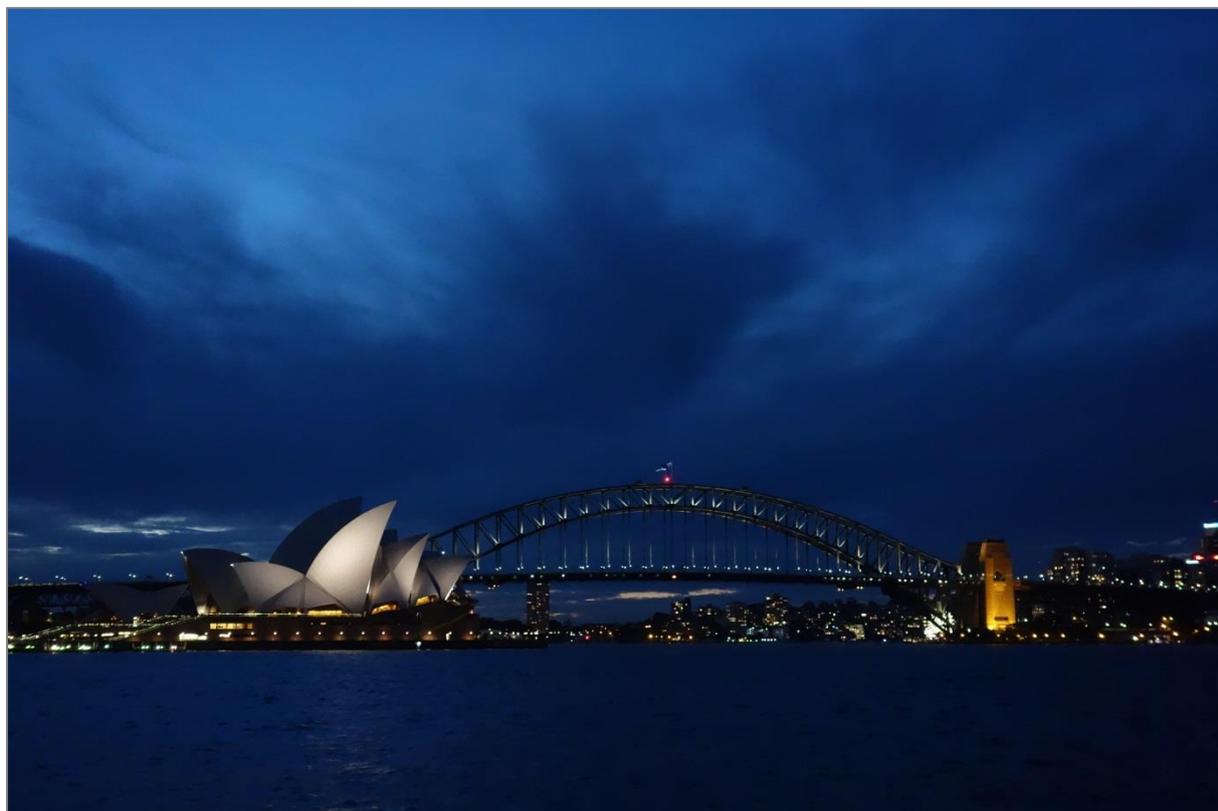


# 澳洲與紐西蘭績效審計及公民參與 審計實務之研究



出國人員：張思捷

報告日期：中華民國 106 年 1 月 19 日



出國報告（出國類別：專題研究）

# 澳洲與紐西蘭績效審計及公民參與 審計實務之研究

服務機關：審計部

姓名職稱：審計員張思捷

派赴國家：澳洲、紐西蘭

出國期間：中華民國 105 年 9 月 25 日至 10 月 21 日

報告日期：中華民國 106 年 1 月 19 日



# 摘 要

為促進公共行政之效率、課責、效能及透明度，世界各國審計機關均致力強化其審計機關職能，期能對民眾生活產生正面之影響。儘管各國審計機關制度或文化等各有不同，惟在審計實務及技術方法等，實有值得相互交流及借鏡之處；本次赴威靈頓維多利亞大學研習「Engaging the Public Effectively Using Social Media」課程，課程內容包含介紹運用社群媒體於公民參與之機會、挑戰及情境；介紹國際公民參與協會之公民參與光譜；介紹及試用可提升公民參與效率及效果之協同決策工具—「Loomio」等。期間另經外交部駐澳大利亞台北經濟文化辦事處、駐雪梨台北經濟文化辦事處及駐紐西蘭台北經濟文化辦事處協助安排，順利參訪澳洲國家審計署、澳洲國家稅務局、新南威爾士州審計廳、新南威爾士州稅務局、紐西蘭審計長辦公室、紐西蘭稅務局及紐西蘭內部稽核協會等，針對績效審計及公民參與等議題，進行意見交流與討論。本次研究期間自民國 105 年 9 月 25 日至 105 年 10 月 21 日，共計 4 週，獲致之心得與建議計有 6 項，包括：

- 一、 採取功能分工，成立績效審計查核小組，強化績效審計及專案調查業務。
- 二、 績效審計查核主題化，聚焦於可提供附加價值之主題，提升查核深度及查核意見品質。
- 三、 強化賦稅捐費績效審計，適時研提洞察及前瞻性之審計意見。

- 四、 導入 Loomio 等協同決策工具辦理專家學者諮詢，突破空間及時間限制，強化公民參與審計實務。
- 五、 提升績效審計報告及年報等出版物之可讀性，並採使用者需求之概念強化網站設計，提升民眾閱讀及瀏覽意願。
- 六、 適時公開查核主題及融入審計流程(audit process)概念整合公開資訊，提升審計機關透明度及民眾追蹤績效審計案件之便利度。

# 目 次

壹、研究主題 .....	1
一、聚焦於提供附加價值之績效審計 .....	1
二、公民參與公部門決策 .....	4
三、強化公民參與政府審計 .....	9
貳、參訪紀要 .....	12
一、澳洲國家審計署 .....	12
二、澳洲國家稅務局 .....	14
三、新南威爾士州審計廳 .....	16
四、新南威爾士州稅務局 .....	19
五、紐西蘭審計長辦公室 .....	21
六、紐西蘭稅務局 .....	23
七、紐西蘭內部稽核協會 .....	25
八、威靈頓維多利亞大學 .....	26
參、心得與建議 .....	27
一、採取功能分工，成立績效審計查核小組，強化績效審計及專案調查業務 .....	27
二、績效審計查核主題化，聚焦於可提供附加價值之主題，提升查核深度及查核意見品質 .....	29
三、強化賦稅捐費績效審計，適時研提洞察及前瞻性之審計意見 .....	29
四、導入 Loomio 等協同決策工具辦理專家學者諮詢，突破空間及時間限制，強化公民參與審計實務 .....	30
五、提升績效審計報告及年報等出版物之可讀性，並採使用者需求之概念強化網站設計，提升民眾閱讀及瀏覽意願 .....	31
六、適時公開查核主題及融入審計流程(audit process)概念整合公開資訊，提升審計機關透明度及民眾追蹤績效審計案件之便利度 .....	32
肆、結語 .....	35
伍、參考資料 .....	36

## 圖目錄

圖 1	審計機關專業成熟度模式.....	2
圖 2	OAG 策略規劃架構.....	3
圖 3	IAP2 公民參與光譜.....	5
圖 4	Loomio 操作畫面.....	7
圖 5	pol.is 操作畫面.....	8
圖 6	Loomio 正體中文操作指南.....	8
圖 7	審計機關與公民之互動方式.....	9
圖 8	澳洲新南威爾士州審計廳 2015/16 年報網站.....	10
圖 9	ANAO 現任審計長 Grant Hehir.....	12
圖 10	與 Andrew Morris 先生及 Nathan Callaway 先生合影.....	14
圖 11	與 ATO 國際關係部門人員合影.....	16
圖 12	AONSW 現任審計長 Margaret Crawford.....	17
圖 13	與 Barry Underwood 先生合影.....	19
圖 14	與 Andrew Fricot 先生合影.....	20
圖 15	紐西蘭現任審計長 Lyn Provost.....	21
圖 16	與 Mark Evans 先生合影.....	22
圖 17	IRD 舊有之遵循模型.....	24
圖 18	IRD 新遵循模型.....	24
圖 19	與 Warwick Smith 先生等人合影.....	25
圖 20	與 Jeff Galt 先生合影.....	25
圖 21	與 Simon Wright 先生及 Laura Sommer 小姐合影.....	26
圖 22	審計部政府審計系統化流程.....	34

## 表目錄

表 1	2012/13 至 2018/19 會計年度 OAG 查核主題.....	4
表 2	IAP2 公民參與光譜 .....	6
表 3	ANAO 數位化政策 .....	11
表 4	ATO 組織轉變歷史表 .....	15
表 5	民國 103 至 105 年度審計部各地方審計處室協辦專案調查項數 .....	28
表 6	民國 105 年 11 月底審計部各地方審計處室查核人力統計.....	28
表 7	民國 103 至 105 年度審計部諮詢專家學者(含公民團體)案件數統計 .....	31

# 壹、研究主題

本次赴澳洲及紐西蘭執行出國研習計畫之目的，係透過參訪澳洲國家審計署、新南威爾士州審計廳及紐西蘭審計長辦公室，與該 2 國政府審計人員會談及分享工作經驗，另參訪澳洲稅務局、新南威爾士州稅務局、紐西蘭稅務局及紐西蘭內部稽核協會等機關，並於紐西蘭威靈頓維多利亞大學研習公民參與相關課程，以就本研習計畫重要主題進行研究，期能汲取先進國家之優點，據以提出相關建議意見，以提升我國審計機關日後辦理績效審計及公民參與審計實務之成效。謹將研究主題分述如下：

## 一、聚焦於提供附加價值之績效審計

依據國際最高審計機關組織（INTOSAI）揭櫫「審計機關應被視為對民眾生活產生正面影響之機關」，及美國聯邦審計署（GAO）於西元（下同）2006 年發展之審計機關專業成熟度模式（詳圖 1），審計機關應扮演監督、洞察及前瞻之治理角色，又 2013 年 INTOSAI 第 21 屆會員代表大會北京宣言第二章指出，政府審計乃國家治理不可或缺之一環，審計機關應持續致力於發揮監督、洞察及前瞻功能，以成為值得人民信賴之典範機關，並有效促進國家良善治理。為實踐此一目標，各國審計機關近年來已陸續積極強化績效審計作為，期能對政府帶來有效課責，進而提升公共治理之效率及效益等。

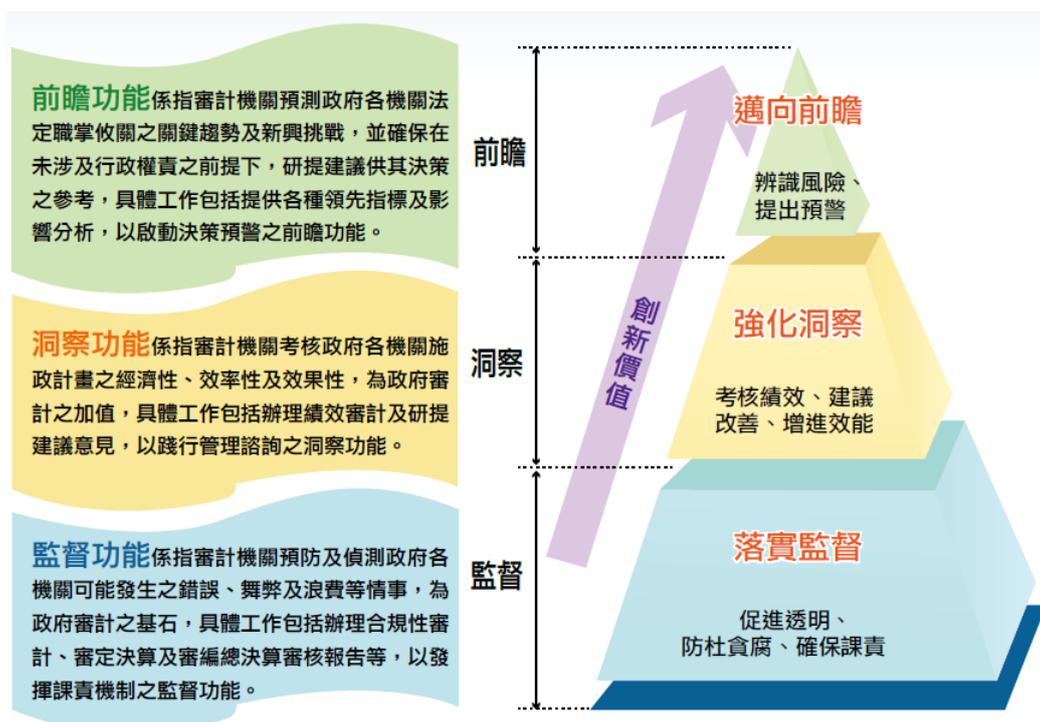


圖 1 審計機關專業成熟度模式

績效審計的積極目的是為利害關係人帶來轉變、影響，進而產生更高的附加價值，紐西蘭審計長辦公室 (Office of the Auditor-General, OAG) 之策略規劃架構即聚焦於能提供附加價值之查核議題，而非受查機關可能之缺失 (“How and where our audit work can add value” rather than “looking for things the entities are doing wrong”)，該規劃架構分為策略、界定範圍、設計、測試及精煉、實行等 5 階段 (詳圖 2)，各階段主要分述如下：

(一) 策略階段 (Strategic Phase)

1. 設立整體規劃主題/方向。
2. 辨認潛在查核議題。

OAG 於此階段舉辦研討會，由管理團隊及績效審計團隊等與會者，

共同就受查機關之重大議題、風險及未來挑戰等提出想法及討論查核可行性，並決定優先順序，係透明且公開之決策過程。

## (二) 界定範圍階段 (Scoping Phase)

1. 辨認問題：哪些問題是我們感興趣的？為什麼？
2. 加值評估：我們能為前揭問題提供什麼附加價值？
3. 擇選案件：OAG 提供建議意見及決定適合之案件。

## (三) 設計階段-制訂查核程式 (Design Phase – Shaping the Work Program)

1. 建構查核程式。
2. 發展詳細之工作計畫。

## (四) 測試及精煉階段 (Test and Refine Phase)

1. 與外部利害關係人測試查核程式草案。
2. 定案查核程式及工作計畫。

## (五) 實行階段 (Implementation Phase)

1. 溝通查核程式。
2. 執行查核程式。
3. 追蹤執行情形並適時調整。

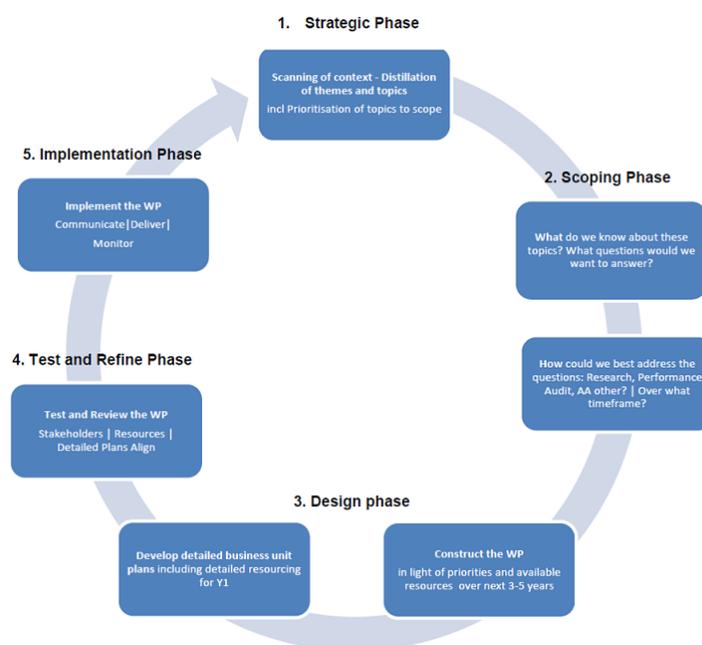


圖 2 OAG 策略規劃架構

為確保各項民生議題查核面向之廣度及深度，OAG 於 2012/13 會計年度起執行多年度主題工作計畫(multi-year themed work programme)，於每一會計年度結束前公告未來 3 個年度之查核主題 (theme) 及查核議題 (topic)，2012/13 至 2018/19 之查核主題詳表 1。OAG 於管理團隊決定查核主題後舉辦研討會，由管理團隊及績效審計團隊就年度主題提出不同面向之查核議題及討論查核可行性，聚焦於可提供利害關係人附加價值之項目，期能提升利害關係人對政府施政之全面性瞭解及促進政府良善治理。

表 1 2012/13 至 2018/19 會計年度 OAG 查核主題

會計年度	查核主題
2012/13	我們的未來需求—公部門是否準備好了？ (Our future needs – is the public sector ready?)
2013/14	服務傳遞 (Service delivery)
2014/15	治理及課責 (Governance and accountability)
2015/16	投資及資產管理 (Investment and asset management)
2016/17	資訊 (Information)
2017/18	水資源 (Water)
2018/19	永續發展 (Sustainable development)

## 二、公民參與公部門決策

公民參與係任何可以直接吸引公眾參與決策、協助解決問題，或藉由所提供之意見促成決策的一個過程，或是可提供更完整考量方案或收集更多公眾意見投入 (public input) 之過程。

### (一) 公民參與光譜

國際公民參與協會（the International Association for Public Participation, IAP2）提出公民參與光譜（詳圖 3 及表 2），該光譜依公民對決策之影響力及公民與公部門之關係，將公民參與分為 5 個階段，分別為：告知（inform）、諮詢（consult）、涉入（involve）、協力（collaborate）及賦權（empower）等，該光譜並進一步說明公部門欲達成之目標及應有之作為，例如於告知階段，公部門之目標為即時提供衡平及客觀之資訊，協助公民了解問題、方案、機會與解決方法，而公部門應扮演資訊提供者，持續提供資訊；於最高層次之賦權階段，目標則是讓公民行使決策權，公部門則扮演公民決策下之政策執行者。

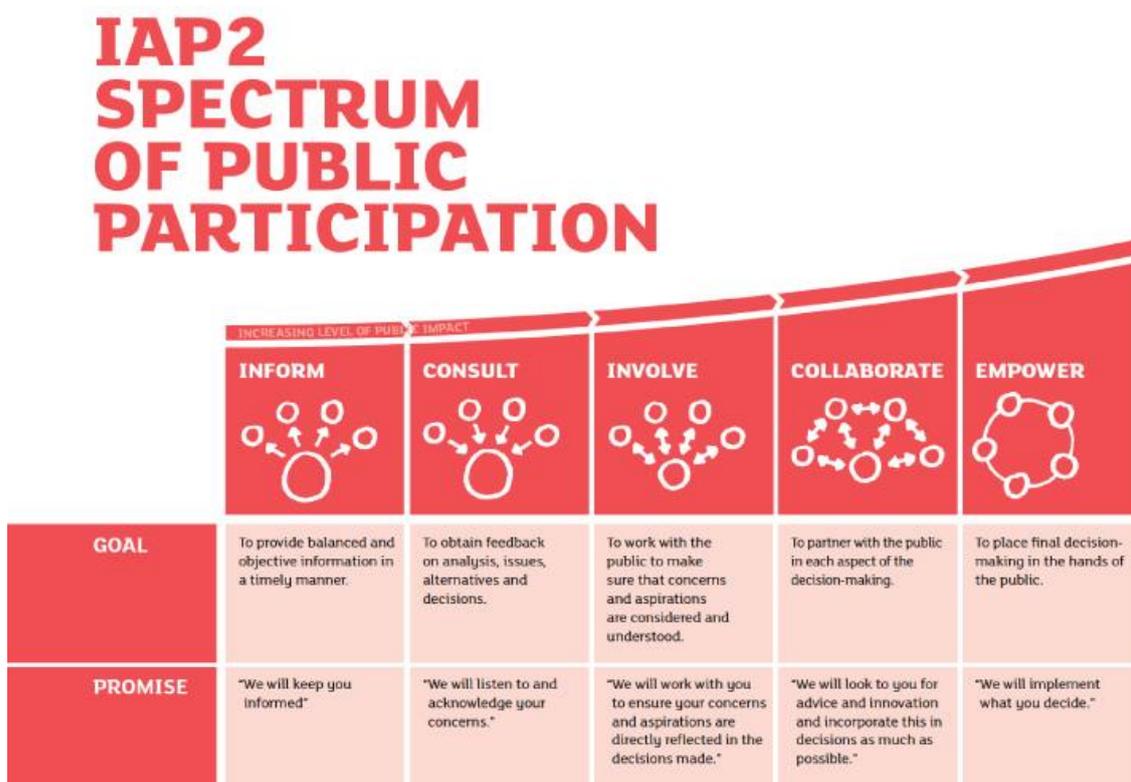


圖 3 IAP2 公民參與光譜

表 2 IAP2 公民參與光譜

	告知	諮詢	參與	協力	賦權
目標	即時提供平衡及客觀之資訊，協助公民了解問題、方案、機會與解決方法。	擷取民意回饋作為分析、制定問題、替代方案或決策之參考。	與公民共同推動事務，確保公民關心之議題被考慮及瞭解。	於決策過程中，全面與公民建立夥伴關係。	由公民行使決策權
公部門作為	持續提供資訊。	持續提供資訊並傾聽民意。	共同推動公共事務，並向公民說明參與後對決策的影響。	在方案規劃時納入公民的建議及想法，並在決策時，極大化融入公民建議。	政府執行公民決策

## (二) 線上對話之成功因素

相較於因面對面 (face to face) 對話模式之公民參與受到時間及空間之限制，暨隨著社群媒體興起及行動上網設備普及，採線上 (online) 對話模式之公民參與蓬勃發展，為使線上對話有效達成公民參與預定之目標，公部門可遵循下列原則辦理：

1. 不要強迫參與者表示立場。
2. 提供清楚之對話脈絡。
3. 鼓勵沉默或較不熱衷之參與者加入對話。
4. 鼓勵參與者發掘議題可探討之面向。
5. 將你 (妳) 理解之內容以你 (妳) 的敘述方式做總結。

除上述原則外，為使線上對話能順利進行，調適對話 (moderate the dialogue) 甚為重要，調適者應避免「對話」(dialogue) 轉變為「辯論」(debate)，可透過不同敘述或提問方式調適討論內容。舉例

來說，容易引起「辯論」之提問方式為「你贊成/反對的原因是什麼？」，參與者往往會極力擁護自己的意見，進而與相反意見者產生針鋒相對之討論內容，可透過調適提問為：「你認為別人為何贊成/反對？」，透過引導參與者換位思考，參與者更可能會因為考慮角度不同而推翻先前的意見，這時討論內容即轉變為「對話」，使討論氛圍較和諧，及讓參與者能以較理性方式討論。

### (三) 善用協同決策工具

為提升公民參與效率及效果，公部門可善用民間開發之協同決策工具，例如能啟動群組、討論、提案及共同決策之 Loomio (詳圖 4)，或是採結構化方式整理參與者評論，並利用視覺化方式清楚呈現參與者意見傾向之 pol.is (詳圖 5)；其中 Loomio 有正體中文之操作介面，並提供圖文並茂之正體中文操作指南 (詳圖 6)，利於初學者快速入門。

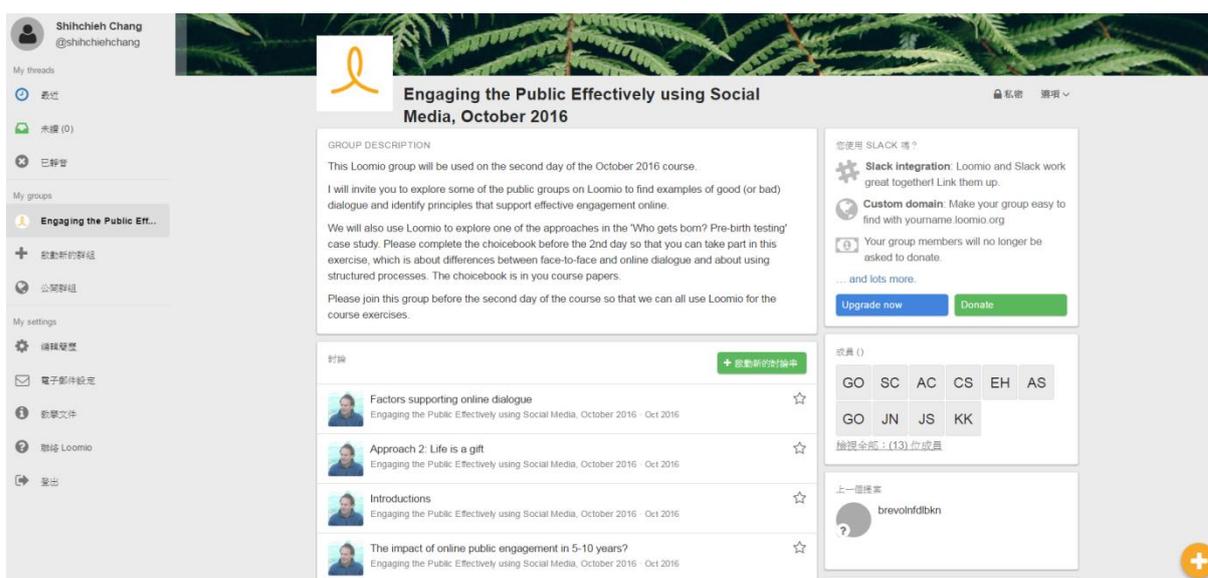


圖 4 Loomio 操作畫面

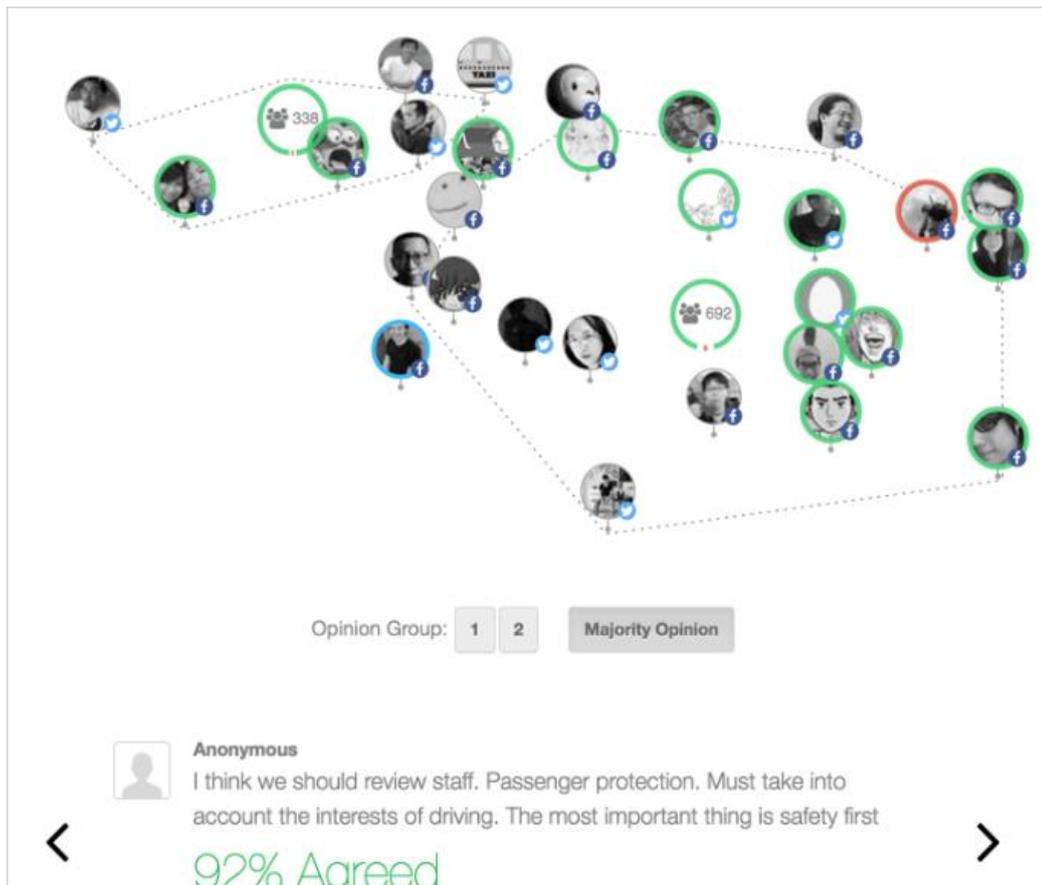


圖 5 pol.is 操作畫面

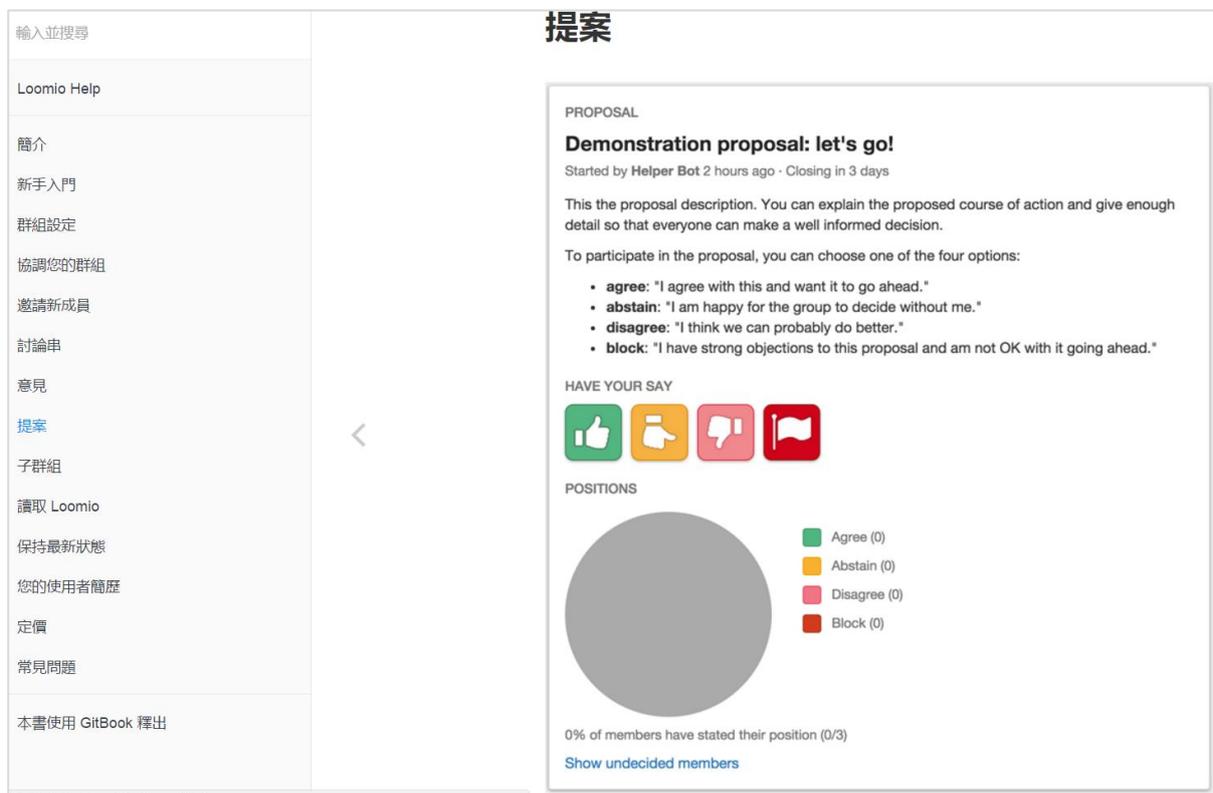


圖 6 Loomio 正體中文操作指南

### 三、強化公民參與政府審計

2013 年聯合國出版「最高審計機關公民參與實務 (Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions)」指出，公民不僅係利害關係人，同時亦為政府運作及績效之相關知識與資訊的豐富來源，藉由公民參與政府審計可提升審計機關之監督能力，強化對審計機關使命之公共支持並有助於良善治理。該實務指引另提出審計機關與公民之互動方式分為 3 種：(一) 單向關係—審計機關告知公民；(二) 雙向關係—審計機關諮詢公民；

(三) 夥伴關係—審計機關與公民共同決策 (詳圖 7)。

各國審計機關多已透過資訊公開及提供民眾回

饋意見之管道等方式，並運用各種大眾傳播工具促進公民參與政府審計事務。舉例如下：

- (一) 美國聯邦審計署 (GAO) 於網頁及查核報告中均提供回饋意見之管道，並運用多種社群媒體作為公開資訊及與民眾溝通之管道。
- (二) 美國哥倫比亞地區審計辦公室 (ODCA) 成立官方部落格供民眾提供意見。

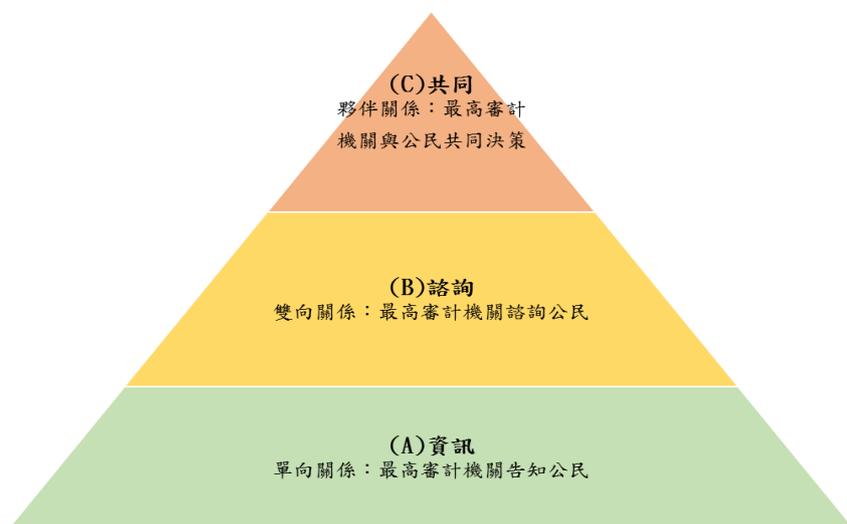


圖 7 審計機關與公民之互動方式

(三) 澳洲國家審計署 (ANAO) 於網站上公開其查核計畫及查核工作辦理之階段 (如：潛在議題、開放提供意見、執行中、報告撰擬及報告發布等)，並提供以電子郵件通知民眾有關查核工作辦理階段更新之訂閱服務。

(四) 澳洲新南威爾士州審計廳於 2015/16 會計年度以線上網站方式呈現審計年報 (詳圖 8)。



圖 8 澳洲新南威爾士州審計廳 2015/16 年報網站

(五) 紐西蘭審計長辦公室 (OAG) 則係採取於每一會計年度結束前公告未來 3 個年度之查核主題 (theme) 及查核議題 (topic)，並透過審計部落格 (auditblog) 等方式與民眾溝通及讓民眾表達意見。

另澳洲國家審計署 (ANAO) 為提升民眾對審計機關之瞭解及參與審計事務之意願，推行數位化政策 (digital policy)，其內容詳表 3，主

要重點為：(一) Make report shorter and clear：以較淺顯易懂之語辭，且以審計長與民眾談話口吻及以可公開刊行方式，撰寫查核報告，使民眾較易瞭解報告內容並簡化行政作業程序；(二) Redesign website：網站呈現方式由「我們最想告訴使用者的」轉變為「使用者最想知道的」，採使用者需求導向設計網站，並以圖形化介面及簡潔方式呈現網站內容，以利於使用者閱讀及搜尋資訊。

表 3 ANAO 數位化政策

領域	有效參與 effective engagement
能力	透過吸引人、具說服力及適合之書面或口頭溝通方式，傳遞資訊及意見予閱聽者。
精通內容	<p>Level 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 使用正確文法、拼字及標點符號。</li> <li>2. 使用不卑不亢的語氣與利害關係人互動。</li> <li>3. 確認所有資訊均清楚且正確。</li> <li>4. 溝通資訊發布或傳遞（包含電子郵件傳送）前，再次確認語氣是否適當及內容是否正確。</li> </ol>
	<p>Level 2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 書面溝通依循適當形式：精確、文法正確、結構完整及合乎邏輯，以易於閱讀者瞭解。</li> <li>2. 確保溝通內容簡潔、清楚及攸關。</li> <li>3. 以證據或其它資訊支持觀點。</li> <li>4. 提出議題及清楚解釋議題內容予利害關係人時，應有主管之支持。</li> <li>5. 預期及應變閱聽者對溝通之反應。</li> </ol>
	<p>Level 3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 解釋及呈現溝通參據（material）時（如撰寫查核成果及查核報告等），採用適於發布之格式撰寫。</li> <li>2. 提供建議及回饋予較無書面或口頭溝通經驗之同事。</li> <li>3. 小心地溝通複雜訊息予利害關係人，並適時引用相關證據。</li> <li>4. 報告查核發現、結果或建議時，論點應具說服力。</li> <li>5. 正面且採具說服力方式回應利害關係人提出之議題。</li> </ol>
	<p>Level 4</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 解釋及呈現複雜之溝通參據（material）時，採用適於發布之格式撰寫。</li> <li>2. 投入時間於提供建議及回饋予較無書面溝通經驗之同事，以提升其撰寫能力。</li> <li>3. 受到強烈質疑或抗拒時，以堅定且不卑不亢之態度表達立場。</li> </ol>

## 貳、參訪紀要

### 一、澳洲國家審計署

澳洲於 1901 年制定審計法 (Audit Act)，賦予聯邦審計署 (Federal Audit Office, 以下簡稱 FAO) 之最高首長—審計長 (auditor-general) 指派人員辦理財務審計<sup>1</sup>之權。FAO 原位於墨爾本，於 1935 年遷移至坎培拉，其名稱歷經多次更改，於 1990 年改為澳洲國家審計署 (Australian National Audit Office，以下簡稱 ANAO)。審計法 (Audit Act) 於 1979 年修正，賦予審計長指派人辦理效率審計 (efficiency audits) 之權。隨後審計長法 (Auditor-General Act) 於 1979 年 10 月訂定，取代原有的



圖 9 ANAO 現任審計長  
Grant Hehir

審計法 (Audit Act)，其規定審計長係由澳洲國會之澳洲公共會計與審計聯合委員會 (Joint Committee of Public Accounts and Audit，以下簡稱 JCPAA) 任命，任期 10 年，

只有在參眾兩議院均同意之情況下，才能將其免職，且審計工作不受外部干擾。審計長法強化審計長及 ANAO 之獨立性，並賦予 ANAO 辦理財務審計及績效審計之權。

ANAo 之組織架構分為 3 個服務團隊及 1 個行政部門，以下簡述各

團隊及部門之職掌：

---

<sup>1</sup> Audit Act 1901 原文：11. The Auditor-General may by writing under his hand appoint any person to inspect examine and audit any books accounts or stores which are required by this Act or any other Act to be inspected, examined or audited by the Auditor-General and to report thereon to him and any such person shall have power to inspect all such books accounts or stores and all vouchers and papers relating thereto.

- (一) 確信性審計服務團隊 (Assurance Audit Services Group)：該團隊主要工作係對所有澳洲政府機關 (不包含各州及領地政府機關) 提供獨立之財務報表及財務管理確信服務，暨依利害關係人之要求，對澳洲政府機關之特定計畫或施政項目進行確信性核閱 (assurance reviews)。
- (二) 績效審計服務團隊 (Performance Audit Services Group)：該團隊主要工作係對所有澳洲政府機關 (不包含各州及領地政府機關) 進行績效審計，以提供公部門改善行政管理及課責之建議意見，暨出版績效審計有關之刊物。
- (三) 專業服務團隊 (Professional Services and Relationships Group)：提供服務團隊技術支援，包括品質保證、資訊支援 [如透過時事通訊 (newsletters) 及技術研討會等方式提供資訊予受查單位] 等。
- (四) 綜合管理部門 (Corporate Management Branch)：提供各團隊及各部門行政支援，包括組織治理作業協調、人力資源、組織財務管理、對外關係、資訊科技、建築及機電設備等。

ANAO 於 2015/16 會計年度之主要審計成果為：(一) 出具 255 項財務報表審計意見；(二) 出版 54 篇確信性核閱報告、35 篇績效審計報告及 3 篇實務指引；(三) 計有 96% 及 84% 之澳洲政府機關認同 ANAO 提

供之財務審計及績效審計服務具有附加價值；(四)計有 88%之國會議員對 ANAO 能直接提升澳洲政府之良善治理感到滿意；(五)計有 94%之績效審計報告建議意見獲受查機關認同。

本次參訪 ANAO，該署安排由 Andrew Morris 先生、Wendy Michaels 小姐、Nathan Callaway 先生及 Tamie Plant 小姐等 4 位人員接待，並分享有關辦理賦稅績效審計之經驗，及現任審計長 Grant Hehir 於 2015 年上任後推行數位化政策（digital policy）帶來之改變（詳研究主題三）。Morris 先生表示，不論績效審計之查核議題是賦稅捐費、衛生醫療或其他主題，於規劃及執行等階段運用之評估方法或工具均大同小異，重點在於對受查機關及查核議題之瞭解程度。



圖 10 與 Andrew Morris 先生及 Nathan Callaway 先生合影

## 二、澳洲國家稅務局

澳洲國家稅務局（Australian Taxation Office，以下簡稱 ATO）於 1910 年設立，主掌政府稅課收入之稽徵業務。其使命係藉由提升課稅

制度及退休制度之自願遵循程度，以促進澳洲經濟發展及國民之社會福利。近年來，隨著人力縮減、外在環境及交易型態日新月異，ATO 就其組織進行調整，從 2008 年以前之功能分工（function based），轉變為市場別分工（market based）及混合式分工（hybrid of functions and market），其管理風險及資料之方式亦有所調整：

表 4 ATO 組織轉變歷史表

	2008 年以前	2009 至 2015 年	2014 年起
	改正（correction）	合作及預防 （cooperative & prevention）	確認（assurance）
<b>組織架構</b>	功能分工（function based）	市場別分工（market based）	混合式分工（hybrid of functions and market）
<b>風險管理方式</b>	主動遵循或改正（active compliance or correction）	協同合作及預防 （co-operative and prevention approaches）	透明（transparency） 聚焦於確認服務 （assurance focus） 衡量（measuring）
<b>科技及資料管理方式</b>	申報書及相關表件、資料 （tax returns and schedules）	資料自動化處理 （automation of data） 經濟水準（economic level） 整體性資料（holistic）	資料集中管理 （centralised data） 提升自動化處理 （increase automation） 擴大範圍資料及分析方法 （greater range of data and analysis techniques）

ATO 約有 2 萬名同仁，其中約 3,100 名任職超過 20 年。2015/16 會計年度之稅收淨額為 3,425 億澳元，其中 89.5% 之稅款係如期繳納，每

100 澳元稅課收入之稽徵成本為 0.84 澳元。截至 2016 年 6 月 30 日止，可收回之應收稅款約為 192 億澳元。

本次參訪 ATO，該局安排由任職於坎培拉辦公室之 Sharon Shur 小姐（國際關係部門）接待，及 Bruce Collins 先生分享該局遵循策略（compliance strategy）運用於大型營利事業之情形，Collins 先生也分享了該局 2020 年之願景，及該局為實現該願景，刻正進行之變革；另安排任職於阿得雷德辦公室之 Steve Tower 先生及 Alan Ho 先生等 2 位人員，透過視訊會議方式分享 ATO 如何蒐集現金交易及電子交易（electronic transaction）之課稅資料等，<sup>職</sup>也於會中分享我國採用統一發票勾稽營業人營業稅申報資料之制度；其後由任職於柏斯之 Francine Quealy 小姐，透過視訊會議方式分享 ATO 之查核循環及程序。



圖 11 與 ATO 國際關係部門人員合影

### 三、新南威爾士州審計廳

新南威爾士州前於英國殖民時期即設有殖民地審計長（Colonial

Auditor-General) 之職，負責檢查政府帳目並向殖民地總督報告，嗣於 1855 年，新南威爾士州依據英國憲法 (The UK Constitution Act 1855) 成立州政府，審計長即為州政府成員之一。隨著澳洲聯邦政府成立及



圖 12 AONSW 現任審計長  
Margaret Crawford

1983 年之公共財政及審計法 (Public Finance and Audit Act) 公布，新南威爾士州審計廳 (Audit Office of New South Wales，以下簡稱 AONSW) 於 1984 年成立，於新南威爾士州審計長之指揮下辦理財務審計及績效審計工作。

AONSW 之受查機關為新南威爾士州政府及其所轄機關。

AONSW 之組織架構分為 3 個業務部門及 1 個行政部門，分別為：治理 (governance)、財務審計 (financial audit)、績效審計 (performance audit) 及綜合管理 (corporate services) 等部門。

AONSW 於 2015/16 會計年度之主要審計成果為：(一)完成 419 件財務審計案件，其中 97%之建議意見獲受查機關認同；(二)完成 16 件績效審計案件，其中 67%之建議意見獲受查機關認同；(三)計有 90%之州議會議員滿意 AONSW 提出之報告及提供之服務。

本次參訪 AONSW，該廳安排由 Barry Underwood 先生及其同事接待，由 Underwood 先生分享 AONSW 主要工作內容、績效審計議題擇定方法及品質控管等項目。AONSW 因人力及時間有限，每年約辦理 16 至 17 項績效審計案件，係透過藝術 (art)、科學 (science) 及揭弊者 (public

interest disclosure, P.I.D.，即 whistleblowing) 等 3 種方式或途徑擇定查核議題，其中藝術係指審計人員運用其專業敏感度，察覺到受查單位存有實際績效可能未達預期成效之績效落差(performance gap perceived)；科學係透過：(一)政府施政優先次序(government strategy priority)；(二)經濟、效率、效果(3E)及法令遵循；(三)政府施政主題(government themes)，主要聚焦於行政革新(reform agenda)；(四)政府叢集(government cluster<sup>2</sup>)等面向分析。另 Barry 先生於討論過程多次強調，績效審計不是評估政策優劣，而是針對政策執行結果(how well they did)進行評估，即績效審計不在於告訴受查機關「不應該做什麼」(they should not do)，而是政策之執行有無達成預期目標及效益。

為確保查核工作之遂行，AONSW 係透過實務複核(hot review)及品質管制複核(cold review)檢查查核工作之品質，其中實務複核係於查核報告核定前，於查核工作之規劃、執行及報告等階段，由查核團隊中較資深之查核人員(通常為領組)或機關內部未參與該項查核工作之第三人進行複核，以確保查核工作符合相關查核準則或規定，並達成查核目標；品質管制複核係於查核報告核定後，由查核品質複核委員會(Quality Audit Review Committee, QARC)複核，或是進行同業評鑑

---

<sup>2</sup> 新南威爾士州政府之叢集計有 10 個，分別為：教育(Education)；家庭及社區服務(Family and Community Services)；金融、服務及創新(Finance Services and Innovation)；健康(Health)；工業、技能及地區發展(Industry, Skills and Regional Development)；司法(Justice)；規劃及環境(Planning and Environment)；州總理及內閣(Premier and Cabinet)；運輸及基礎建設(Transport and Infrastructure)；財政(Treasury)。

(peer review)，主要係檢查查核工作是否遵循相關查核準則或規定，及分析 AONSW 品質控管程序及系統是否存有弱點 (weakness)，以改善未來查核工作之效率及效果。



圖 13 與 Barry Underwood 先生合影

#### 四、新南威爾士州稅務局

新南威爾士州稅務局 (Office of State Revenue - NSW Government，以下簡稱 OSR-NSW) 係隸屬於新南威爾士州政府，負責該州稅捐之稽徵，以 2015/16 會計年度為例，OSR-NSW 主要收入係各式稅捐 (duties) 109.03 億澳元、工資稅 (payroll tax) 88.80 億澳元、土地稅 (land tax) 27.73 億澳元、博弈稅 (gaming & racing tax) 19.68 億澳元及採礦許可費 (mining royalties) 11.89 億澳元等。上開期間 OSR-NSW 每 100 澳元稅課收入及罰鍰之稽徵成本分別為 0.45 及 8.62 澳元。

本次參訪 OSR-NSW，該局安排由 Andrew Fricot 先生分享 OSR-NSW 主要工作內容、工資稅之查核方法及實例。工資稅之納稅義務人係於新南威爾士州境內支付工資 (Wages)，且支付數超過一定金額

以上之雇主，現行工資稅年度繳稅門檻為 75 萬澳元，稅率為 5.45%。  
上開工資（Wages）係包含時薪或週薪（wages）、薪酬及其他附帶福利（remuneration）、月薪（salary）、佣金（commissions）、紅利（bonuses）、補貼（allowance）等。

OSR-NSW 針對不同類型之納稅義務人，採行不同之管理措施，屬於尚未註冊稅籍者（unregister），OSR-NSW 係透過稅務代理人（tax agent）協助納稅義務人處理相關稅務問題；屬於新註冊稅籍者（new register），OSR-NSW 提供檢查清單（checklist）及相關指引予納稅義務人，以利其檢視及計算應繳納之工資稅；屬接近課稅門檻者，OSR-NSW 提供相關指引予納稅義務人，及支付金額超過課稅門檻後，其負擔稅捐之可能改變情形。除此之外，OSR-NSW 正開始導入行為分析（behavior insight）概念予各項業務活動中，藉由分析各項聯繫或接觸納稅義務人之管理措施，可能對納稅義務人遵循行為產生之影響，調整策略及工作計畫，以提高納稅義務人主動遵循程度。



圖 14 與 Andrew Fricot 先生合影

## 五、紐西蘭審計長辦公室

紐西蘭審計長（Controller and Auditor -General）係國會官員之一，2001 年所發布之公共審計法（the Public Audit Act）賦予審計長獨立於行政部門與國會之外執行其法律職責之權力，其主要任務係協助國會確保各公共機構（public entities）之施政或營運為有效率、有效果及有效課責，受查機關為所有必須編製一般目的財務報告（general purpose financial reports）之公共機構，包含中央層級及地方層級之政府部門、王室機構（Crown entities）學校、國營事業等。



圖 15 紐西蘭現任審計長  
Lyn Provost

紐西蘭之政府審計工作由審計長辦公室（Office of the Auditor-General, OAG）及審計紐西蘭辦公室（Audit New Zealand，以下簡稱 ANZ）等兩個單位執行，合稱審計長公署（the Office）。除審計長公署外，審計長將部分年度查核工作委由私部門之會計師事務所（private sector accounting firms）執行。

OAG 之主要任務為發展策略計畫、訂定政策及準則、任命及監督審計人員、執行績效審計、提供報告及建議予國會、執行調查及其他研究事項等；ANZ 之主要任務則為完成審計長指派之公共機構年度查核工作，及在審計長的指示下，提供公共機構符合審計獨立性標準之其他確信服務（other assurance services）。

OAG 之組織架構分為會計及審計政策 (accounting and auditing policy)、法務 (legal group)、地方政府 (local government)、國會服務 (parliamentary group)、績效審計 (performance audit group) 及研究發展 (research and development) 等 6 個工作團隊，及 1 個與 ANZ 共用之行政團隊 (corporate services)。

OAG 於 2015/16 會計年度之主要審計成果為：(一)出版 15 篇績效審計報告；(二)計有 82% 之主要建議意見獲受查機關認同及參採；(三)計有 84% 之受查機關對 OAG 之查核工作感到滿意等。

本次參訪 OAG，該辦公室安排由 Mark Evans 先生接待，並分享有關辦理績效審計之經驗及 OAG 之策略規劃架構。OAG 於 2012/13 會計年度起執行多年度主題工作計畫 (multi-year themed work programme)，於每一會計年度結束前公告未來 3 個年度之查核主題 (theme)，以 2016/17 年度計畫書為例，OAG 於 2016/17 年度及未來 2 個年度之查核主題分別為：資訊 (information)、水資源 (water) 及永續發展 (sustainable development)。另 Mark 先生於討論及後續電郵往返時均強調，OAG 之策略規劃架構著眼於如何提供附加價值” (How and where our audit work can add value” rather than “looking for things the entities are doing wrong”)。



圖 16 與 Mark Evans 先生合影

## 六、紐西蘭稅務局

紐西蘭稅務局（New Zealand Inland Revenue，以下簡稱 IRD）前身係 1878 年設立之土地稅務局(Land Tax Department)。土地稅務局於 1892 年更名為土地及所得稅務局（Land and Income Tax Department），其後於 1952 年與印花稅務局(Stamp Duties Department)整併為現今之 IRD。

本次參訪 IRD，該局安排由 Warwick Smith 先生及 Rob Nicol 先生等人分享 IRD 主要工作內容、2015 年起開始導入之新遵循模型（compliance model），及拘束性處分（binding ruling）。IRD 主要負責營利事業所得稅(corporate income tax)、個人所得稅(individual income tax)及消費稅(goods and services tax, GST)、居民扣繳稅(resident withholding tax)及員工福利稅（fringe benefit tax）等稅捐之稽徵業務，2015/16 會計年度之稅收約為 643 億紐元，主要來源為個人所得稅，占總稅收之 49%，其次為消費稅（26%）及營利事業所得稅（19%）等。

IRD 原係運用 ATO 開發之遵循模型進行納稅義務人遵循態度分析（詳圖 17），該模型係描述納稅義務人對於遵循稅務相關法規之行為（態度）及影響因素，透過「對症下藥」，促使納稅義務人「願意去做對的事」。嗣於 2015 年開始著手修正遵循模型（詳圖 18），採以納稅義務人為中心出發，延伸出 3 個影響納稅義務人行為之因素、5 個提升納稅義務人遵循程度之原則及 7 個構面之行動方案，期能更全面瞭解納稅義務人，

提供量身訂作之服務，以確保納稅義務人誠實納稅。

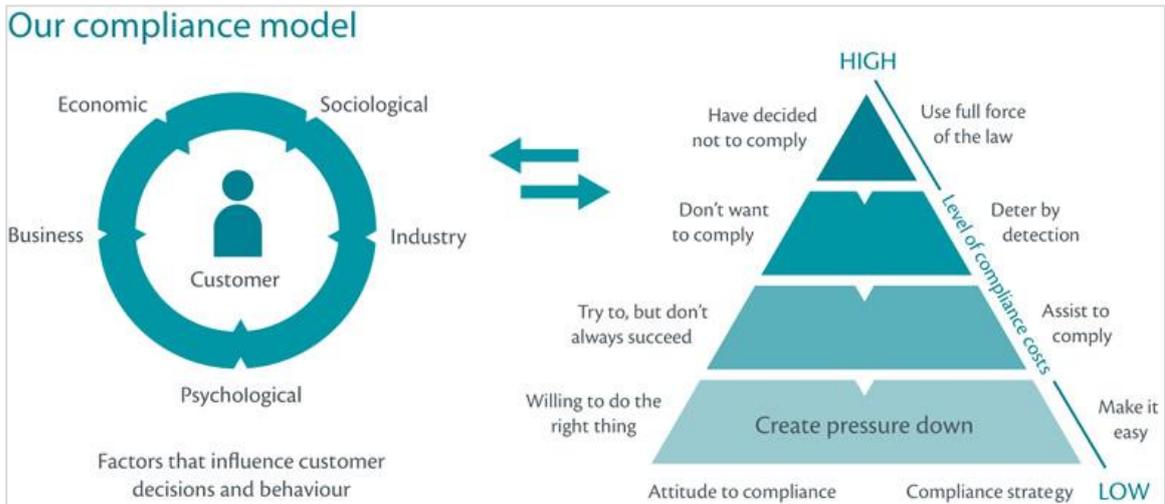


圖 17 IRD 舊有之遵循模型

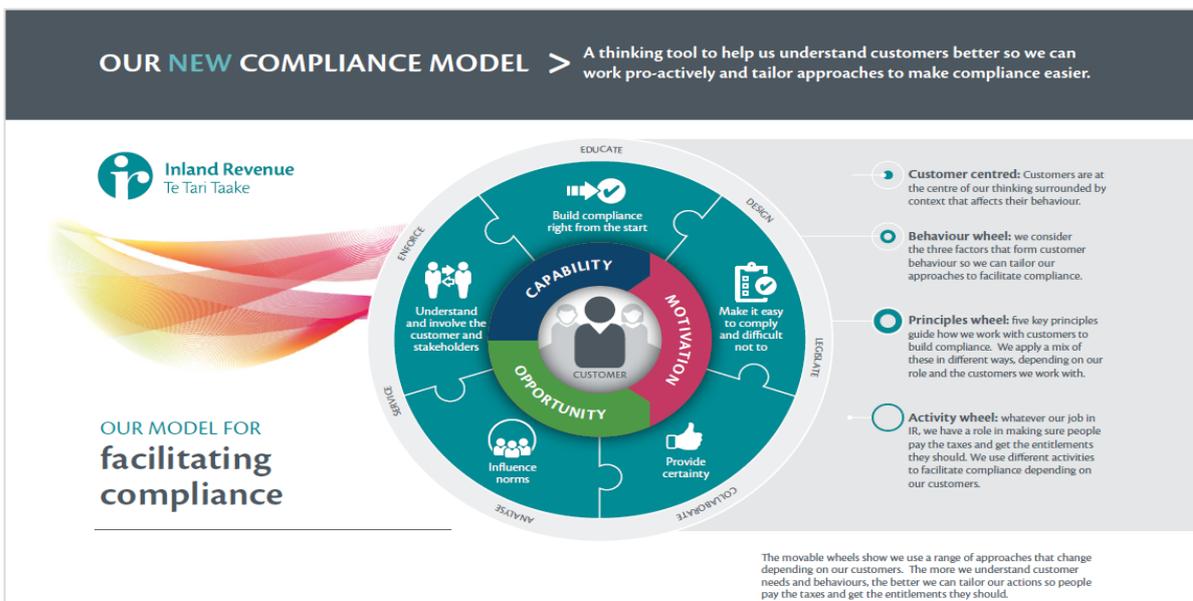


圖 18 IRD 新遵循模型

為協助納稅義務人遵循相關法令及誠實納稅，IRD 針對符合資格且提出申請之納稅義務人，提供拘束性處分（binding ruling）之服務（需付費），於申報所得稅之前，IRD 與納稅義務人（及其報稅代理人）一同處理特定（類型）之租稅安排（arrangement），以降低納稅義務人之稅負不確定性。上開安排可能為協議（agreement）、契約（contract）、

計畫 (plan)、對法令之瞭解 (understanding)，及為使安排生效之所有步驟 (step) 及交易 (transaction)。

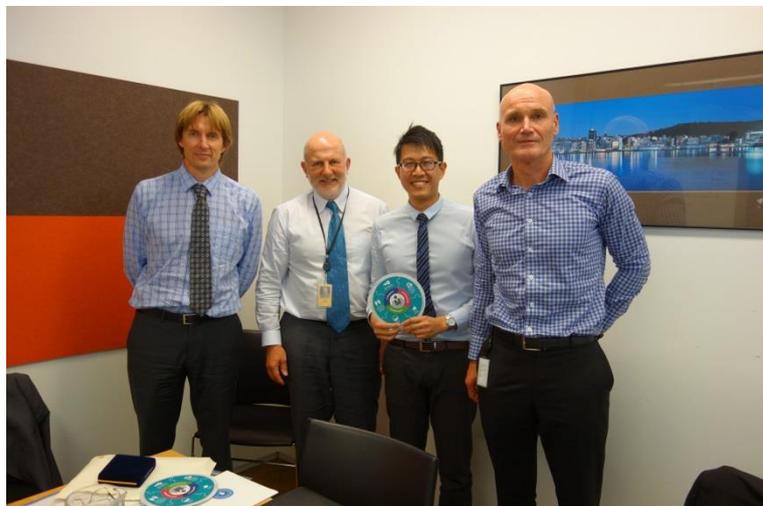


圖 19 與 Warwick Smith 先生等人合影

## 七、紐西蘭內部稽核協會

紐西蘭內部稽核協會 (Institute of Internal Auditors New Zealand，以下簡稱 IIA NZ) 於 1986 年成立，為「國際內部稽核協會」(IIA) 之會員組織之一，其主要任務為提供會員專業訓練及推廣內部稽核之最佳實務等。IIA NZ 約有 570 名會員。

本次參訪 IIA NZ，該會安排由任職於地震協會 (Earthquake Commission，以下簡稱 EQC) 之 Jeff Galt 先生介紹 IIA NZ 及其願景、策略目標，IIA NZ

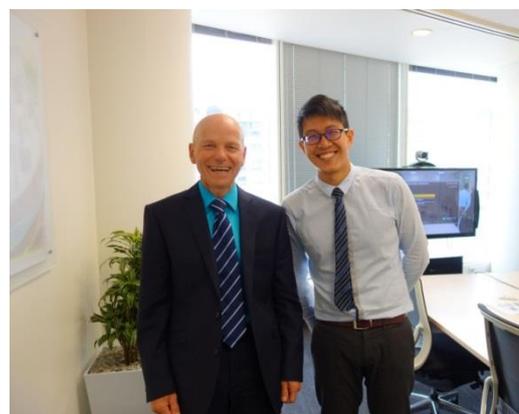


圖 20 與 Jeff Galt 先生合影

近年積極開設內部稽核訓練課程，如風險查核、資料分析、電腦審計及品質評估等，亦積極參與及籌劃國際研討會及會議等。

## 八、威靈頓維多利亞大學

威靈頓維多利亞大學（Victoria University of Wellington，以下簡稱 VUW）前身係紐西蘭大學之成員學院，該學院於 1897 年成立，時值英國維多利亞女王登基 60 週年紀念，即命名為維多利亞學院（Victoria College）。嗣紐西蘭大學於 1961 年解散，隔年 1 月該學院改制為 VUW。VUW 於 2016 年 QS 世界大學排名（QS World University Rankings）第 228 名，除開設學士、碩士及博士學程外，VUW 亦開設許多終身學習及在職進修之短期課程。

本次研習參與 VUW 開設之「Engaging the Public Effectively Using Social Media」課程，上課時間為 2 日，由 Simon Wright 先生、Laura Sommer 小姐及 Miriam Lips 小姐授課，課程內容為：(一)介紹運用社群媒體於公民參與之機會、挑戰及情境；(二)介紹國際公民參與協會（International Association for Public Participation, IAP2）之公民參與光譜；(三)透過小組討論辨認成功因素；(四)介紹及試用可提升公民參與效率及效果之協同決策工具—「Loomio」。



圖 21 與 Simon Wright 先生及 Laura Sommer 小姐合影

## 參、心得與建議

### 一、採取功能分工，成立績效審計查核小組，強化績效審計及專案調查業務

澳洲及紐西蘭等國政府審計機關，財務審計及績效審計係分由不同團隊或部門專責辦理，其績效審計團隊無例行性財務審計之時間壓力，每一調查案件計畫之規劃及實地查核之辦理時程約為數個月至 1 年之間，查核時間較充裕及具彈性，能就查核議題深入查核及研提較全面性之查核意見。

現行審計部及所屬各審計單位轄審機關主要係接受查機關別分工，各審計單位現行工作範圍除辦理績效審計案件外，另辦理會計報告及資訊檔案之審核、審編總決算審核報告，暨辦理財務收支（及決算）抽查等財務審計工作。績效審計案件通常係配合於財務收支（及決算）抽查期間辦理專案查。按財務收支(及決算)抽查辦理期間約 3 個月，其中財務收支及決算抽查期間因編報總決算審核報告法定期限之時間壓力，實地查核時間更為緊迫。另通案性績效審計案件，由主辦審位單位負責規劃及執行主要查核工作，協辦審計單位之協查成果經其相關主管覆核後，送交主辦審計單位彙整並撰擬抽(調)查報告，因主、協辦單位係分別進行查核工作，且協辦單位可能同時協辦數件查核案件（詳表 5 及表 6），因查核人力及時間不足等，恐有查核品質

參差不齊、甚至未能配合深入查核之虞，且主辦之審計單位恐難就協辦單位通報具共通性之查核發現，及時再洽請深入查核。

表 5 民國 103 至 105 年度審計部各地方審計處室協辦專案調查項數

年度	協辦中央項數	協辦地方項數
103	18 (7)	7
104	15 (2)	7
105	17 (7)	7

備註：1.僅列計高階主管研討之施政工作重點項目及地方稅欠稅防止及清理情形專案調查，未計入各審計單位自辦專案調查須請各地方審計處室配合之項數。  
2.上表括弧內數字代表僅有部分地方審計處室配合協查之項數。

表 6 民國 105 年 11 月底審計部各地方審計處室查核人力統計

組別	總查核人力	平均查核人力
直轄市審計處(6 個)	192	32
本島縣市審計室(13 個)	177	13
離島縣審計室(2 個)	18	9

為強化績效審計作為及專案調查業務，暨提升查核深度及完整性，建議可參酌澳洲及紐西蘭等國政府審計機關作法，成立績效審計查核小組，採跨中央廳處甚至跨地方處室之任務編組模式，由與查核議題相關之審計單位指派人員組成查核團隊，並由該查核團隊之領組統一指揮，且每位查核成員均為主要查核人員，直接對領組負責，實地查核時間可不受財務收支抽查期間之限制，查核報告則由領組初核及查核團隊各層級主管覆核後，層陳審計長決行，期簡化行政作業程序，並賦予查核期間調整彈性，以達跨域聯合查核效果，並確保受查機關之完整性及查核品質。

## 二、績效審計查核主題化，聚焦於可提供附加價值之主題，提升查核深度及審計意見品質

為確保各項民生議題查核面向之廣度及深度，紐西蘭審計長辦公室執行多年度主題工作計畫（multi-year themed work programme），於每一會計年度結束前公告未來3個年度之績效審計查核主題，由管理團隊及績效審計團隊就年度主題提出不同面向之查核議題及討論查核可行性，並決定優先順序，再就可提供利害關係人附加價值之項目進行查核，以提升利害關係人對政府施政之全面性瞭解。

我國審計機關具有中央到地方之一條鞭組織優勢，兼以監督政府預算之執行等審計職權之先天性條件，有助於掌握各級政府施政之全面性資訊，建議可參酌紐西蘭審計長辦公室作法，於高階主管會議訂定未來多個年度之績效審計查核主題，再透過任務編組之績效審計查核小組腦力激盪，就政府整體施政成效提出各面向之潛在查核議題，以提升利害關係人對政府施政之全面性瞭解。

## 三、強化賦稅捐費績效審計，適時研提洞察及前瞻性之審計意見

課稅系統主要係仰賴納稅義務人計算、申報並如期繳納其應納稅額之主動遵循（voluntary compliance）機制；主動遵循取決於許多因素，包括稅捐稽徵機關提供協助的品質、人民對行政程序的瞭解、及人民相信租稅機制是公平且相信其他人會誠實納稅等。因稅捐稽徵機

關行政資源及人力有限，澳洲國家稅務局、新南威爾士州稅務局及紐西蘭稅務局等稅捐稽徵機關均著重於透過多元方式提升納稅義務人主動遵循程度，即「預防重於治療」，而非僅依賴事後選案查核納稅義務有無短漏申報及繳納稅捐。爰建議我國審計機關於辦理賦稅捐費審計事務時，除賡續查核稅捐稽徵機關有無計算錯誤或短漏核課稅捐情事之合規性審計外，亦可參酌其他先進國家作法，就稅捐稽徵機關提升納稅義務人主動遵循之施政作為辦理績效審計，適時研提洞察及前瞻性之審計意見，建請研酌改善。

#### **四、導入 Loomio 等協同決策工具辦理專家學者諮詢，突破空間及時間限制，強化公民參與審計實務**

2013 年聯合國出版「最高審計機關公民參與實務 (Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions)」指出，審計機關係國家獨立監督機關，為課責體系之重要環節，於依據法定職掌行使審計職權時，與公民成為合作夥伴為理所當然的。另提出審計機關與公民之互動方式分為 3 種：(一) 由審計機關主動提供資訊給公民之單向關係；(二) 審計機關諮詢公民之雙向關係；(三) 審計機關與公民共同制定決策之夥伴關係。我國審計機關自 103 年起擴大辦理諮詢公民團體意見、運用問卷調查與深度訪談等質化審計方法，有效落實公民參與審計之雙向關係，由 103 年度之 7 案逐年增加至 105 年度之

66 案（詳表 7）。

表 7 民國 103 至 105 年度審計部諮詢專家學者（含公民團體）案件數統計表

單位：案

年度	審計類型			諮詢時機			
	財務收支 抽查	專案調查 (含財物稽察)	合計	規劃 階段	執行 階段	報導 階段	合計
合計	15	108	123	98	27	1	126 <sup>1</sup>
103	0	7	7	6	1	0	7
104	6	44	50	40	12	0	52 <sup>1</sup>
105	9	57	66	52	14	1	67 <sup>1</sup>

備註：1. 104 及 105 年度諮詢時機總案件數 52 案及 67 案高於審計類型案件數 50 案及 66 案，係其中有 2 案及 1 案分別於規劃及執行階段各諮詢專家學者 1 次所致。

2. 資料來源：審計部審計業務研究委員會。

實務上我國審計機關諮詢專家學者（含公民團體）主要係以召開正式會議之方式進行，然而因協調會議時間不易及會議時間有限等因素，往往難以廣泛邀集與查核議題有關之專家學者或公民團體參與會議。鑑於 Loomio 能提供啟動群組、討論、提案及共同決策等功能，且能突破時間及空間限制，爰建議導入該等協同決策工具，邀請相關專家學者及公民團體參與線上社群討論，亦可將諮詢作業由規劃階段，延伸至執行階段及報導階段，持續諮詢專家學者或公民團體之意見，強化公民參與審計實務，有效提升查核廣度及深度。

## 五、提升績效審計報告及年報等出版物之可讀性，並採使用者需求之概念強化網站設計，提升民眾閱讀及瀏覽意願

澳洲國家審計署為提升民眾對審計機關之瞭解及參與審計事務之意願，推行數位化政策(digital policy)，主要轉變為：(一) Make report

shorter and clear：以較淺顯易懂之語辭及可公開刊行方式呈現報告內容，以簡化行政作業程序及提升審計資訊公開之即時性；(二)Redesign website：採使用者需求導向設計網站，由「我們最想告訴使用者的」轉變為「使用者最想知道的」，並輔以圖形化介面及簡潔方式呈現網站內容，俾利使用者閱讀及搜尋資訊。另澳洲新南威爾士州審計廳於2015/16 會計年度以全新方式呈現審計年報，由傳統書面文件格式轉變為生動且具新穎設計感之線上網站，大大提升視覺呈現效果及民眾閱讀及瀏覽意願。爰建議我國審計機關除賡續發布圖文並茂之重要政府審計資訊及生動活潑之影音專題報導外，亦可參酌澳洲國家審計署之做法，以淺顯易懂之語辭及可公開刊行方式撰寫查核報告，並採使用者需求之概念強化網站設計，及參酌新南威爾士州審計廳之創新作法，將政府審計年報或績效報告等出版品採線上互動方式呈現，以提升民眾閱讀及瀏覽意願。

## **六、適時公開查核主題及融入審計流程（audit process）概念整合公開資訊，提升審計機關透明度及一般民眾追蹤績效審計案件之便利性**

澳洲國家審計署為提升審計機關之透明度及強化公民參與審計事務，除於網站上公開其查核計畫及查核工作辦理之階段（如：潛在議題、開放提供意見、執行中、報告撰擬及報告發布等）外，更進一

步提供以電子郵件通知民眾有關查核工作辦理階段更新之訂閱服務，便於民眾參與及追蹤審計案件；紐西蘭審計長辦公室則係採取於每一會計年度結束前公告未來 3 個年度之查核主題(theme)及查核議題(topic)，及透過審計部落格(auditblog)等方式讓民眾表達意見。

現行我國審計機關公開審計資訊及徵詢民眾意見管道多元，除主動公開各級政府總決算審核報告等審計成果資訊，及透過政府審計年報、績效報告、重要政府審計資訊、專案審計報告、影音專題報導等方式公開政府審計資訊外，並自 103 年起於審計部全球資訊網首頁建置「審計建言」及「全民監督」等信箱提供一般民眾表達意見，另規劃自 106 年度起，辦理期間為全年度之專案調查案件，於國家發展委員會之公共政策網路參與平臺發布查核議題，公開徵詢一般民眾意見。為提升審計機關之透明度及便於一般民眾追蹤績效審計案件之後續發展，爰建議參考澳洲國家審計署及紐西蘭審計長辦公室作法，適時公開未來年度之查核方向或查核議題，及開放一般民眾表達意見，並融入審計部政府審計系統化流程概念（詳圖 22）於資訊公開作業，提供施政主題別、被審核機關別、或特定案件等之訂閱服務，主動讓關注或參與績效審計案件之一般民眾獲知各績效審計案件規劃(planning)、調查(conducting)、報告(reporting)及追蹤(follow-up)等階段之執行情形及相關審計意見。

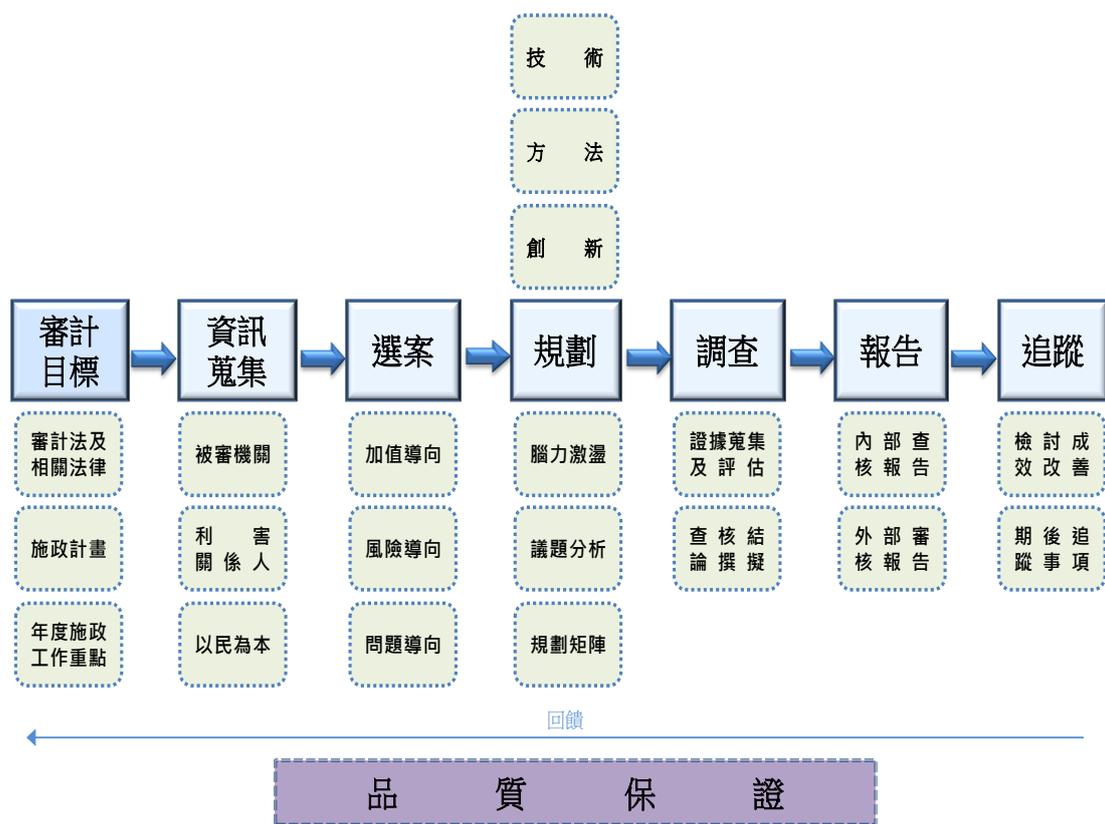


圖 22 審計部政府審計系統化流程

## 肆、結語

本次赴紐西蘭威靈頓維多利亞大學研習「Engaging the Public Effectively Using Social Media」課程，課程內容包含介紹運用社群媒體於公民參與之機會、挑戰及情境；介紹國際公民參與協會之公民參與光譜；介紹及試用可提升公民參與效率及效果之協同決策工具—「Loomio」等。為順利完成本次研習，參訪前經預先蒐集相關資料，規劃及預擬參訪議題，另經外交部駐澳大利亞台北經濟文化辦事處、駐雪梨台北經濟文化辦事處及駐紐西蘭台北經濟文化辦事處協助安排，順利參訪澳洲國家審計署、澳洲國家稅務局、新南威爾士州審計廳、新南威爾士州稅務局、紐西蘭審計長辦公室、紐西蘭稅務局及紐西蘭內部稽核協會等，針對績效審計及公民參與等議題，進行意見交流與討論，獲益匪淺，深感澳洲及紐西蘭等國對績效審計及公民參與之積極投入及其所獲致成果豐碩，值得我國審計機關借鏡學習，建議賡續與渠等審計機關保持交流，以拓展新知及增加國際視野，並適時邀請渠等參與我國審計機關相關交流活動。

## 伍、參考資料

1. AONSW, 2015/16 Annual Report.
2. ANAO, Capability Framework.
3. ANAO, 2015/16 Annual Report.
4. ATO, 2015/16 Annual Report.
5. Federal Register of Legislation, Australia (澳洲聯邦法案查詢系統)
6. IAP2, Spectrum of Public Participation
7. IRD, 2015/16 Annual Report.
8. Loomio, <https://www.loomio.org/>
9. OAG, 2015/16 Annual Report.
10. OAG, 2016/17 Annual Plan.
11. OAG, The OAG Strategic Planning Framework.
12. OSR-NSW, 2015/16 Annual Report.
13. pol.is, <https://blog.pol.is/>
14. United Nations, Citizen Engagement Practices by Supreme Audit Institutions, 2013.
15. 審計部民國 104 年度績效報告。
16. 審計部民國 104 年度審計年報。
17. 林慶隆、楊麗瑾、林暉雋,「菲律賓、新加坡、澳洲、紐西蘭等國政府審計制度考察報告」, 83 年。
18. 劉建林,「美國與加拿大績效審計實務之研究」出國報告, 104年11月。
19. 張甘霖,「審計機關洞察前瞻功能與良善公共治理之研究—考量被審核機關及公民之觀點」出國報告, 105年12月。
20. 陳文學,〈公民參與的創新實踐:眉溪部落的公民審議及參與式預算〉,臺北大學公共行政暨政策學系主辦「台灣公共行政的自省與躍升:學術與實務整合學術研討會議暨台灣公共行政與公共事務系所聯合會發表文章。
21. 美國國家環境保護局,公民參與工具箱。