞察資訊對提高企業營運極為重要。簡化洞察時間工具，對於非技術用戶者，可提高工作效率，涵括更多的數據，並更準確的與主要利害相關人溝通稽核結果。本次會議涵蓋了使用分析和新的可視覺化工具，幫助企業瞭解他們執行的狀況。

圖34 Scott Jones



史考特先生指出，數據分析的優點在於直接使用資料母體，相較於抽樣分析僅為推論母體的特徵，再者抽樣模型是假設常態分佈，然而舞弊並不是均勻分佈的！由此可知，大數據的分析對於企業金融財政之偵測及警示極為重要。在銷售系統中，該公司建立數據查核程式，可以視覺化的進行來源資料統

計(如各部門銷售金額儀表圖)及趨勢(如付款日期與付款件數之折線圖、銷售件數長條圖等)，以發現有無集中當月偏高或偏低情事。另針對來源資料之屬性及其有無發票跳號檢測等，設立相關控制點等，迅速聚焦於異常，錯誤和感興趣的領域(表9)。

表9 其他有用的單元操作

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 聯結供應商與客戶資料</li> <li>● Benford 分析</li> <li>● 附加數據庫</li> <li>● 最高紀錄</li> <li>● Soundex matches</li> <li>● 模糊邏輯</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 採樣               <ul style="list-style-type: none"> <li>— 樣本大小</li> <li>— 樣本選擇</li> </ul> </li> <li>● 統計</li> <li>● Trailing zeroes</li> <li>● 週末交易</li> <li>● 通過 Excel 導出到平板—進階統計</li> </ul> |
|--|--|

最後，史考特先生提到數據分析軟體具備：數據可視化—快速總覽、導入不同格式的數據來源、保留數據來源、建立查核控制熱點、簡化的腳本—重複的任務，及可保留稽核軌跡。

## 伍、參訪紀要

### 一、美國紐約州主(審)計長辦公室所屬審計機關(Office of the New York State Comptroller – The Division of State Government Accountability & Local Government and School Accountability)

美國紐約州政府審計機關分為紐約州審計部(Division of State Government Accountability)，及地方政府與學校審計處(Division of Local Government and School, Accountability)二個

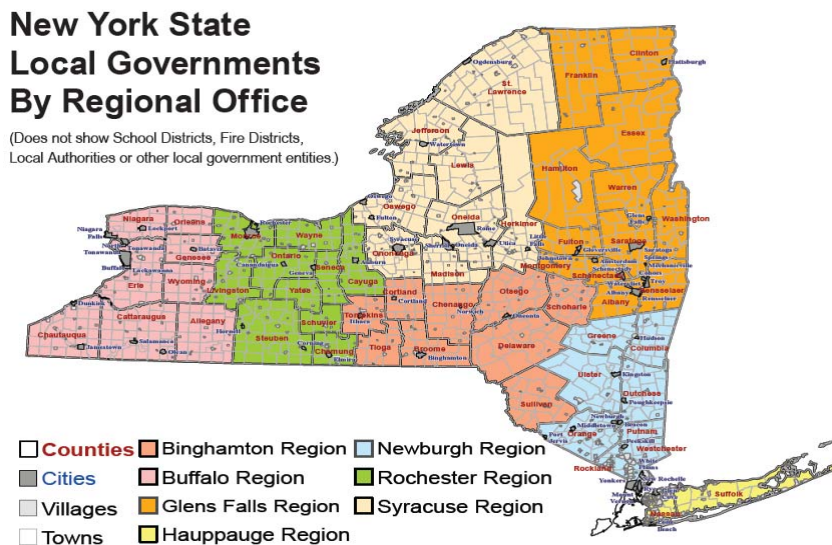
圖35 Thomas P.DiNapoli



部門，均隸屬於紐約州主(審)計長辦公室，現任主(審)計長是迪拿坡里先生(Thomas P. DiNapoli)(圖35)。總部設於紐約州首府阿伯尼(Albany)，另外在紐約市(New York City)及其他8個城市設置地區辦公室(圖36)，總員工約2,500人，其中審計人員約600人。紐約州人口約1,949萬人，全美排名第三，土地面積為54,555平方英哩。

2015年預算(含聯邦政府補助款約美金400億元)為美金1,438億餘元(約新臺幣4.6兆元)。

圖36 美紐約州政府審計機關各地區辦公室負責範圍圖



### (一)紐約州審計部(Division of State Government Accountability)

紐約州審計部主要負責紐約州政府機關、紐約市政府及其他政府組織進行績效審計，2015年審計成果包括：辦理131件紐約州公部門審計案件，實現財務效益金額美金1.04億元，潛在財務效益約美金2.21億元。

### (二)地方政府與學校審計處(Division of Local Government and School Accountability)

地方政府與學校審計處主要負責紐約州政府以下各地方及學校之審計事務(不含紐約市政府)，2015年審計成果包括：發布460件審計報告，依憲法所賦予職權覆核829件財產稅案件，潛在財務效益約美金780萬元。另該部門利用財政壓力監測系統(Fiscal Stress Monitoring System)對各地方政府及學校財政狀況打分數，提出預警訊號。

本次參訪過程，係由紐約州審計部助理主計長(Assistant Comptroller)布萊恩先生(Brian Mason)暨審計業務處處長肯先生(Ken Sifontes)等7位審計部門主管及專業顧問接待，詳圖37。

圖37 與紐約州主計長辦公室助理主計長等人合影



拜訪過程首先雙方先短暫自我介紹，之後以本部參照2007年美國GAO提出審計機關專業成熟度模式為引言，介紹本部審計面向，已由監督、提升至洞察及前瞻，並透過導入策略管理與績效評估，引進顧客服務導向及風險導向，推動審計法制、績效審計、透明課責、公民參與、審計技術方法及流程改造等改革，促進公部門效率、效能與透明度，提升政府良善治理。另贈與會人員本部105年5月出版政府審計制度簡介手冊（英文版）、近3年度績效審計報告書之隨身碟。

紐約州審計部助理主計長布萊恩及審計業務處長，則分享紐約州政府審計機關之任務（促進政府良善治理）及價值（財務課責、與民眾共同成長、提升計畫績效、分享、創新，及與利益相關者發展信任、尊重及合作關係）及審計作業流程（詳附件1-紐約州審計部及地方政府與學校審計處審計流程譯介資料），並介紹紐約州審計部如何進行網路安全審計，暨地方政府與學校審計處採用財政壓力監測系統監督各地方政府及學校財政狀況，提出預警訊號之案例。茲摘述如下：

### **(一)網路安全審計(Cyber Security)**

紐約州審計部於2000年間，參考美國聯邦審計署資安組織架構，成立網路安全小組（Network Security Unit, NSU），該小組成員同時包括審計人員及資訊科技專長人員。該小組任務係針對紐約州政府各機關與資訊系統相關之網路安全進行相關審計工作，並協助其他審計團隊評估與科技有關之審計業務（包括：協助審計人員使用新的審計軟體、發展新的審計技術、方法、保護審計資料）。資訊審計有下列3類：

1. 網路安全審計(Network Security Audits)：評估機關網路安全內控機制是否適當，是否可以阻擋來自內部或外部未經授權的存取資料，包括：(1)確認管理與授權內控機制；(2)網路及網站管理上的弱點；(3)各管理者權限的內控機

- 制；(4)評估防火牆及相關防護機制；(5)無限網路的存取控制；(6)各作業系統實體安全；(7)資料備份及復原機制。
2. 合規性審計(Compliance Audits)：重要資料(如：付款憑證、健保資料)是否符合主管機關相關資料保護法令規範。
  3. 授權審計(Mandated Audits)：提供機關確保資料通過安全評估測試。據布萊恩先生進一步說明，紐約州審計部網路安全小組會對機關進行駭客攻擊測試，並將漏洞告訴機關，要求機關改善。

## (二)財政壓力監測系統 (Fiscal Stress Monitoring System)

紐約州地方政府與學校審計處僅有300位審計人員，轄審119市、縣；1,480鄉、鎮，及672學校，超過4,000個機關單位。為有效監督各地方政府及學校財政，該審計部門於2013年1月推出財政監測系統，對各單位財政狀況打分數，提出預警訊號。有關該系統建置緣起、目的及評估方式與成果，分述如下：

1. 緣起：自2007年12月發生金融海嘯，地方政府及地區學校面臨嚴峻的財政壓力，各界也紛紛提出財政警訊言論，此外像加州、賓州亦爆發政府破產或因財政不足，削減公共服務等，紐約州地方政府與學校審計處認為，要幫助各地方政府及學校健全財政，第一步就是要幫助他們清楚的瞭解財政狀況及趨勢。
2. 目的：透過客觀分析，財政壓力監測系統可以提供地方政府及地區學校首長瞭解財政狀況，作為施政決策及改善財政狀況之依據。該系統進行全面性的評估，節省人力、時間，並可透過歷年分析，提供未來年度趨勢分析，供管理者預為因應及準備。
3. 評估方式：系統以年度進行評估，採用財政指標及外在環境指標進行衡量，最終評估結果依分數分為4區間：

(1)財政指標(Financial Indicators)：分為年度資金賸餘、營運虧損、現金、短期債務、固定支出等五大類，9項指標如下表。

表10 地方政府財政指標

| 類別                                | 指標   | 目的                                   | 分數<br>上限 | 分數<br>權重 |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|----------|----------|
| 年度資金賸餘<br>(Year-End Fund Balance) | 1. 分配及未分配資金賸餘 (Assigned and Unassigned Fund Balance)                 | 確認一般項目、特別收益、企業損款等資金賸餘情形，供超支或收入減少時的緩衝 | 4        | 50%      |
|                                   | 2. 總資金賸餘 (Total Fund Balance)  | 確認資金運作情形，供超支、收入減少時的緩衝，或保留作為未來特殊目的使用  | 4        |          |
| 營運虧損<br>(Operating Deficits)      | 3. 營運虧損 (Operating Deficit)  | 確認地方政府現階段營運中虧損情形                     | 3        | 10%      |
| 現金<br>(Cash Position)             | 4. 現金比率 (Cash Ratio)   | 確認地方政府清算流動負債的能力                      | 3        | 20%      |
|                                   | 5. 現金支付占各月支出比率 (Cash % of Monthly Expenditures)                      | 確認地方政府可用庫存現金每月支付情形，以評估是否可確保整年度營運能力   | 3        |          |
| 短期債務<br>(Use of Short-Term Debt)  | 6. 短期債務 (Short-Term Debt Issuance)                                   | 確認地方政府短期債務情形                         | 3        | 10%      |
|                                   | 7. 短期債務趨勢 (Short-Term Debt Issuance Trend)                           | 確認地方政府短期債務趨勢                         | 3        |          |
| 固定支出<br>(Fixed Costs)             | 8. 員工福利及支出占收入比率 (Personal Services and Employee Benefits % Revenues) | 確認員工薪水及福利占收入比率                       | 3        | 10%      |
|                                   | 9. 債務償還占收入比率 (Debt Service % Revenues)                               | 確認債務償還占收入比率                          | 3        |          |
| 合 計                               |  |                                      | 29       | 100%     |



(2)環境指標(Environmental Indicators)：分為人口、年齡、貧窮、財產價值、就業基礎、政府間收入、憲法稅限制、銷售稅收等8類，計14項指標，如下表。

表11 地方政府環境指標

| 類別  | 指標  | 目的                                      | 縣            |          | 鄉、鎮      |          |
|---|---|---|--------------|----------|----------|----------|
|   |   |   | 分數<br>上限     | 分數<br>權重 | 分數<br>上限 | 分數<br>權重 |
| 人口<br>(Population)  | 1. 1990至2010年人口變化(Change in Population 1990 to 2010)                    | 確認過去20年裡，人口有無顯著的減少趨勢                    | 3            | 15%      | 3        | 15%      |
|   | 2. 2000至2010年人口年齡中位數變化(Change in Median Age of Population 2000 to 2010) | 確認當地人口年齡中位數有無上升趨勢                       | 3            | 10%      | 3        | 10%      |
| 年齡<br>(Age)   | 3. 2010年人口年齡中位數(Median Age of Population 2010)                          | 確認當地人口年齡中位數                             | 1            |          | 1        |          |
|   | 貧窮<br>(Poverty)   | 4. 2010年貧窮小孩比率(Child Poverty Rate 2010) | 確認地方政府貧窮小孩比率 | 3        | 10%      | 3        |
| 5. 2000年至2010年貧窮小孩比率變化(Change in Child Poverty Rate 2000 to 2010) |   | 確認地方政府貧窮小孩比率有無上升趨勢                      | 1            | 1        |          |          |
| 財產價值<br>(Employment Base)   | 6. 財產價值變化(Change in Property Value)                                     | 確認地方政府財產價值有無減少                          | 3            | 25%      | 3        | 30%      |
|   | 7. 平均每人財產價值(Property Value per Capita)                                  | 確認地方政府財產狀況                              | 3            |          | 3        |          |

| 類別                                    | 指標   | 目的                   | 縣        |          | 鄉、鎮      |          |
|---------------------------------------|--|----------------------|----------|----------|----------|----------|
|                                       |  |                      | 分數<br>上限 | 分數<br>權重 | 分數<br>上限 | 分數<br>權重 |
| 就業基礎<br>(Employment Base)             | 8. 失業率變化 (Change in Unemployment Rate)             | 確認地方政府失業率有無上升        | 1        | 10%      | 1        | 10%      |
|                                       | 9. 失業率 (Unemployment Rate)                         | 確認地方政府失業率            | 1        |          | 1        |          |
|                                       | 10. 縣市就業人口變化 (Change in Total Jobs in County)      | 確認縣市就業人口有無下降         | 1        |          | 1        |          |
| 政府間收入<br>(Intergovernmental Revenues) | 11. 依賴州及聯邦政府補助 (Reliance on State and Federal Aid) | 確認地方政府依賴州及聯邦政府補助狀況   | 3        | 10%      | 3        | 10%      |
|                                       | 12. 州及聯邦政府補助變化 (Change in State and Federal Aid)   | 確認地方政府依賴州及聯邦政府補助有無下降 | 1        |          | 1        |          |
| 憲法稅限制<br>(Constitutional Tax Limit)   | 13. 憲法稅限制餘額 (Constitutional Tax Limit Exhausted)   | 確定城市或鄉鎮稅是否已達憲法上限     | 0        | 0%       | 3        | 10%      |
| 銷售稅收<br>(Sales Tax Receipts)          | 14. 當地銷售稅收變化 (Change in Local Sales Tax Receipts)  | 確認當地銷售稅收有無下降         | 3        | 20%      | 0        | 0%       |
| 合 計                                   |  |                      | 27       | 100%     | 27       | 100%     |

(3) 計分：按分數比率區分4類，重大財政壓力(65%~100%)、中度財政壓力(55%~64.9%)、輕度財政壓力(45%~54.9%)、無顯著財政壓力(0%~44.9%)。

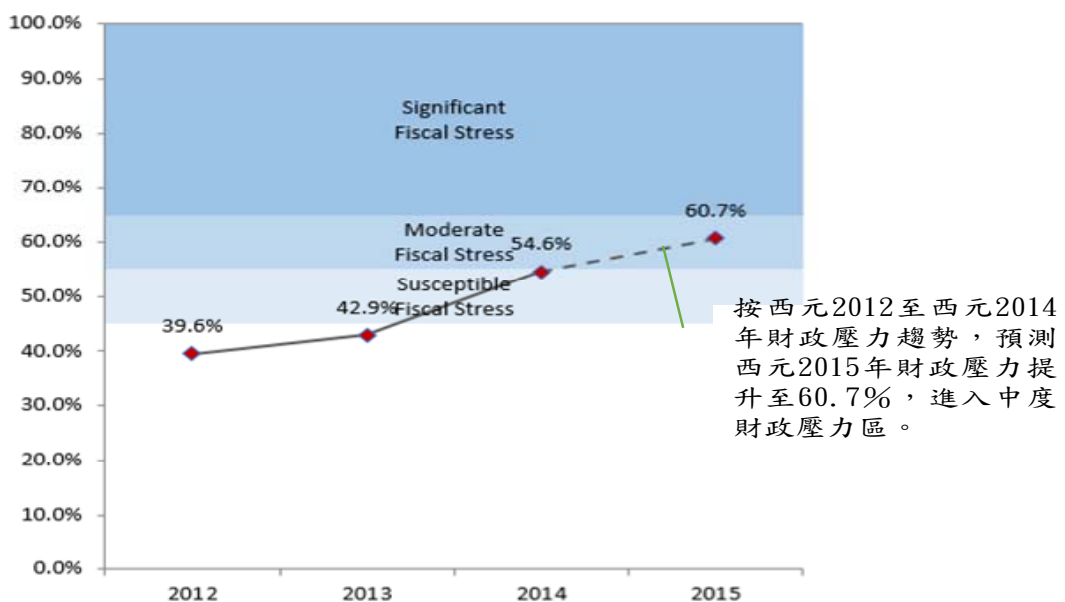
4. 成果：依據上述計分方式，紐約州地方與學校審計處每年公布各地方政府及學校財政壓力成績(如圖38)，此外並依據前3年成績，預測未來一年狀況(如圖39)，提醒首長

重視。2014年度評估結果，在1,599地方政府中，發現有69地方政府具有財政壓力潛勢(18重大、17中度、34輕度);另672間學校中，發現90間學校具有財政壓力潛勢(10重大、27中度、53輕度)。據紐約州審計部助理主計長表示，上開屬高風險機關，亦列為現地查核優先考量單位。

圖38 紐約州各地方政府財政壓力系統評估分數

| Fiscal Year Ending In | Class | Local Government/School District Name | County     | Stress Designation | Current Year | 1 Year Prior | 2 Years Prior | Environmental Score | Region           | Self-Assessment Tool (.xls) |
|-----------------------|-------|---------------------------------------|------------|--------------------|--------------|--------------|---------------|---------------------|------------------|-----------------------------|
| 2014                  | City  | Albany                                | Albany     | Significant        | 67.5%        | 40.0%        | 35.4%         | 28.8%               | Capital District | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Beacon                                | Dutchess   | No Designation     | 1.7%         | 1.7%         | 1.7%          | 17.5%               | Mid-Hudson       | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Binghamton                            | Broome     | No Designation     | 20.8%        | 28.8%        | -             | 54.2%               | Southern Tier    | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Canandaigua                           | Ontario    | No Designation     | 5.0%         | 5.0%         | 1.7%          | 20.0%               | Finger Lakes     | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Cohoes                                | Albany     | No Designation     | 5.0%         | 12.9%        | 12.9%         | 10.0%               | Capital District | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Cortland                              | Cortland   | No Designation     | 28.8%        | 22.1%        | 30.0%         | 15.0%               | Central New York | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Dunkirk                               | Chautauqua | No Designation     | 20.8%        | 17.5%        | 14.2%         | 45.0%               | Western New York | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Elmira                                | Chemung    | Not filed          | -            | 33.8%        | 30.4%         | -                   | Southern Tier    | -                           |
| 2014                  | City  | Fulton                                | Oswego     | Moderate           | 57.5%        | 64.2%        | 55.8%         | 31.7%               | Central New York | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Geneva                                | Ontario    | No Designation     | 28.8%        | 47.5%        | 28.8%         | 33.3%               | Finger Lakes     | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Glen Cove                             | Nassau     | Significant        | 70.0%        | 61.7%        | 60.0%         | 25.0%               | Long Island      | <a href="#">Download</a>    |
| 2014                  | City  | Glens Falls                           | Warren     | Moderate           | 56.3%        | 50.8%        | 44.6%         | 10.8%               | Capital District | <a href="#">Download</a>    |

圖39 預測紐約州WaterVliet城市2015年度財政壓力趨勢



## 二、美國紐約市主（審）計長辦公室所屬審計局(Office of the New York City Comptroller- Bureau of Audit)

美國紐約市審計局(Office of the New York City Comptroller-Bureau of Audit, 下稱紐約市審計局)隸屬於紐約市主計長辦公室(Office of the New York City Comptroller)，現任主計長為史汀格先生(Scot M. Stringer)(圖40)。

圖40 Scot M.Stringer



紐約市人口約833萬人，是美國人口最多的城市，土地面積468.5平方英里。紐約市審計局主要任務為降低紐約市政府支出、提升紐約市政府服務品質，及維持紐約市政府廉政之環境。紐約市審計局設副審計長1人，下設績效審計(Management Audit)、財務審計(Financial Audit)、資訊科技及工程審計(IT and Engineering Audit)、品質保證(Quality Assurance)、非屬GAGAS之特殊計畫(Non-GAGAS/Special Projects)等5個部門，分述如下：

- (一)績效審計部門(Management Audit)：針對紐約市各機關進行績效審計及合規性審計，評估計畫經濟、效率，及效益。
- (二)財務審計部門(Financial Audit)：針對公部門經費及私部門捐款進行財務審計，確保財務報表表達資訊之正確。
- (三)資訊科技及工程審計部門(IT and Engineering Audit)：由各領域專業人材組成，主要係協助財務審計部門提供資訊技術及工程領域專業知識協助。
- (四)品質保證部門(Quality Assurance)：提供技術協助、訓練及監督，以確保審計品質符合GAGAS相關規定，該部門不進行對外審計工作。

**(五)非屬GAGAS之特殊計畫(Non-GAGAS/Special Projects)：**

針對賠償案件或其他特殊計畫案件進行分析，該部門不進行對外審計工作。

該局2015年審計成果，包括發布80則審計報告，針對39機關提出440項建議意見，其中331項建議意見經機關參採，占75.2%、實現財務效益金額美金94萬餘元，潛在財務效益約美金6.15億餘元、分析賠償案件提出可能節省美金20萬餘元支出建議。

本次參訪過程，係由紐約市審計局助理主計長(Assistant Comptroller)金承煥先生(Seunghwan Kim)等4位審計部門主管及專業顧問接待(詳圖41)，由本部贈與105年5月出版政府審計制度簡介手冊(英文版)及近3年度績效審計報告書之隨身碟。金承煥先生分享該審計部門如何透過數據分析方式，就紐約市各機關歷年申訴案件類型、趨勢及造成賠償支出等項，找到增進公共利益及節省未來可能發生損失之前瞻性審計作為，摘述如次：

**圖41 紐約市審計局助理主計長等人合影**



(一)緣起：依據紐約市政法規定，紐約市主(審)計長負有解決及協調紐約市申訴索賠案件的責任，2016年紐約市政府針對申訴及索賠案件編列美金7億1,000萬元，平均每一位紐約市民負擔美金83元，這些案件包括掉落的樹枝、道路坑洞造成民眾受傷、醫療上的糾紛，及市民權利侵害求償等。如何降低申訴及索賠案件金額，是紐約市主(審)計長上任後的重要目標。

(二)目的：紐約市主(審)計長提出利用統計及數據分析方式，檢討申訴案件分布情形、類別、趨勢，稱之為申訴統計(ClaimStat)，並自2014年7月起，每年提出一次檢討報告。另申訴案件集中的機關，進行相關的審計工作，要求機關檢討降低的對策與方法，因為申訴案件發生，不僅造成政府公帑上的支出，亦顯示政府在提供民眾的公共服務或設施上有不良的地方。

(三)評估方式及代表成果：依據2015年10月紐約市主(審)計長發布申訴統計分析報告，及2016年6月發布2015年申訴案件報告，其分析方式主要依侵權案件的型態(以人員受傷、財產損失為二大類，下分24小項)及機關發生件數進行分析(如交通局、警察局等)。

紐約市審計局助理主計長金承煥先生舉例，他們分析民眾因遭到樹木掉落受傷(含死亡)件數發現，市政府於2009年大幅刪減樹木剪修及維護預算，造成民眾因樹木原因受傷的求償案件大幅增加，從2009年約360件，至2011年增加到約700件，之後市政府重新編列預算後，至2015年降至約200件(圖42)。再按投入成本與賠償金額分析，樹木剪修及維護預算一年約美金610萬元，而市政府於2009年刪減樹木維修預算造成民眾求償傷亡的成本約美金1,410萬元(圖43)，顯示市政府未長遠考慮民眾安全，因小失大，爰提出相關審計意見。

圖42 西元2004至2015年民眾因樹木原因受傷求償案件趨勢

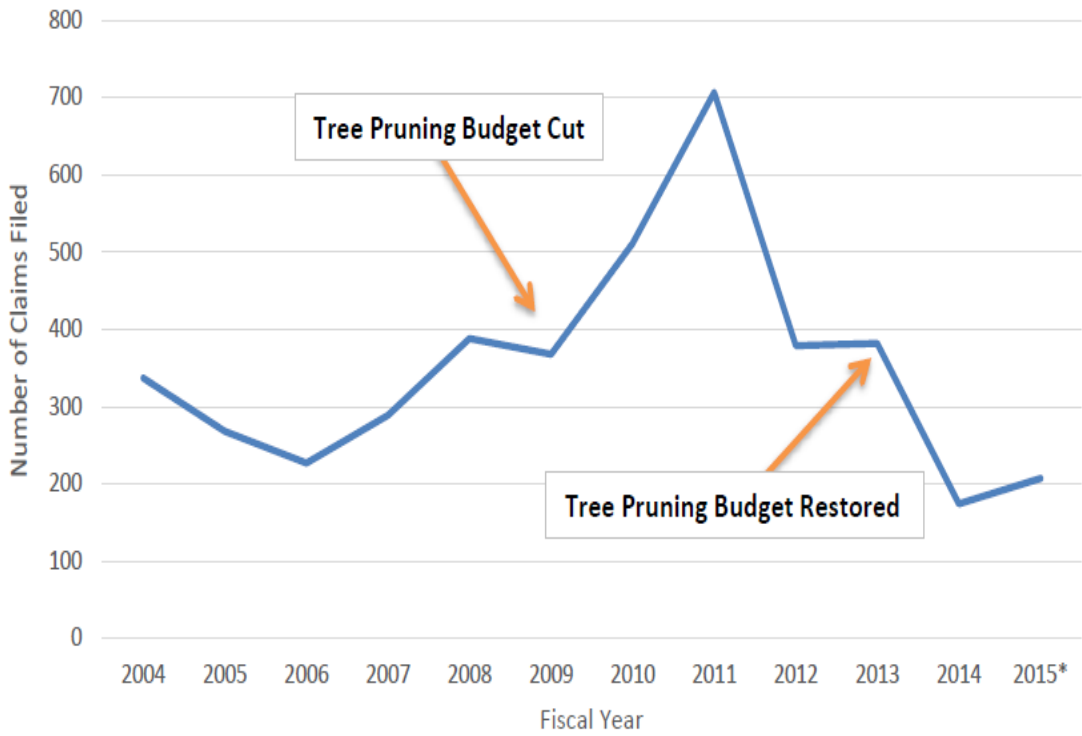
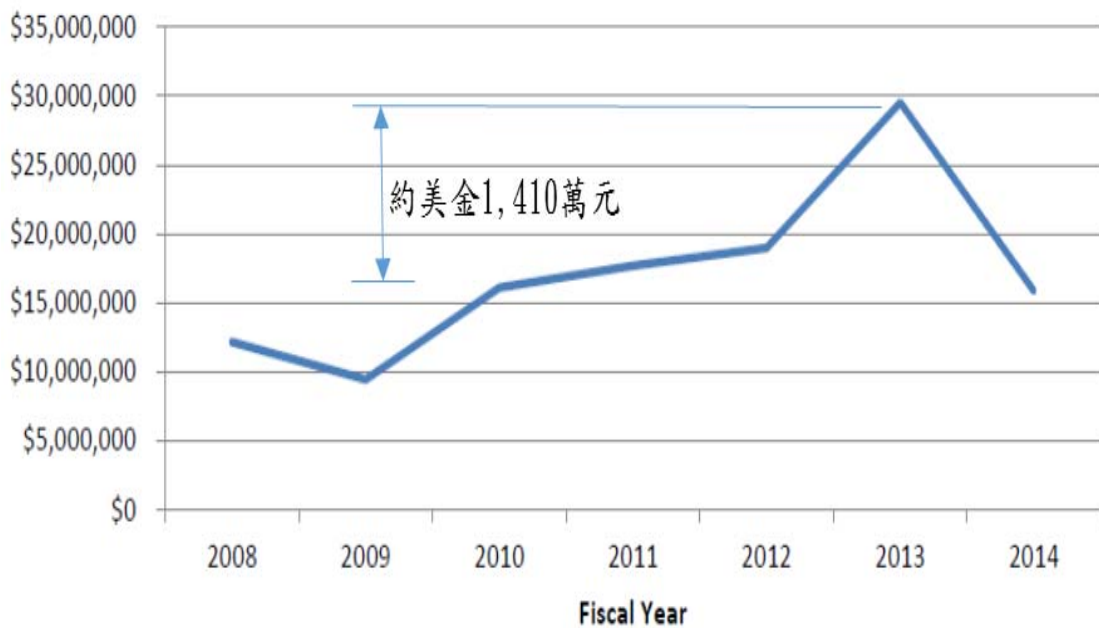
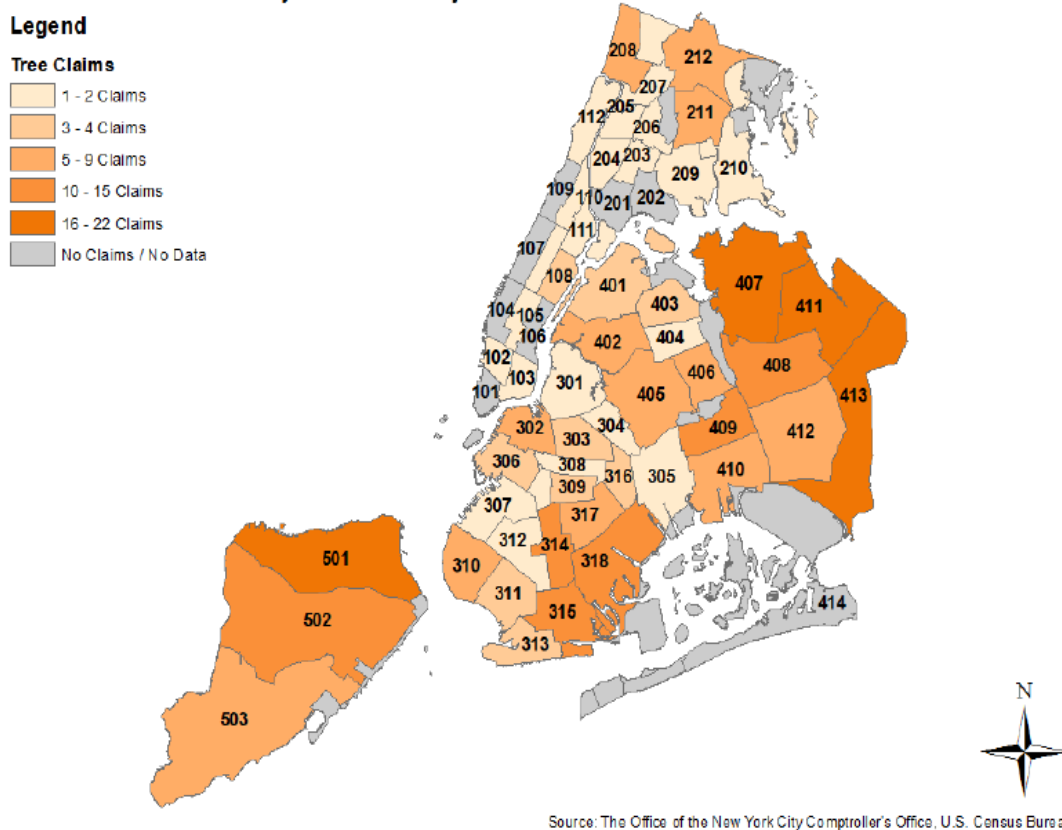


圖43 西元2008至2014年民眾因樹木原因受傷求償金額趨勢



此外，在求償案件分析中，並運用地理資訊系統技術，進一步呈現各地區遭致樹木傷害求償地點，提供公園管理局作以風險導向，作為維護作業執行參考(圖44)。

圖 44 西元 2014 至 2015 年紐約市各地區與樹木相關之求償案件分布圖





### 三、我國駐紐約台北經濟文化辦事處

我國駐紐約台北經濟文化辦事處在美國屬第二大駐外機構，僅次於駐美國代表處(位於華府)。外交部、文化部、教育部、經濟部、僑務委員會、行政院金融監督管理委員會、交通部觀光局、中央銀行及外貿協會等單位均派駐人員，共同推動台灣與紐約、紐澤西、賓夕法尼亞及康乃迪克州等四州之政治、經貿、文化及觀光等各方面之交流。現任處長為徐儷文大使，於105年1月就任迄今。

本次拜會駐紐約台北經濟文化辦事處，除當面感謝該處協助聯絡及安排紐約州及紐約市當地審計機關參訪事宜外，李錦常處長並與徐儷文大使分享本次參加國際內部稽核協會年會與各國代表互動情形，及本部與紐約州及紐約市審計機關在審計業務上之交流心得。會中徐儷文大使肯定本部參與國際性會議進行交流之成果，並表示本部與美國當地審計機關以審計業務交流方式建立互動聯繫，亦間接幫助我國政府活絡外交(圖45)。

圖45 與徐儷文大使合影



## 陸、心得與建議

### 一、順應政府推動數位科技應用趨勢，加強評估政府機關雲端運用發展之衝擊及影響，適時考核相關計畫執行效益，發揮審計積極功能

按國際內部稽核協會執行長理查錢伯斯於研討會提及，內部稽核人員面臨的挑戰和機會，及美國國際會計師聯合會主席奧利維亞談到，當今企業中，董事會及高階主管最在乎的議題，均指出「電腦科技發展」與「網路安全」的重要性，因為現今資訊科技的應用範疇，已包括在政治、經濟、文化等各個層面，深深影響現代社會之運作。

近年來網路普及化使資訊科技之應用出現許多新興型態，或擴大其原有應用範圍。其中與雲端運算技術應用之相關議題，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，而更加複雜與多樣化，影響相關產業未來發展。Glanbia 國際資訊科技稽核部門主管羅伯特先生，於「雲端計算：什麼是我們應該要稽核的項目」演講中提到，想要對雲端計算業務進行稽核工作，會發現你不知道電腦在哪裡、程式在運作什麼，更糟糕的是，你也沒有權限去檢核，然而企業在市場開發部門、銷售部門、人力資源部分，花費在雲端計算相關活動的支出，平均介於 40% 至 45% 之間。

我國行政院為推動雲端運算產業之發展，於 99 年 4 月 29 日通過「雲端運算產業發展方案」，預計在 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；另於 104 年 10 月核定「雲端運算發展方案」，擬定推動政府雲端應用及政府綠能資料中心等 12 項重點工作，主辦機關涵蓋科技部、經濟部、國家發展委員會、衛福部、內政部、教育部、財政部與環保署等(詳表 12)，預計投入 5 年總經費約 70 億元，辦理應用推動、產業發展、產政學計算平台等相關計畫。鑑於雲端運算技術與服務之應用發展，已為當前政府推動之政策主軸，影響層面攸關物聯網、工業 4.0 等產業發展，爰建議本部宜適時評估各機關辦理「雲端運算發展方案」相關計畫執行情形及效益，針對政府維護資訊作業安全及保護個人資料相關機制，適時研提前瞻性審計意見，以發揮審計積極功能。

表12 我國政府推動雲端運算發展方案部會分工及目標

| 項次 | 推動重點工作           | 主辦機關                        | 推動目標(摘述)  |
|----|------------------|-----------------------------|---|
| 一  | 推動政府雲端應用之目標與推動措施 | 國發會、衛福部、內政部、教育部、科技部、財政部、環保署 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 健康雲：全民健康存摺。</li> <li>2. 警政雲：全國19縣市7萬5,000部監視器無縫互通。</li> <li>3. 食品雲：建立40萬家食品業者登錄、原料添加物追溯追蹤電子化，問題產品速現形。</li> <li>4. 教育雲：全國3,300所國中小學校園數位學習百分百。</li> <li>5. 防災雲：降低民眾受災風險，提升救災效率。</li> <li>6. 關務雲：智慧通關、領航台灣-關港貿單一窗口雲端化，有效節省業者作業時間每年2百萬小時。</li> <li>7. 環境雲：打造行動資訊儀表板。</li> <li>8. 圖資雲：供各機關運用全國門牌位置資料及網路地圖元件服務，促成300項各類民生、經濟、交通發展應用。</li> </ol> |
| 二  | 推廣各型企業雲端應用       | 經濟部                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 輔導並帶動80萬家企業應用雲端服務。</li> <li>2. 發展150項企業雲端智慧創新應用與特色應用。</li> </ol>  |
| 三  | 建立產政學計算平台合作模式    | 科技部、國發會                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供巨量資料共用設施與巨量資料雲端服務平台。</li> <li>2. 產政學計算平台資源使用率106年達50%，109年達80%。</li> </ol>  |

| 項次 | 推動重點工作            | 主辦機關    | 推動目標 (摘述)   |
|----|-------------------|---------|---|
| 四  | 建立政府雲端服務採購機制      | 經濟部、國發會 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 透過共同供應契約採購。</li> <li>2. 累計輔導200家次廠商提供雲端服務上架。</li> <li>3. 累計提供50億元雲端服務採購商機。</li> </ol>   |
| 五  | 發展雲端產業第三方認證機構     | 經濟部     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 運用開發測試平台機制，累計推動 500 項雲端服務測試。</li> <li>2. 衍生設立雲端產業第三方認證機構 (auditor)。</li> </ol>  |
| 六  | 擴大雲端產業服務團         | 經濟部     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 推動建構100件產業特色雲端應用典範案例。</li> <li>2. 促成供需媒合，帶動5,000家以上廠商參與。</li> <li>3. 整體市場產值達9,000億元以上。</li> <li>4. 推動5項行業領域巨資應用典範，帶動100家廠商參與。</li> </ol>                  |
| 七  | 導引學研資源至雲端服務領域     | 科技部     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促成學研資源至雲端服務領域100案例。</li> <li>2. 衍生產學合作20案例。</li> </ol>  |
| 八  | 發展高值雲端暨巨量資料分析應用技術 | 經濟部     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 促成相關產業投資達新台幣20億元以上；另外，發展國產化巨量資料平台，催化跨領域應用，衍生產值新台幣150億以上。</li> <li>2. 開發智慧城市、物聯網、生產力 4.0等雲端高值應用(如：綠能、節能、安全、監控、交通)，兼顧應用價值，並完成輔導至少20家廠商能運用平台和試營運。</li> </ol> |
| 九  | 制定應用標準與相關規範       | 國發會、經濟部 | 於106年底前完成政府推動雲端運算與資料分析相關規範，並每年檢討修正。   |
| 十  | 持續修訂各項服務水準合約參考規範  | 國發會、經濟部 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 制定並持續修訂各項服務水準合約參考規範每年至少1次。</li> <li>2. 舉辦雲端服務水準需求說明研討會20場次。</li> </ol>  |
| 十一 | 推動政府綠能資料中心        | 國發會     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 於107年底前完成行政院所屬各機關向二級部會集中減量之資料中心整合作業。</li> <li>2. 依據「資料中心基礎設施設計與改造建置指引」時程，於109年底前落實政府資料中心綠能規範。</li> </ol>  |
| 十二 | 發展國際綠能應用技術        | 經濟部     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 輔導國內10處資料中心導入國際綠色機房標準。</li> <li>2. 建立國際化綠能資料中心參考案例，帶動投資達100億元。</li> </ol>   |

## 二、加強考核金融監理制度建置及執行成效，落實評核泛公股銀行等單位洗錢防制之內部控制機制，強化主管機關風險辨識能力及督導作為，保障民眾投資安全

「聯合國反貪腐公約」揭示，貪腐已不再是地方性問題，而是一種影響所有社會與經濟之跨國現象，如何預防及控制貪腐，乃至關重要。本次研討會美國國際會計師聯合會主席奧利維亞女士專題演講「複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會」提到，現今企業組織因應監管單位要求的法令規章多且複雜，尤其在反賄賂、詐欺及貪腐領域更是如此，因為這是不容許發生的，隨著企業不斷拓展國際市場，內部稽核人員必需瞭解當地的文化及規範，並保持專業上的懷疑及知識。另花旗集團首席會計師兼任內控及風控部門主管馬克等5人在「洞察全球性稽核議題、新起的風險、趨勢，及金融服務產業的挑戰」研討中，亦提到稽核人員在金融服務行業應該意識到新興的風險及趨勢，包括：信用與交易人風險、投資及贖回風險、價值評估風險、舞弊風險等，並表示企業組織對於突發事件的管理準備若不夠充分，將衝擊企業聲譽等。

105年8月19日國內公股銀行兆豐金融控股公司，發布新聞（重大訊息）表示兆豐銀行遭紐約州金融監理機關以該行紐約分行所建立之防制洗錢遵循計畫未能有效執行而予裁罰1億8千萬美元（折合新台幣約57億元），同時金融監督管理委員會（下稱「金管會」）於當日發布新聞稿，重申各銀行應加強檢視海外分支機構之防制洗錢風險控管等。該事件的發生，突顯我國金融界對國際金融潮流、國外金融監理法規與監理機關執法風格，相當陌生，且未意識到美國政府對洗錢的監管要求，而未提出相對因應措施，終而受罰，被迫繳交鉅額罰金。

據天下雜誌 605 期刊載「兆豐繳 57 億，給銀行業上的課」一文提到，臺灣金融業除了對於內稽及內控的疏忽，臺灣洗錢防制法亦落後國際規範，若臺灣被國際組織列為高風險國家，

一旦如此，過去只需花 1 天的匯款，以後得花 5 天。又金管會於 8 月 26 日至 29 日分別約詢兆豐銀行前董事長、總經理、業務督導副總經理、總稽核、紐約分行經理、董事及監察人等共計 28 位人員後，提出兆豐銀行有 6 項行政疏失，將持續進行資料分析比對，並釐清相關責任歸屬。審計機關職司財務司法，在公部門治理架構中，扮演監督、洞察及前瞻角色，其中監督職能係匡正財務紀律、確保政府課責機制之完善，亦即對政府機關人員貪瀆行為之偵測與嚇阻，洞察之職能係考核財務效能，提升財務運用之效益；而前瞻功能係協助公部門及時辨識重大風險與挑戰，提供風險管理預警性服務，建議本部應廣續注意財政部及金管會督導各銀行及其分支機構，強化內部稽核及內部控制情形，是否落實風險控管及法令遵循，俾發揮「洞察」與「前瞻」功能，提出預警性之意見，促請健全金融監理制度，優化相關督導作為，保障民眾投資安全。

### 三、廣續秉持專業及創新核心價值，積極汲取審計專業新知，發展多元審計技術與方法，提出前瞻性審計意見，成為利害關係人信賴之專業顧問，提升審計價值

本次國際內部稽核協會國際研討會適逢 75 週年，執行長理查錢伯斯主持「建立基礎，成就未來」專題演講中，回顧內部稽核領域的變遷，在過去 75 年，協會推動內部稽核師職業角色，透過「內部稽核人員倫理準則」、「內部稽核人員證照」、「國際專業實務架構」(IPPF)等定位內部稽核在公司的角色，並提到未來內部稽核人員對企業執行計畫可能遭遇風險，或企業內部潛藏的危機，宜儘早提出建議意見，當一個專業的建議者而非監督者。另 OpenThinking 公司總經理尹牙德先生在「2016 年後內部稽核的展望」專題演講，亦談到因應內部稽核職能未來的改變，稽核人員應從企業警察提升至諮詢及建議者，提出前瞻性稽核意見。

本部依循國際最高審計機關組織（INTOSAI）對審計機關功能、角色倡議宣示，漸由以往單純監督者角色，積極轉型朝洞察者及前瞻者之角色邁進，並修正審計法部分條文，以符合國際審計思潮發展。而若想成為一個受外界肯定之前瞻者角色，審計人員應學習新知，提升自己審計技術及能力。本次國際研討會演講者提到具體的審計技術面向包括：善用統計、主題及語言學分析等技術，快速進行審計分析、視覺化分析（如地理資訊系統），及利用大數據取代傳統抽樣分析，實與本部近數年來鼓勵審計人員秉持創新之核心價值，於103年9月發布「審計機關應用GIS查核推廣方案」，將地理資訊系統與技術應用於審計工作，並於105年推動GBA、CBA分析應用系統，針對原始憑證資料母體進行審計等不謀而合。

而另一方面不容忽視的是有效溝通，美國國際會計師聯合會主席奧利維亞女士(Olivia F. Kirtley)於「複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會」專題演講中特別提到，依據國際內部稽核協會2016年北美研究發現，僅有49%稽核人員可以清楚的表達稽核意見及想法，意謂著超過半數的稽核人員需要加強溝通能力。OpenThinking公司總經理尹牙德先生亦於「2016年後內部稽核的展望」專題演講提到，內部稽核人員最需要發展的能力是「溝通技巧」。另IIA總會執行長理查錢伯斯於「稽核軌跡-稽核的35堂課」一書中提到，當批評他人，保持正面的基調尤為重要；對我們建議改變的事項，也必須激發客戶的熱情。因此，瞭解利害關係人的期望，積極建立內部及外部利害關係人之信任，有效的溝通能力至為關鍵。爰建議審計人員應廣續秉持專業及創新之核心價值，發展靈活的人際關係，與利害關係人建立良好互動機制，透過傾聽與溝通，成為幫助解決問題的合作夥伴。

#### 四、積極鼓勵延伸學習思考理論領域相關知識，透過汲取新知與觀察強化審計敏感度，培養關鍵性思維能力，深化審計人員發展能量

Ameritas人壽保險公司副總裁嘉莉女士(Carrie Weber)在「稽核人員的關鍵思維」專題研討提到，關鍵思維是一種客觀分析和對事件評估的方法，其目的是為得到合理的判斷，這也是稽核主管再找新進的內部稽核人員中，最想要的特質。關鍵性思維為何重要？主要是世界不停的在變動，而為了維持競爭的優勢，我們必須善用關鍵性思維模式，協助評估決策品質，增加稽核意見的可靠性，並創造組織價值。嘉莉女士並介紹內部稽核職能中應用關鍵思維的架構，提出各階段關注重點。

現今資訊科技發達時代，手機、臉書、LINE、GOOGLE讓大家擁有前所未有的資訊傳播能力，但相對於這種能力，我們的思維深度卻越來越弱，越來越容易受到媒體或個人的操控，超強破壞力配上超弱思考力，致使社會動盪。國際內部稽核協會執行長理查錢伯斯於「稽核軌跡-稽核的35堂課」第二章提到，傑出稽核人員的共同特質包括：持續性的學習和對營運、業務的敏感度，必須存有好奇心的意識，方法可透過正式的培訓，或追求專業資格認證，或透過工作輪調，或安排特殊稽核專案的歷練及自導式學習，強化稽核能力。而政府審計人員依法行使審計職權，監督政府預算執行、稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行為、考核財務效能、核定財務責任等，在政府效能治理上，扮演重要的角色，因此，培養及增進關鍵思維能力，益顯重要。

本次參加「處在十字路口的公部門審計」會前研討會，其中討論「如何培育下一代公部門領導人」議題時，部分參加人員表示招募具有關鍵思維能力的人員為條件之一，然而另有部



分人員表示關鍵思維能力不是天生的，應該要透過訓練方式提升。本部為培訓審計人員專業知識，興建審計人員訓練大樓，並於105年3月落成啟用，更新軟、硬體設備，且透過視訊方式將課程同步分享至各地方審計處，審計人員得以不受距離及人數限制，參與各項課程，學習新知。鑑於關鍵性思維需要透過基礎科學知識的累積，大量的閱讀、聽取演講，並融合個人理解觀點，才能建構完整思辨能力，建議本部可將各訓練課程中有關共同性演講部分，開放各審計同仁參與旁聽，充分發揮訓練之效益，而各審計人員亦可善加利用新建置之審計學習資源，保持好奇及求知心，深化審計人員發展能量。

#### **五、參考美國紐約州及紐約市審計部門之創新審計技術，針對政府財政狀況及申訴求償案件進行趨勢及潛勢分析，研提預警及前瞻性審計意見，促進政府良善治理**

西元2011年第66屆聯合國大會決議，及西元2013年國際最高審計機關組織第21屆會員代表大會通過之北京宣言，均分別指出，有效的國家治理是維持穩定經濟發展及社會進步，與改善人民生活的基礎；各國審計機關應致力強化其職能，促使政府增進透明、確保課責、提升績效、對抗貪腐等，充分發揮監督、洞察及前瞻之角色，以提升國家之良善治理。我國審計法部分條文修正，業經 總統於104年6月17日公布施行，其中增列審計法第69條第2項及第3項，建立審計機關洞察及前瞻法源依據，另本部將「創新」內化為組織文化，近年來各審計單位同仁透過創新審計技術（如地理資訊系統、大數據等）或創新議題，陸續研提洞察及前瞻審計意見，致力對民眾生活產生正面之影響，進而改變社會與國家。

和沛科技總經理翟本喬先生於著作之「創新是一種態度」書中談到，創新的幅度有大有小，原則上可以分成三種，分別

是漸進式創新、跳躍式創新、破壞式創新。其中漸進式創新就是先看了別人做了些什麼，再從中改善一點，就能出現意想不到的效果。本次參訪美國紐約州及紐約市審計部門，針對「創新」及「前瞻」審計議題進行廣泛交流及討論，以增進新的審計面向。茲提出下列建議意見：

**(一)參考美國紐約州地方審計部門開發之財政預警系統作法，對各級政府財政狀況打分數，並提出預警訊號，促進財政穩健**

自2007年12月發生金融海嘯，美國紐約州各地方政府及地區學校面臨嚴峻的財政壓力，各界也紛紛提出財政警訊言論，此外像美國加州、賓州亦爆發政府破產或因財政不足，削減公共服務等，紐約州地方政府與學校審計處認為，要幫助各地方政府及學校健全財政，首先就是要幫助他們清楚的瞭解財政狀況及趨勢。本次參訪過程，紐約州審計部助理主計長布萊恩先生說明，紐約州地方政府與學校審計人員僅300人，轄審119市縣、1,480鄉鎮及672所學校，超過4,000個機關單位，為有效及全面監督各地方政府及學校財政，該審計部門於2013年1月推出財政監測系統（圖46），每年對各單位財政狀況打分數（區分4等，重大財政壓力、中度財政壓力、輕度財政壓力、無顯著財政壓力），此外該系統可進一步提供未來年度趨勢分析，供管理者預為因應及準備。會中並詳細介紹該系統採用財政指標(9項)及外在環境指標(14項)客觀分析，2014年度評估結果，在1,599個地方政府中，有69個地方政府具有財政壓力潛勢(18重大、17中度、34輕度)；另672所學校中，有90所學校具有財政壓力潛勢(10重大、27中度、53輕度)，此外據紐約州審計部助理主計長表示，上開單位屬高風險單位，亦列為現地查核優先考量單位。

圖46 美國紐約州審計部門建置之財政預警系統資訊公開網頁

State Comptroller Thomas P. DiNapoli created an early warning system for communities and school districts with fiscal problems. Alerting everyone to potential problems gives local officials and taxpayers the opportunity to be more proactive.

Read the **System Fact Sheet** or watch the **System Primer** video to learn about the Fiscal Stress Monitoring System.

Find fiscal stress details for a municipality or school district.

**Search Now**

**Fiscal Stress Monitoring System Update**

State Comptroller Thomas P. DiNapoli

City of Watertown  
Decreasing Debt Service Costs

**Lists**  
Local Governments  
School Districts  
Search Tool

**Tools**  
Self-Assessment Tool  
Capital Planning Tutorial  
Multiyear Planning Tutorial

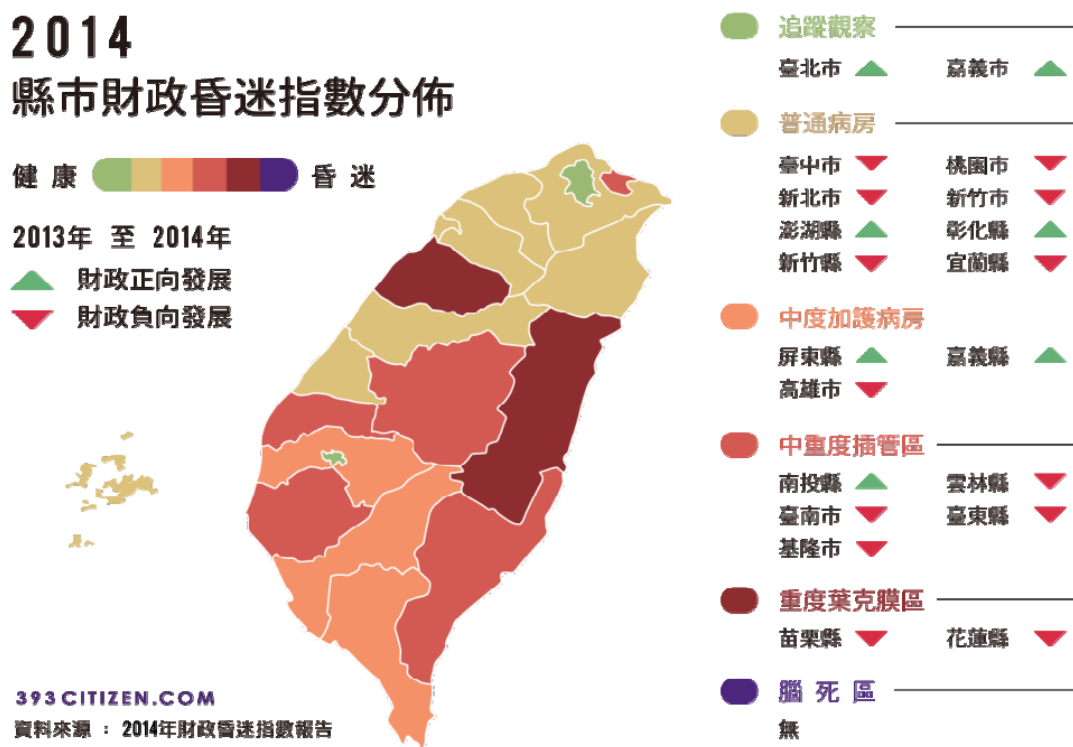
**Publications**  
Fiscal Stress System Report  
Research Reports  
Fiscal Profiles  
Financial Condition Audits

**Help**  
Fact Sheets  
Data User Guides  
Reference Guides  
Training and Webinars

資料來源：<http://www.osc.state.ny.us/>

按本部及各地方審計處、室依照憲法第105條及決算法第26條規定，每年提出總決算審核報告，臺灣商業周刊、參政參公民平台曾引用報告內容，提出「公民地方財政健全評估指標」（又稱「財政昏迷指數」），就臺灣各市縣政府歷年財政情勢進行分析探討，以現金償付能力、預算支應能力、長債償還能力、永續服務能力分析（昏迷指數=現金償付能力X40%+預算支應能力X30%+償債償還能力X20%+永續服務能力X10%），引起各界廣大回響（圖47）。惟上開「公民地方財政健全評估指標」評估方式，相較美國紐約州地方審計部門開發之財政預警系統分析方式，過於簡化，且刊載時間與評估政財政時間點，兩者相距1年餘（如104年12月16日發布103年度昏迷指數），屬落後指標，並未能發揮前瞻及預警性功能。

圖47 103年度昏迷指數



資料來源：參政參公民平台網站

另我國財政部為強化債務資訊揭露及落實全民監督，自99年12月7日起於財政部大樓的電子看板和官方網站首頁公布最新的國債數字(國債鐘)；又於101年5月訂定「地方政府公共債務揭露注意事項」規定，各直轄市或縣市於101年7月起於地方政府各網站首頁右上方設置「最新債務訊息」專區，應固定每月10日公告前一個月債務資訊，惟該訊息並無法探究各鄉、鎮、學校等財務情況。

建議本部可參考美國紐約州地方審計部門開發之財政預警系統，透過客觀評估指標，衡量各地方政府財政壓力狀況，並提出預警訊號，促進政府財政穩健。

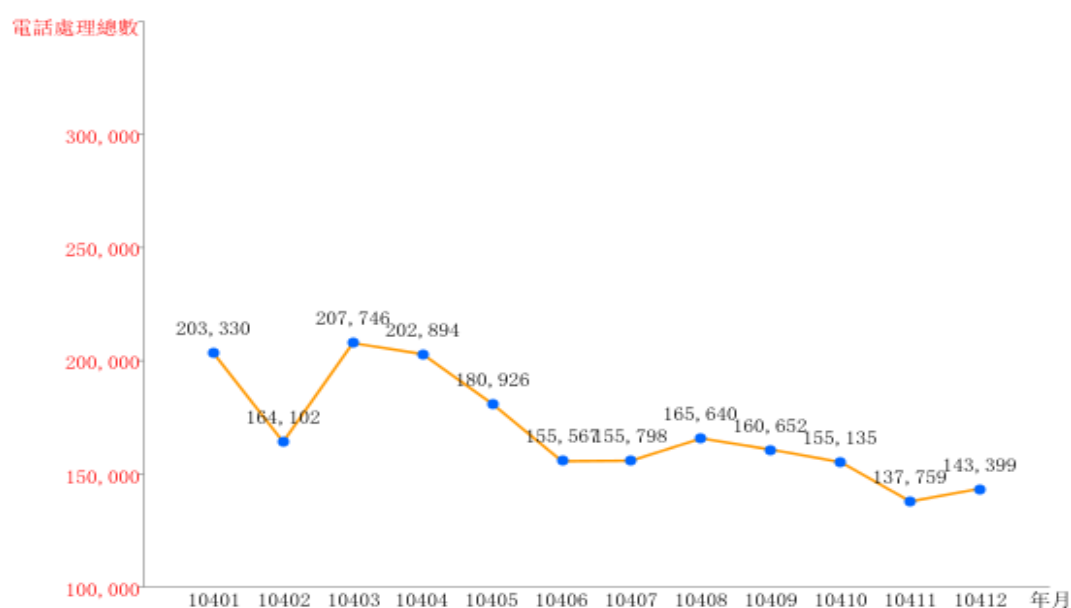
### (二)參考紐約市審計局進行國賠及申訴案件分析，促進政府良善治理

本次參訪紐約市審計局瞭解該局近年辦理之創新審計議

題，據該局助理主計長金承煥先生說明，該局利用統計及數據分析方式，檢討申訴及求償案件分布情形、類別、趨勢，稱之為申訴統計(ClaimStat)，並自2014年7月起，每年提出一次檢討報告。另申訴案件集中的機關，進行相關的審計工作，要求機關檢討降低的對策與方法，因為申訴案件發生，不僅造成政府公帑上的支出，亦顯示政府在提供民眾的公共服務或設施上有不良之處。

按法務部公告104年1月至12月全國機關(含中央機關、直轄市及各縣市政府、法務部及所屬機關)國家賠償事件收結情形表，其中涉及中央政府機關賠償件數1,083件，確定賠償26件，賠償金額7,376萬餘元；另直轄市及各縣(市)政府賠償件數1,804件，確定賠償230件，賠償金額5,989萬餘元，而除上述賠償案件外，各級地方政府亦多設有1999市民當家熱線(圖48)，爰建議本部各審計單位可參考紐約市審計局進行國賠及申訴案件分析，瞭解政府提供服務未盡周延之處，提出前瞻性審計意見，促進政府良善治理。

圖48 104年度臺北市政府1999話務服總數趨勢圖



資料來源：臺北市政府

## 六、參考美國聯邦審計署及紐約州審計部，延攬電腦專才加入查核團隊，提升網路安全審計工作之深度及品質

紐約州審計部於2000年間，參考美國聯邦審計署資安組織架構，成立網路安全小組(Network Security Unit, NSU)，該小組成員同時包括審計人員及資訊科技專長人員。該小組任務，係針對紐約州政府各機關與資訊系統相關之網路安全進行相關審計工作，並協助其他審計團隊評估與科技有關之審計業務(包括：協助審計人員使用新的審計軟體、發展新的審計技術、方法、保護審計資料)。

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被審核機關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。鑑於本部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，建議本部可參考美國聯邦審計署及紐約州審計部，延攬電腦專才加入查核團隊，提升網路安全審計工作之深度及品質。

## 七、廣續落實師徒制經驗傳承及有效溝通機制，強化中階主管承上啟下養成訓練，培養良好溝通管理能力，凝聚組織文化之願景與使命，實踐優質審計團隊

美國眾議院稽察長泰瑞莎女士(Theresa Grafenstine)於專題研討案例分享「好要更好—成為世界典範的稽核組織」提到，建立和維持一個高效率稽核組織的關鍵因素，中階主管領導能力相當重要，好的中階主管領導能力在工作團隊中，會呈現組織化、管理化及員工勇於負責任事，且具有能力及有效率的處理問題，員工亦有向心力。而如中階主管領導不力，將造

成員工無法給予客戶良好的服務(回應、支援)、無法傳達資訊予管理階層及決策者、忠誠度降低、失去個人責任感及無法創新等影響。

按中階主管係機關內最貼近基層及顧客之主管人員，其工作重點在配合政策研訂計畫、設定工作目標、評估工作進度，迅速回應同仁及顧客意見、解決問題，以維持工作團隊的運作及政策計畫的持續進行，因此，必須具備相當業務操作能力及政策執行、管理實踐及人際溝通等技能。2010年7月天下雜誌第452期刊載「企業腰力—中階主管必備五大能力」一文提到，根據調查發現，超過七成五的企業愈來愈重視如何培養、留住優秀的「腰力」，而提供有效的中階主管訓練為目前所急迫之議題，其具備的能力包括：(一)資訊力：中階比高階更能掌握第一線，對環境變化有敏感度，可立刻向上報告，從資訊收集到參謀獻策，中階的理性與敏感程度，往往是企業決策的重要基石；(二)執行力：化決策為具體行動，良好健全的中堅管理團隊，可以經由制度建置、流程設計，甚至是有創意的具體決策，將高階領導人的策略構想，落實為組織基層的日常行動；(三)創意力：具創意特質的中階主管，能夠提出並推動許多高階主管想不到的新點子，真正的變革大師不是高階主管，也不是基層員工，而是對公司內部瞭若指掌，又懂得引領眾人以成事的中堅幹部；(四)溝通力：除了對下溝通，中階主管還要懂得對上溝通，中階主管面對組織裡最多的「人」與「事」，他們既是公司最好的資料庫，更是無法取代的社會網絡，能否承上啟下，溝通力不可不強；(五)爭權奪利：這不是字面上的意義，而是化阻力為助力，這是向上溝通的更高境界，是指每位中階經理人都應該要敢向老闆要授權，立下戰功後更要敢跟老闆要利益。

本部透過落實師徒制傳承經驗，培養專業團隊組織文化，藉由強化策略管理及績效評估制度，確立審計機關使命，發展

出共同願景，集多元專業人才合作之力，增進審計課責之專業性、客觀性與正面價值。近年來更將創新思維模式，導入顧客導向之審計服務觀念，強調提供能兼顧內部及外部利害關係人之優質服務，而中階主管則為組織內肩負「承上啟下」功能的中堅人才，亦即撐起組織的「腰力」，是以，具有優質中階主管係創造審計機關與審計人員雙贏局面之基石。鑑於良好的團隊合作文化，不僅是工作快樂的泉源，也是達成工作績效的捷徑，中階主管在機關中，上承長官之指示執行政策，對下則須監督管理部屬，且同時肩負政策執行及管理之責，在機關中扮演關鍵重要的角色，建議本部應賡續強化中階主管承上啟下養成訓練，而各中階主管亦應培養良好溝通管理能力，凝聚組織文化之願景與使命，實踐優質審計團隊。

#### 八、持續強化審計行銷策略，導入以價值為導向之溝通與宣傳原則，並賡續創新與善盡審計職責，提升審計附加價值

審計長自96年10月就任以來，為配合時代環境的變遷與實際業務的需要，引進顧客服務導向及風險導向觀念，並推動建構策略管理與績效評估機制，建立審計資訊發布平台，修正審計法完善洞察及前瞻之法源依據，強化政府審計之積極功能，朝向達成「實踐優質審計服務，創造最大審計價值；提升政府施政績效，促進政府廉能政治」的審計願景，並期勉各審計單位應堅守超然獨立、嚴謹公正及專業審計之核心價值，而各審計單位也都能落實INTOSAI所揭櫫審計機關應與利害關係人建立攸關關係，檢視利害關係人所關心之議題，規劃審計重點加強考核，提出洞察及前瞻性審計意見，促請政府良善治理，進而對人民生活產生正面影響之價值與效益，已獲得各界之認同及肯定，此與2016至2017年國際內部稽核協會新任理事長安潔拉女士（Angela Witzany）宣傳之主題「稽核從不休息（Audit



Never Sleeps)」所提出內部稽核人員從傳統舞弊發現者走向能被信任的顧問角色，可透過：策略性思考、前瞻、稽核業務與組織策略密切結合、具有整體的心態、成為一位好的聽眾、行事始終保持透明度、成為高道德行為的典範等不謀而合。爰建議本部各審計單位應持續強化審計行銷策略，導入以價值為導向之溝通與宣傳原則，並賡續創新與善盡審計職責，提升審計附加價值：

### **(一)持續強化審計行銷策略，導入「以價值為導向」之溝通與宣傳原則**

近年來本部為使利害關係人對審計價值之認同，將各項審核成果透過出版審核年報、審計績效報告、專案審計報告、政府審計資訊發布等傳達予民眾及其他利害關係人，已初步展現成效。另審計長於本部第489次部務會報分享，內政部移民署於104年委外拍攝該署內部控制宣導影片，因該影片拍攝手法專業生動，有效提升該署正面形象，請業研會參酌移民署作法擇選適切審計主題拍攝短片，作為本部對外交流宣導播放之用，以彰顯政府審計積極正面價值。綜觀影片主題「稽核從不休息」，透過旁白介紹及Witzany理事長的演說，傳達內部稽核人員可以成為被利害關係人所相信的「顧問」，提供全天候的確認服務，其拍攝方法及內容之鋪陳，強調將其稽核(審計)價值傳達予利害關係人，亦可供未來各審計單位拍攝審計資訊影片，行銷審計成果之參考，增進利害關係人認同。

### **(二)賡續創新與善盡審計職責，提升審計附加價值**

國際內部稽核協會執行長理查錢伯斯先生(Richard F.Chambers)於「稽核軌跡-稽核的35堂課」一書中提到「沒有利害關係人，就沒有稽核任務」，新任理事長安潔拉女士(Angela Witzany)於上任發表演說也闡述，一旦利害關係人瞭解並且相信，內部稽核人員足以擔任組織防禦性角色，則高

階管理階層擔心的風險，將可以被有效地降低。在公部門，審計機關職司政府審計職權，各項影響審計外在與內在環境之因素甚多，爰增進利害關係人對審計機關的信賴與支持，至為重要。本部近數年來配合國內外審計環境的變遷，逐步推動審計制度改革並持續精進審計技術方法，營造「創新」的組織文化，依循國際最高審計機關組織(INTOSAI)將「創新」納入核心價值之一，鼓勵同仁汲取專業新知及運用各項創新資訊科技工具，持續精進跨機關、跨領域之查核面向，逐漸轉型為注重政策目標達成及顧客服務導向之洞察功能，並積極提供具前瞻性建議意見之審計作為，以提升各面向審計成果對於利害關係人之附加價值。如同Witzany理事長提到能夠讓利害關係人信任稽核人員，係以專業、廉政、能力及毅力等特質一貫地履行其責任，信任稽核人員能給予他們必要的支持，並竭盡心力付出，充滿熱忱及追求卓越。是以，各審計單位賡續秉持創新之核心價值及善盡審計職責，同樣也能感受利害關係人對審計機關之肯定與信賴。

## 附件 1 紐約州審計部及地方政府與學校審計處審計流程 譯介資料

### 瞭解審計流程

(Understanding The Audit Process)

#### 使命與權威(Mission and Authority)

##### 我們的使命(Our Mission)

地方政府相關部門和學校權責之使命，是透過改善紐約州當地政府和學校的財政管理，以維護納稅人民的利益。

為了實現我們的使命，我們制定以下目標：

1. 透過提高效率 and 效益、管理成本、改善服務遞送和資產保全等方式，鼓勵及使地方政府和學校官方維持或改善其財政健全。
2. 透過提供當地政府和學校官方最新的資訊與專家技術協助，以促進政府改革及培養全州社區良好治理。

##### 憲法和法律權威(Constitutional and Statutory Authority)

依(紐約)州憲法(第五條款之 §1 ) 和市政法(第 3 條款)，(紐約州)審計長有責任監督地方政府的財政事務。此監督責任之一即是定期查證有關地方政府的財政事務。我們查證工作的目的，在於能提供官員相關資訊，使其能有效率地履行財務監管責任。另依市政法第 35 條部分規定，此類查證報告會由當地政府存(歸)檔。

##### **取得文件(Access to Records)**

在審計期間，審計長的工作人員將需蒐集相關紀錄、文件和其他資訊以有效地完成審計工作。這可能包括定義為機密性和/或專有性各種法律資料。一般市政法及其他州立法規賦予審計長有權取具這些資訊，以達成審計目的。

##### **審計(Audit)**

我們的審計行為和效能係遵循美國總審計長頒布在出版物中的專業審計準則“政府審計準則”(Government Auditing Standards)。

審計部門進行的審計工作分為內部控制審計和績效審計兩大類。

內部控制審計係覆核和測試地方政府政策和程序，以確保官員妥適地取得、保存和使用公共資源。

績效審計係評估地方政府如何有效地執行各項計畫。正常情況下，此審計工作有助辨別擲節支出。

### **審核(Reviews)**

審計部門也執行強制性與非強制性預算審核。

預算審核係地方政府財政預算通過之前，對初步預算案中所包含的資訊是否適當以及估計是否合理與平衡等目的加以審核。

### **審計流程(Audit Process)**

典型的審計工作具有幾個相互關聯的階段或活動。

#### **1. 研究及蒐集資料(Research and information Gathering)**

這個過程包括與您的員工面談、取具相關文件及數據。目的是為了幫助我們更明確定義出審計資源應該被分配於何處。這個事前的活動，有助於集中審計應努力的方向，讓我們更能確定執行這個審計工作是否產生附加價值。

#### **2. 入口會議(Entrance Conference)**

入口會議係為建立一種合作的氣氛，通知當地政府官員和其他高階主管有關審計的審核流程，並給予政府官員提供其見解與看法之機會(以納入審計工作參考)。

#### **3. 初步的審計調查(Preliminary Audit Survey)**

審核小組在執行審計工作前，對受查組織及其業務等資訊進行初步調查，此目標在於能對組織和將要審核的領域範圍建立更全面的瞭解。

#### **4. 外勤階段(Fieldwork Phase)**

這個階段包括集中審計所有精力，且通常包括付出大量的時間。覆核負責人（EIC）監督審計小組每日就地查核狀況以確保審計工作品質如期如質完成。

#### **5. 初步審計發現(Preliminary Audit Findings)**

在完成外勤階段，覆核負責人(EIC)或其他審計人員會與相關之地方政府管理當局討論審計發現及結論。

#### **6. 出口會議(Exit Conference)**

在實地查核完成後，我們將發送調查結果及建議之草稿（本）及相關指引等審計結果來回饋予每一位委員會成員、總執行官和其他適當地方官員。審計小組成員會安排一個”出口會議”與適當地方政府管理當局討論這些結論和建議。此會議給予地方官員機會以澄清將在最終審計報告中揭露的問題。

#### **7. 當地官員之回應(Local Official Response)**

在該報告草案送到當地政府 30 日內，當地政府應以其官方立場正式回應有關審計結果，或至少應該辨識報告中與事實有出入之處。此回應函(response letter)雖然在市政法(General Municipal Law)不被視為校正其行動方案之依據，但你可能會想要運用它來發展出正確的行動方案。

#### **報告分送(Report Distribution)**

最終審計報告是提供給任何閱讀者的公開文件，儘管它們在公開發行之前將先被提供給受查的直轄市政府。大多數的最終審計報告也將提供給媒體，有一些甚至會發布新聞稿。我們會將地方官員對我們出具的審計結果有正式回應部分納入報告的附錄。

#### **改正行動計畫(Corrective Action Plan)**

約束學校的教育法以及合作教育服務委員會(BOCES)當局均要求地方管理當局對我們發布的任何報告準備改正行動計畫以為回應。您的改正措施計畫必須提交給我們及國家教育部門，並應包含對每個審計結果或建議提出已採取或將採取改正行動的聲明。此外，在可行範圍內，執行這樣的改正行動計畫應於下一財務年度結束前展開。

對於所有其他地方政府，市政法規規定，管理當局對我們出具的任何報告須準備相關改正行動計畫。您提出的改正行動計畫必須提交給我們，並應包括對每個審計結果或建議提出已採取或將要採取改善措施的聲明。如果你對於報告中的意見決定不採取改正措施，您應該解釋原因。

### **各領域服務調查(Field Service survey)**

我們的使命是幫助地方政府提升施政效能。因此，顧客對我們所提供服務之回饋意見，對我們而言，至關重要。在每個審計服務結束時，我們會發送問卷給受影響的地方政府，詢問有關他們對於我們所提供服務的觀點。調查結果回覆意見可以匿名方式提交，這將提供給我們寶貴的資訊以利改進審計作業。當你收到這問卷，請花一點時間完成查填並提交給我們。

### **分享承諾(Shared Commitment)**

我們理解審計過程對你和你的員工而言，可說是一個艱難的時刻。我們的審計人員一直在尋求方法，以減少中斷您的作業，盡量降低對您員工產生額外的負擔。即將到來的審計服務，我們竭誠歡迎與您的合作，以及獲得你有關改善審計程序之建設性意見。

## 附件 2 西元 2016-2017 年國際內部稽核協會主題「稽核從不休息」影片中英文稿

(旁白) : A lot can happen over twenty-four-hour periods across both private and public sectors. Risks and opportunities that the organization can leverage for its benefit and the benefit in the stakeholders. But unanticipatedly, all polling manage risks compose threat and damage the organization, its reputation, and these people. As once those who depend on it, and pay trust in it, risks from fraud, organizational culture, poor internal controls, competition, cyber threats and changes in the marketplace, can keep the organizations senior leaders awake at night, but when they know competent and defected internal auditors in place as a third-line of defense for the organization, senior leaders have fewer problems getting their risks. Why? Because audit never sleeps.

內部稽核人員全天候工作，服務範圍從私部門到公部門，進行風險與義務間之權衡(槓桿)評估，以謀求組織與利害關係人的最大利益。不可避免地，管理風險可能威脅與破壞組織、組織的聲譽及其員工，甚至影響那些信任組織的利害關係人，然而，一旦他們瞭解並且相信由具備勝任及防衛力的內部稽核人員擔任組織第三道防禦角色時，則那些讓高階管理階層擔心的風險，諸如：舞弊、組織文化、內部控制、競爭、網路威脅及市場變化等，將可以被有效地降低。為什麼呢？因為稽核從不休息。

(Witzany) : Hello. Guten Tag.(德語:午安)I am Angela Witzany. It's this pride and enthusiasm that I represent the

position of IIA Chairman for 2016 and 2017. The IIA is the internal audit professions, most widely recognized advocate and advocator and provider of standards, guides and certifications. I am humble by the trust you have placed in me, and I am honor to serve you and the profession a lot. Ex-IIA president William G. Bishop says so often, "I am proud to be an internal auditor!" It is also a precious privilege to my leadership now because we are celebrating and exciting the milestone - IIA Global seventy-fifth anniversary.

大家好(午安)，我是 Angela Witzany，很榮幸擔任 2016-2017 國際內部稽核協會全球理事長職務，國際內部稽核協會是由具公認性的權威人士及倡導者所組成的國際性機構，發布內部稽核相關指引、準則及辦理相關認證，因為有您的信賴，我感到十分榮幸能為您們服務，竭盡所能貢獻我們的專業。前國際內部稽核協會總裁威廉·比夏(William G. Bishop)曾說：「作為一位內部稽核人員，我感到非常地驕傲！」國際內部稽核協會設立於 1941 年，成立迄今 75 週年是一重要里程碑，值得大家共同歡慶。

(旁白)：Since 1941, when the groups of the founders established the IIA, to today's high-tech, high-risk, fast-moving global market place. The role of the internal auditing has always been to protect and promote organizational value. Never had this role been more essential to organizational success. And never had been this important, the stakeholders know they can trust internal auditors to consistently carry out their responsibilities with professionalism, integrity, competence, and perseverance.



協會自 1941 年設立，一直到目前所處的高科技、高風險及瞬息萬變的國際化市場的時代，內部稽核人員一直扮演著保衛與提升組織價值的角色。組織要能成功，內部稽核人員不可或缺；至為重要的是，利害關係人能體認一件事情：他們能夠信任內部稽核人員以專業、廉政、能力、毅力等特質一貫地履行其責任。

(**Witzany**) : Our stakeholders rely on us, that the internal auditors to support them and provide peace of mind. And recognize entirely and passionately in our pursuit the excellence to be dressed it in wiser, and partners to boards, audit committees and management. But we cannot become complacent, we must be able to overreach of it. Our work offers twenty-four seven assurances. The organizations are well positioned to meet the challenges of a dynamic and complex business environment. That is why I choose it as my theme, “Audit Never Sleeps”. Throughout my term, I intend to share the message that we as internal auditors must provide innovative and proactive, positive ways to improvement. This would help ensure that we continuously add value to meet the ever whole things and expectation of our stakeholders.

利害關係人信任我們能給予他們支持，並竭盡心力付出，充滿熱忱追求卓越，與合夥人、董事會、稽核委員會及管理階層相互合作，及保持「顧問」角色的透明度。但我們不能因此驕傲自滿，必須不斷超越與突破自我。我們提供全天候各種確認性服務，協助組織定位以面對動態及複雜多變的商業環境。這就是為何我選擇主題「稽核從不休息」的原因。我想要分享

一句話：「身為內部稽核人員，我們必須要能提供創新、主動及正向的方法來達到進步，確保為組織增加價值，達到利害關係人對內部稽核人員的期許。」

(旁白)：As Angela shares her theme, "Audit Never Sleeps", and the concepts and opinions. She will focus on several key areas good for the auditors. This objective will help the internal auditors become trusted adviser, and ensure that the product to their work is everywhere all the time, helping to ensure organizational success. Internal auditors will build the credibility, reliability and relationship.

Witzany 女士分享她的想法與主題「稽核從不休息」，強調幾個關鍵重點有助於內部稽核人員成為利害關係人所信賴的「顧問」角色，協助公司達成目標—亦即內部稽核人員必須建立可信性、可靠性及良好關係。

(Witzany)：How do we get there ?

- By thinking strategically.
- Always looking to the future.
- Aligning audit with organizational strategy.
- Having an Integrated mindset.
- Being a Good Listener.
- Always Acting Transparently.
- Modeling Highly Ethical Behavior.

如何從傳統舞弊發現者走向能被信任的顧問角色？可透過：

- 策略性思考
- 前瞻

- 稽核業務與組織策略密切結合
- 具有整體、完整的心態
- 成為一位好的聽眾
- 行事始終保持透明度
- 成為高道德行為的典範

(Witzany) : When we combine these skills, we build and strengthen them trust, and then our stakeholders, you all, as dress it as wiser. We are well positioned to protect and promote organizational success. All across of the era, we have spent a lot of time listening to your ideas, your challenges and your hopes for the profession. As well as, your insights are of great importance to me and to the Global IIA. I look forward to our journey together, as we strengthen our commitment, as dress it as a wiser, and then sure that our work with stakeholders, to confident and peace of mind, to meet the challenge ahead. That's because audit never sleeps.

當我們整合這些技能，即建立、強化與利害關係人間的信賴關係。我們的職責是維護與促進組織達到成功。我們一直以來聆聽您的想法、所面臨的挑戰、對專業知能及對內部稽核人員所扮演角色之期許，您的見解對我及國際內部稽核協會而言，實屬寶貴。我衷心期待大家共同參與這旅程，因我們強化彼此之間的承諾，能夠肯定的是：當我們與利害關係人合作時，能夠充滿信心、以平靜態度共同面對未來的挑戰，全是因為「稽核從不休息」。

## 附件 3 西元 2016 年內部稽核協會國際研討會日程表

### 會前研討會日程表 (2016/7/17)

| 時間\議題               | 研討會 1               | 研討會 2        | 研討會 3               | 研討會 4     | 研討會 5                | 研討會 6             |
|---------------------|---------------------|--------------|---------------------|-----------|----------------------|-------------------|
| 7/17<br>13:00~17:00 | 良好改變互動-在高風險環境下的說話技巧 | 處在十字路口的公部門審計 | CAE 專家課程-保護公司的底線及聲譽 | 女性在內部稽核角色 | 高舉紅旗-內部稽核人員偵測及防止舞弊指引 | CIA 學習系統-內部稽核知識要點 |

### 國際研討會日程表 (2016/7/18-7/20)

| 時間\議題               | 具影響力之導者                      | 新興業務-永續發展            | 透過道德、治理、合規建立架構            | 金融服務：更高的期望                         | 解析現今舞弊方式，作為未來控制的重點      | 資訊：提升業務上的經驗                    | 公部門面臨的挑戰                    | 急劇上升的風險及問題         | 內部稽核趨勢、挑戰和解決方案 (西班牙文) | CIA 考試複習：從準備到通過 |
|---------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------|
| 7/18<br>08:00~09:40 | 第1場專題演講：在動盪世界中管理風險           |                      |                           |                                    |                         |                                |                             |                    |                       |                 |
| 10:15~11:15         | CS1-1 透過 QAR 改造內部稽核          | CS1-2 精進稽核：如何，為何     | CS1-3 當今多元化的職業道德          | CS1-4 洞察全球性稽核議題、新起的風險、趨勢，及金融服務產業挑戰 | CS1-5 跨國公司如何對抗舞弊及貪腐     | CS1-6 網路安全-內部稽核和資訊部門如何團結一起共同對抗 | CS1-7 從觀察為行動                | CS1-8 醫療風險-減輕是關鍵   | 略                     | 略               |
| 11:25~12:25         | CS2-1 保護組織的變態能力和聲譽：制定一個全面的方法 | CS2-2 2016 年後內部稽核的展望 | CS2-3 內部稽核在道德、治理、合規中扮演的角色 | CS2-4 防止數據洩露及網路詐騙                  | CS2-5 第 39 台階 (國防大機密)   | CS2-6 提升內部稽核議題：在數據時代的改變與機會     | CS2-7 公部門有限的審計經費            | CS2-8 在全球監督環境下辨識風險 | 略                     | 略               |
| 12:25~13:55         | 午餐                           |                      |                           |                                    |                         |                                |                             |                    |                       |                 |
| 13:55~15:35         | 第2場專題演講：內部稽核熱門主題             |                      |                           |                                    |                         |                                |                             |                    |                       |                 |
| 16:10~17:10         | CS3-1 上位者的十大技巧：如何帶領部門建立品質及價值 | CS3-2 內稽人員：成為被信任的顧問  | CS3-3 找到第一張骨牌：找到關鍵的原因要素   | CS3-4 對於嚴格監管公司，需要保證及合規稽核           | CS3-5 木偶奇遇記效果：從生活及工作中偵察 | CS3-6 散播你的價值：帶領供應商做風險評估        | CS3-7 好要更好：成為世界的典範稽核組織-案例分享 | CS3-8 管理外包項目的風險    | 略                     | 略               |
| 17:10~19:00         | 晚餐：歡迎酒會                      |                      |                           |                                    |                         |                                |                             |                    |                       |                 |

| 時間 \ 議題             | 具影響力之從業者角度                    | 新興業務 - 永遠保持一步                 | 透過道德、治理、合規、架構                | 金融服務：更高的期望                     | 解析現舞弊，作為控制的重點                 | 資訊：業務上的經驗                      | 部門的挑戰                   | 急劇上升的風險及問題                       | 內部稽核勢、挑戰和解決方案 (西班牙文) | CIA 考複試：從準備到通過 |
|---------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------|
| 7/19<br>08:00-09:40 | 第3場專題演講：複雜時代中的導引：全球經濟、安全、政治   |                               |                              |                                |                               |                                |                         |                                  |                      |                |
| 09:40-10:40         | 第4場專題演講：建立基礎，成就未來             |                               |                              |                                |                               |                                |                         |                                  |                      |                |
| 11:20-12:20         | CS4-1<br>稽核人員與利害關係            | CS4-2<br>可能的任務：內稽人員如何強化保護組織價值 | CS4-3<br>道德是治理、風險管理、合規等有效之基石 | CS4-4<br>強化風險意識：內稽人員新的挑戰       | CS4-5<br>發掘及戰勝舞弊：24小時的斷斷負責    | CS4-6<br>雲端計算：什麼是我們應該要做的項目     | CS4-7<br>實施企業風險管理：實務手冊  | CS4-8<br>管理第3方風險：COSO 2013年治理項目  | 略                    | 略              |
| 12:20-13:55         | 午餐                            |                               |                              |                                |                               |                                |                         |                                  |                      |                |
| 13:55-14:55         | CS5-1<br>政治和內部稽核              | CS5-2<br>COSO 對於企業風險架構的修正     | CS5-3<br>稽核文化                | CS5-4<br>銀行部門實施企業風險管理的教訓       | CS5-5<br>管理第3方風險：會傷害的就是你不懂的地方 | CS5-6<br>十大科技風險：關鍵問題和稽核項目      | CS5-7<br>公部門應用三道防線的實際經驗 | CS5-8<br>整體性的報告：分散如何降低風險         | 略                    | 略              |
| 15:05-16:05         | CS6-1<br>董事會處理的風險及趨勢          | CS6-2<br>稽核人員批判性思維            | CS6-3<br>董事會及信託其對內部稽核職能影響    | CS6-4<br>面對今日，增進公司BSA/AML系統及挑戰 | CS6-5<br>未來的舞弊 - 舞弊查核技巧       | CS6-6<br>實施自管信：國際上蓬勃發展的年輕一代和技術 | CS6-7<br>黃皮書的問題         | CS6-8<br>透過嵌入企業風險管理讓企業風險管理更有效    | 略                    | 略              |
| 16:35-17:35         | CS7-1<br>內部稽核另一個角度：是否截然不同？    | CS7-2<br>利用資料分析縮短洞察時間         | CS7-3<br>廉正部門 - 內部稽核與合規      | CS7-4<br>在內部稽核中，有效利用數據分析的最佳實務  | CS7-5<br>偵查欺騙                 | CS7-6<br>資料保護的演變和未來的挑戰         | CS7-7<br>透明與課責對抗詐欺      | CS7-8<br>稽核人員在供商風險管理程式開發及強化上扮演角色 | 略                    | 略              |
| 19:00-24:00         | 晚餐：GALA晚宴                     |                               |                              |                                |                               |                                |                         |                                  |                      |                |
| 7/20<br>08:30-10:10 | 第5場專題演講：複雜變化的決策意識：內部稽核及董事會    |                               |                              |                                |                               |                                |                         |                                  |                      |                |
| 10:50-12:30         | 第6場專題演講：CNN國際商業記者和Quest主持商業手段 |                               |                              |                                |                               |                                |                         |                                  |                      |                |