

參加 2016 年亞洲區國際內部稽核 協會國際研討會出國報告

出國人員：林勝堯、劉姿緩、邱仲晃、
郭博文、林育珊

報告日期：中華民國 106 年 1 月 25 日

出國報告（出國類別：國際會議）

參加 2016 年亞洲區國際內部稽核協會 國際研討會出國報告

服務機關： 審計部
姓名職稱： 林副審計長勝堯、劉審計姿緩、邱審計員仲晃、
郭審計員博文、林審計員育珊
派赴國家： 新加坡
出國期間： 中華民國 105 年 11 月 16 日至 11 月 20 日
報告日期： 中華民國 106 年 1 月 25 日

摘要

2016年亞洲區國際內部稽核協會國際研討會，於民國105年11月17日至18日一連2天假新加坡濱海灣金沙國際會議中心（Marina Bay Sands, Sands Expo & Convention Centre）舉行。本屆研討會主題為「攀向治理的新高峯(Scaling New Heights in Governance)」，共有來自全球約18個會員國超過400人參與盛會。本屆研討會共安排6場專題演講，演講主題分別為「稽核永不止息(Audit Never Sleeps)」、「與CEO對談(In Conversation with CEO)」、「永續發展報告(Sustainability Reporting)」、「內部稽核—蓄勢待發(Internal Audit—Poised for the Future)」、「稽核文化：是藝術還是科學？(Auditing Culture—Is it an Art or Science?)」、「內部稽核在公司治理之角色(Role of Internal Audit in Governance)」，另包括「將大數據帶往更高層次(Bringing Big Data to the Next Level)」、「攀向治理的新高峯(Scaling New Heights in Governance)」等2場專家座談(Panel Discussion)，及12場同步研討(Breakout Session)。謹就參加研討會經過、專題演講摘要、重要研討主題、心得與建議提出報告，所研提之建議意見如下：

- 一、因應國際最高審計機關發展趨勢，強調持續性監督的重要性，並配合審計法修正，賡續以監督功能為基礎，適時發揮洞察及前瞻之積極功能，滿足利害關係人的期待。
- 二、密切關注國際組織對永續發展議題焦點，賡續加強對各級政府執行永續發展政策之審計，以協助政府建構更有利於永續發展的環境。
- 三、賡續精進評核機關內部控制有效性之具體執行方法，積極發揮審計機關在內部控制防線體系之重要功能，有效促進政府提升良善治理。
- 四、秉持審計機關創新核心價值，聚焦於關鍵核心議題，或攸關

性且具有高影響性之審計議題，研究及採行變革措施，審慎規劃辦理查核，提升審計工作之有效性。

- 五、順應數位科技急劇變革潮流，宜加強評估政府機關資訊安全防護成效，並組成跨領域小組，適時考核相關計畫整體執行效益，以發揮審計積極功能。
- 六、透過持續學習與交流，精進多元專業技能，培養分析性思考能力與資料分析能力，強化審計人員軟實力，勇於迎接挑戰，為組織及個人創造加值機會。
- 七、秉持顧客服務導向之審計，賡續加強與利害關係人之有效溝通，透過多元交流管道，建立實質合作關係，以共同促進政府良善治理，並提升對審計機關之滿意度。
- 八、參考新加坡審計長公署作法，將審計部型塑為學習型組織及培訓養成優質審計人員等相關資訊公開揭露於全球資訊網，以吸引優秀人才，並有助於審計行銷。

目 錄

壹、前言	1
貳、參加研討會過程	3
參、專題演講摘要	10
一、稽核永不止息(Audit never sleeps)	10
二、與 CEO 對談(In conversation with CEO)	14
三、永續報告(Sustainability Reporting)	16
四、內部稽核—蓄勢待發(Internal Audit—Poised for the Future)	19
五、稽核文化：是藝術還是科學?(Auditing Culture—Is it an Art or Science?)	22
六、內部稽核在公司治理之角色 (Role of Internal Audit in Governance)	26
肆、重要研討議題	28
一、導航資訊科技風險(Navigating Technology Risks)	28
二、網路安全新境界(Cybersecurity Landscape and Asia)	30
三、內部稽核與舞弊 (Internal Auditing and Fraud)	32
四、有效的內部稽核 (The Effective Internal Audit)	37
五、建立合作關係(Building Collaborative Relationships)	39
六、前瞻性舞弊分析 (Proactive Fraud Analysis)	42
伍、心得與建議	45
一、因應國際最高審計機關發展趨勢，強調持續性監督的重要性，並配合審計法修正，賡續以監督功能為基礎，適時發揮洞察及前瞻之積極功能，滿足利害關係人的期待。	45
二、密切關注國際組織對永續發展議題焦點，賡續加強對各級政府執行永續發展政策之審計，以協助政府建構更有利於永續發展的環境。	47
三、賡續精進評核機關內部控制有效性之具體執行方法，積極發揮審計機關在內部控制防線體系之重要功能，有效促進政府提升良善治理。	48
四、秉持審計機關創新核心價值，聚焦於關鍵核心議題，或具攸關性且有高影響性之審計議題，研究及採行變革措施，審慎規劃辦理查核，提升審計工作之有效性。	50

五、順應數位科技急劇變革潮流，宜加強評估政府機關資訊安全防護成效，並組成跨領域小組，適時考核相關計畫整體執行效益，以發揮審計積極功能。·····	52
六、透過持續學習與交流，精進多元專業技能，培養分析性思考能力與資料分析能力，強化審計人員軟實力，勇於迎接挑戰，為組織及個人創造加值機會。·····	53
七、秉持顧客服務導向之審計，賡續加強與利害關係人之有效溝通，透過多元交流管道，建立實質合作關係，以共同促進政府良善治理，並提升對審計機關之滿意度。·····	57
八、參考新加坡審計長公署作法，將審計部型塑為學習型組織及培訓養成優質審計人員等相關資訊公開揭露於全球資訊網，以吸引優秀人才，並有助於審計行銷。·····	58
附錄、新加坡審計長公署簡介 ·····	62
壹、新加坡政府組織簡介·····	62
貳、新加坡審計長公署簡介·····	63

圖目錄

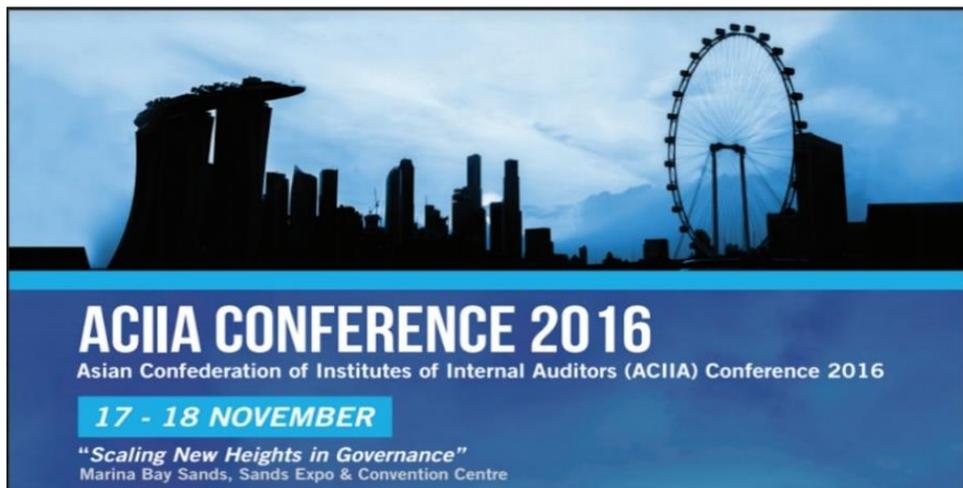
圖 2-1 研討會提供手機 APP	3
圖 3-1 雇用內部稽核人員之技能考量	13
圖 3-2 信賴顧問須具備之特質	13
圖 3-3 KPMG 的四道防線模型	27
圖 3-4 內部稽核人員未來面臨之潛在挑戰	27
圖 4-1 無聲的野獸資訊風險	29
圖 4-2 企業層級對網路安全之考量	31
圖 4-3 組織使命及願景、目標、風險與內部控制之關係	34
圖 4-4 目標、架構及三道防線模式之關係	35
圖 4-5 有效風險管理及控制之三道防線模式	35
圖 4-6 舞弊之型態	43
圖 4-7 舞弊調查方法	44
圖 5-1 我國審計機關專業成熟度模式	46
圖 5-2 全球 APT 攻擊潛伏企業時間	52
圖附-1 新加坡審計長公署組織架構圖	64

表目錄

表 2-1 專題演講主題及主講人	5
表 2-2 同步研討主題及主講人	6
表 4-1 企業適應新興網路安全之考量	31
表 4-2 程序邏輯模式	38

壹、前言

2016年亞洲區國際內部稽核協會國際研討會(以下稱研討會)，於民國105年11月17日至18日一連2天假新加坡濱海灣金沙國際會議中心(Marina Bay Sands, Sands Expo & Convention Centre)舉行。本屆研討會主題為「攀向治理的新高峯(Scaling New Heights in Governance)」，主要係近年來全球經濟環境的變化，內部稽核在組織中所扮演的角色亦須隨之改變，除了傳統內部稽核功能應扮演的角色外，稽核人員必須深刻了解科技所帶來的策略風險，並恪守職業道德規範以協助公司治理，及為利害關係人創造長期性的附加價值，其所扮演之角色較以往多元且更具挑戰性，故以「攀向治理的新高峯」為本屆研討會的主題。



研討會主題：攀向治理的新高峯



新加坡濱海灣金沙國際會議中心

本屆研討會除地主國新加坡外，並有來自臺灣、日本、泰國、香港、韓國、中國大陸、印度、馬來西亞、菲律賓、印尼、越南、美國、澳洲、挪威、比利時、斯里蘭卡、斐濟等共18個國家，超過400名人員參與，與會者包括各國的內部稽核人員、公司主管人員、會計師、專家學者等。主辦單位為有效促進稽核專業，並宣導內部稽核於公司治理之重要性，依據研討主題「攀向治理的新高峯」，邀請國際間具相關專業領域之公司高階主管人員及學者專家等，進行專題演講與分組研討，於研討會中分享稽核實務經驗及探討內部稽核面臨的未來挑戰與機會等。審計部為鼓勵同仁積極參與國際性稽核專業研討活動，培養審計人員的國際觀，並審酌業務需要，經遴派林副審計長勝堯率南投縣審計室劉審計姿緩、第二廳邱審計員仲晃、審計業務研究委員會郭審計員博文、新北市審計處林審計員育珊等人前往參加與會。謹就參加本次研討會過程、專題演講摘要、重要研討議題、心得及建議意見等，提出報告。

貳、參加研討會過程

2016年亞洲區國際內部稽核協會國際研討會係由新加坡內部稽核協會（IIA, Singapore）主辦，贊助單位包括KPMG、ACL、TeamMate、PwC、MAZARS、RSM等國際知名會計師事務所或電腦稽核軟體公司。主辦單位於研討會開始前即傳送電子郵件請與會者下載手機應用程式（APP）（圖2-1）頁面包括生活日誌、與會者及

圖2-1 研討會提供手機APP



收藏夾和筆記等，除手機APP外並設立電腦版網站。與會人員在下載手機APP後，需先進行註冊，註冊後即可查看研討會最新訊息、議程，並可參與討論區的討論及上傳照片及連結臉書等。有關同步研討會地點與主講人簡介等訊息亦可於其中查知。主辦單位另行寄送與會人員專屬之QR條碼，於11月17日一早辦理報到手續時，工作人員直接掃描QR條碼，領取識別證及研討會資訊，即完成報到手續並得以進入會場。

本次研討會我國與會人員包括來自審計部、中華民國內部稽核協會、中華民國證券櫃檯買賣中心、桃園國際機場股份有限公司、華南銀行等5個機關團體，共計11名成員代表參加。開幕典禮分別由亞洲區內部稽核協會副理事長Ranjit Singh、新加坡內部稽核協會理事長Tan Boon Yen及榮譽貴賓新加坡會計委員會主席



研討會報到處

Chaly Mah等人致歡迎詞拉開序幕。兩位理(副理)事長歡迎各國貴賓前來參與本次盛會，並說明本次研討會主題主要是強調在現今動盪(volatile)、不確定性(uncertain)、複雜(complex)及混沌不明(ambiguous)(簡稱VUCA)之世界中，稽核人員「攀向治理的新高峯」之重要性及攸關性，並依據本次主題安排具洞察性及攸關性的研討議題。研討會榮譽貴賓Chaly Mah亦提及內部稽核在協助組織強化公司治理、內部控制及風險管理上，具有舉足輕重之地位。在快速變化的政治、經濟、社會、監管及科技環境中，內部稽核應擴大服務範圍，提升專業技能，以增進對組織的價值。內部稽核需要重新思考和定位，採取策略思維，以確保組織永續性發展，並應持續加強企業倫理、人才管理、危機管理、創新文化、網路與資訊安全。為了因應全球環境面臨跨境監管、金融與財務日趨複雜的挑戰，內部稽核必須準備好接受這些挑戰，積極協助管理階層「攀向治理的新高峯」，強化公司績效與課責，進而替股東創造長期性的附加價值。



我國與會人員與新加坡 IIA 理事長合影

本次研討會議程，除開幕典禮與閉幕典禮之演講或致詞外，主辦單位計安排6場專題演講，演講主題分別為「稽核永不止息 (Audit Never Sleeps)」、「與CEO對談 (In Conversation with CEO)」、「永續報告 (Sustainability Reporting)」、「內部稽核－蓄勢待發 (Internal Audit—Poised for the Future)」、「稽核文化：是藝術還是科學？ (Auditing Culture—Is it an Art or Science?)」、「內部稽核在公司治理之角色 (Role of Internal Audit in Governance)」(詳表2-1)，另包括「將大數據帶往更高層次 (Bringing Big Data to the Next Level)」、「攀向治理的新高峯 (Scaling New Heights in Governance)」等2場專家座談 (Panel Discussion)，及12場同步研討 (Breakout Session) (詳表2-2)。

表 2-1 專題演講主題及主講人

專題演講主題	主講人
稽核永不止息 (Audit Never Sleeps)	Angela Witzary 全球 IIA 主席
與 CEO 對談 (In Conversation with CEO)	King Hwee Tin OCBC(華僑永亨銀行)內部稽核主管
永續報告 (Sustainability Reporting)	Mohit Grover Deloitte 聯合會計師事務所東南亞 永續發展服務部合夥人
內部稽核－蓄勢待發 (Internal Audit—Poised for the Future)	理查·錢伯斯 (Richard F. Chambers) 國際內部稽核協會 (IIA) 全球總裁 兼執行長

表 2-1 專題演講主題及主講人(續)

專題演講主題	主講人
稽核文化：是藝術還是科學？(Auditing Culture—Is it an Art or Science?)	Phil Tarling, 華為科技內部稽核傑出中心 (IA Centre of Excellence) 副總裁
內部稽核在公司治理之角色 (Role of Internal Audit in Governance)	羅歐文先生 (Irving Low) 新加坡 KPMG 聯合會計師事務所風險諮詢顧問

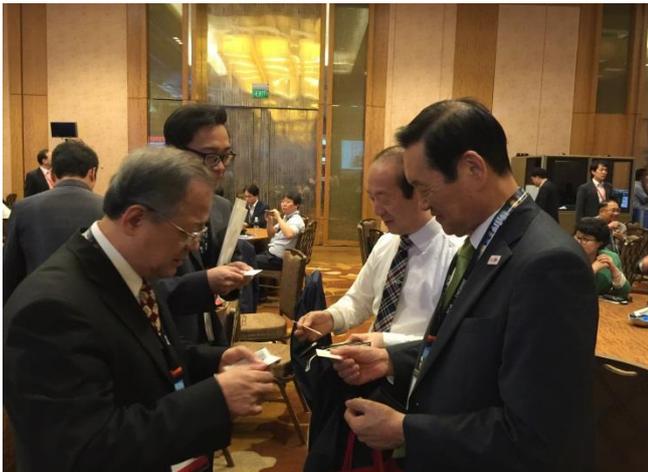
表 2-2 同步研討主題及主講人

編號	同步研討主題	主講人
1A1	透過監理機制防制洗錢 (Combating Money Laundering through Governance)	Ilya Avianti 印尼金融服務管理局專員
1A2	導航資訊科技風險 (Navigating Technology Risks)	Gordon Song 新加坡電子商務公司 Lazada Group，風險管理內部稽核長
1A3	內部稽核之未來：以亞洲開發銀行為例 (The Future of Internal Auditing)	Hock-Chye Ong 亞洲開發銀行稽核長
1B1	網路安全新境界 (Cybersecurity Landscape and Asia)	Vincent Loy 新加坡 PwC 聯合會計師事務所合夥人，亞太網絡及金融犯罪主管
1B2	金融機構內部稽核的重點：以 AIG 集團為例 (Top Priorities of Internal Audit in Financial Institutions)	Naohiro Mouri 日本 AIG 稽核長

表 2-2 同步研討主題及主講人(續)

編號	同步研討主題	主講人
1B3	資料分析之實務方法： 提升稽核能力 (A Practical Approach to Data& Analytics: Upgrading Auditing Competences)	Eric Sandosham 紅與白諮詢事務所創立人暨 合夥人
2A1	內部稽核與舞弊 (Internal Auditing and Fraud)	王怡心教授 國立臺北大學會計學系
2A2	有效的內部稽核 (The Effective Internal Audit-OIOS Experience)	Byung-Kun Min 聯合國祕書處內部監督事務 辦公室(OIOS)主任
2A3	SAP 公司持續性控制 監督之簡介 (Continuous Control Monitoring at SAP)	Rajesh Musaliyath SAP 公司全球風險管理部門 主管
2B1	建立合作關係 (Building Collaborative Relationships)	Antonio Martinez Marroquin 新加坡 IIA 副總裁
2B2	前瞻性舞弊分析 (Proactive Fraud Analysis)	Tommy Seah CFE 舞弊稽核師
2B3	家族企業之公司治理 (Corporate Governance for Family Business)	Tay Woon Teck 新加坡 RSM International 國際聯盟事務所合夥人

本次研討會主講人及與會人員皆樂於分享許多觀念與寶貴之實務經驗，各場次主講人亦熱烈回應來賓及與會者之提問，而本次受邀主講的來賓，大部分皆具有產業界之實務背景，或為組織中負責風險管理及內部稽核等經驗豐富之專業人員，深刻了解公司治理、內部控制與風險管理之重要，與如何促進組織之永續經營。此外於2天的研討會中，為宣傳審計部執行公部門審計績效及成果，審計部與會人員特地



研討會現場交流情形

準備民國105年5月出版之政府審計制度簡介手冊(英文版)、隨身碟、名片盒、交通部觀光局出版之宣傳手冊及光碟等文宣品，適機送予與會之各國貴賓，並獲得一致好評。

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全球主席安潔拉女士(Angela Witzary)，及執行長理查·錢伯斯先生(Richard F. Chambers)，由審計部林副審計長代表審計長致意問好及贈送禮品，並祝研討會圓滿成功。在分組研討會休息時間，並向日本IIA理事毛利直廣(Naohiro Mouri)先生表達友好之意。

閉幕典禮時，大會除頒發最佳貢獻獎予毛利直廣先生外，並宣布第76屆國際內部稽核協會國際研討會(2017 IIA)預計明(2017)年7月23日至26日假澳洲雪梨國際會議中心舉行，其研討主題為「LIVE：全球經驗」，期望透過領導(Leadership)、創新(Innovation)、價值(Value)、效能

(Effectiveness) 等議題之探討，及邀請世界級的傑出主講人分享最佳實務，希各與會人員明年能踴躍參加。



林副審計長與日本IIA理事毛利直廣先生交流情形



林副審計長與IIA主席
安潔拉女士合影



林副審計長與IIA執行長
理查·錢伯斯先生合影

參、專題演講摘要

一、稽核永不止息(Audit never sleeps)



Angela Witzany 女士

本專題主講人是現任國際內部稽核協會全球理事長Angela Witzany女士，她是維也納經濟大學商業科學碩士，也是一名會計師，擁有20年以上豐富的內部稽核實務經驗。1997年，她在保險

業擔任內部稽核工作，並為儲蓄銀行保險股份公司開發新的內部稽核職能。2001年，擔任該公司內部稽核部門負責人，負責奧地利、中歐和東歐地區內部稽核活動業務。此外，Angela女士也是奧地利保險業協會的內部稽核與控制委員會的副會長，經常出席內部稽核會議發表演講，撰寫與內部稽核議題有關之文章，並刊登於許多出版物上，也在奧地利林茨開普勒大學擔任有關保險產業內部稽核之講師。

身為IIA全球理事長，她以「稽核永不止息」為題，指出內部稽核人員透過熱情不懈地工作，以滿足利害關係人不斷改變的期望，成為董事會、審計委員會及管理階層值得信賴的顧問與合作夥伴，幫助組織增加價值。內部稽核人員也必須是可信賴的、可靠的，透過建立牢固的關係，確保稽核部門在組織內之地位，才能應對挑戰動態和複雜的商業環境。她鼓勵我們稽核人員在工作中，應具備熱情的態度以迎接挑戰，要以綜合的思維方式，完成內部稽核工作，協助組織達成成功的目標。她

指出IIA成立第一年的年度會議就在紐約市舉行，這是一個從不休息的不夜城，為內部稽核人員提供一個好的開始，我們提供全天候的確信服務，讓組織在持續變動的挑戰，與複雜的經濟環境中，能有良好的定位，她以自己多年的工作經驗，在專題演講中分享及說明組織面臨複雜風險型態、內部稽核人員創造加值的機會、以及如何達成等課題。

(一)組織面臨複雜的風險型態，包含：

1. 網路風險：PwC 聯合會計師事務所全球風險管理部門主管 Dennis Chelsey 說道：「許多公司的高階主管將網路定義為『這世代的風險』」，根據統計有 36% 的公司董事，不滿意管理階層目前規劃的網路安全資訊系統。
2. 制度規章之增加與演變：根據統計，79% 的人認為制度規章對組織影響更為複雜；87% 的行政人員認為制度規章之風險，較其他策略風險更加重要。顯見規範之改變與增加，對組織內部人員極為重要，對法令規定不熟稔或是理解錯誤，將造成組織承受極大風險。
3. 聲譽損失之風險：聲譽是公司極重要之資產，組織更須加強保護。
4. 科技發展與革新：資訊科技的進步與新興科技的產生，組織更需要強大的創新突破以因應所帶來的風險。
5. 全球經濟之轉變：全球化經濟市場的互動關聯性，加上貨幣與全球資金市場的連動性高，使得風險更快速的產生。

(二)內部稽核人員創造加值的機會：

1. 根據統計，約 40% 的受訪者滿意組織之內部稽核服務，

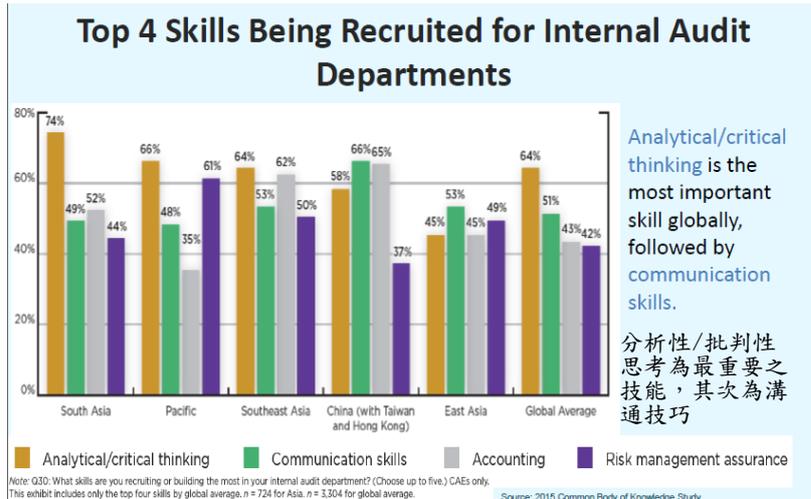
但仍有 12% 的公司沒有內部稽核機制，這就是我們內部稽核人員能夠創造加值之機會，以充分回應風險之產生，內部稽核人員需跨越傳統領域，依循組織策略目標，協助找尋風險並予以審查。

2. 利害關係人需要確信及諮詢服務，內部稽核人員應為自己創造價值，我們要從「錯誤發現者」，提升自我價值，發展成為「被信賴的顧問」。

(三)如何達成：

1. 具備良好的溝通能力：Angela 女士說：「溝通能力是一個費時但值得之投資」，依據統計，98% 的主管認為溝通技巧是必要的。內部稽核人員透過主動聆聽、尊重多元觀點、與主管或非主管建立良好與非正式的溝通管道、以利害關係人角度，提供即時且簡短的報告給董事會等方式，建立良好暢通的溝通方式。
2. 成為多元技能的審計人員：
 - (1) 具備多樣能力及軟技能：大部分內部稽核人員都缺乏「軟技能」，依據統計，65% 的內稽人員只懂會計政策，約僅 58% 的人具備自信的溝通能力，內部稽核人員應專注於解決問題之能力、能有效管理衝突、願意將自己投資在學習新能力、能互相妥協的軟技能。
 - (2) 雇用內部稽核人員需考量其是否具備分析性/批判性思考、溝通能力、會計知識、風險管理確信能力。根據分析顯示內稽人員最重要的技能是分析性/批判性思考，次重要者為溝通能力（圖 3-1）。

圖3-1 雇用內部稽核人員之技能考量



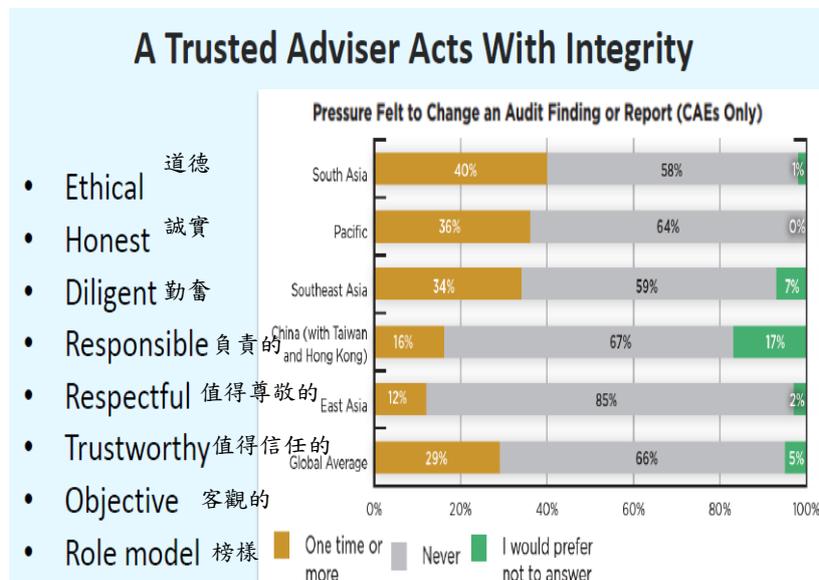
(3) 培養團隊核心技能：對核心團隊之培養，應發展成員多元能力、加強產業知識及風險評估之技能。

3. 以透明和誠信做對的事情：

(1) 要成為被信賴的顧問，提供服務時，須具備一定程度的透明度，例如查核程序經董事會核准；以明確定義之方法判斷風險；以文件紀錄留下軌跡，並只敘述事實。

(2) 要成為被信賴的顧問，提供服務時，道德上必須是誠信的，須具備倫理、誠實、值得信賴的、令人敬佩等特質。(圖 3-2)

圖3-2 信賴顧問須具備之特質



4. 具備關注未來與策略性的思考模式：

- (1) 關注未來：提升查核團隊之技能，以符合未來環境變化的需求。
- (2) 策略性思考：稽核人員應了解關鍵的企業風險，依循組織策略設計之稽核計畫，尋求組織內外部合作，以風險導向方式，取得管理階層回應並建立基準。
- (3) 依循組織策略建立稽核計畫：定期進行組織策略風險評估，彈性調整稽核計畫，儘可能與管理階層溝通，特別是威脅組織目標之風險。
- (4) 內部稽核之任務：藉由提供風險導向及具體確信的建議與洞察之確信服務，來強化並保護組織價值。

綜上，未來瞬息萬變的全球經濟與科技新知，讓稽核環境存在更多風險，我們更應該以對稽核之熱情，自我增值提升多元面向之專業，透過良好順暢之溝通、多元技能之培養、誠信透明之態度、專注未來之策略性發展思考，不止歇地為組織及利害關係人提供確信服務，以提升組織價值。

二、與CEO對談(In conversation with CEO)



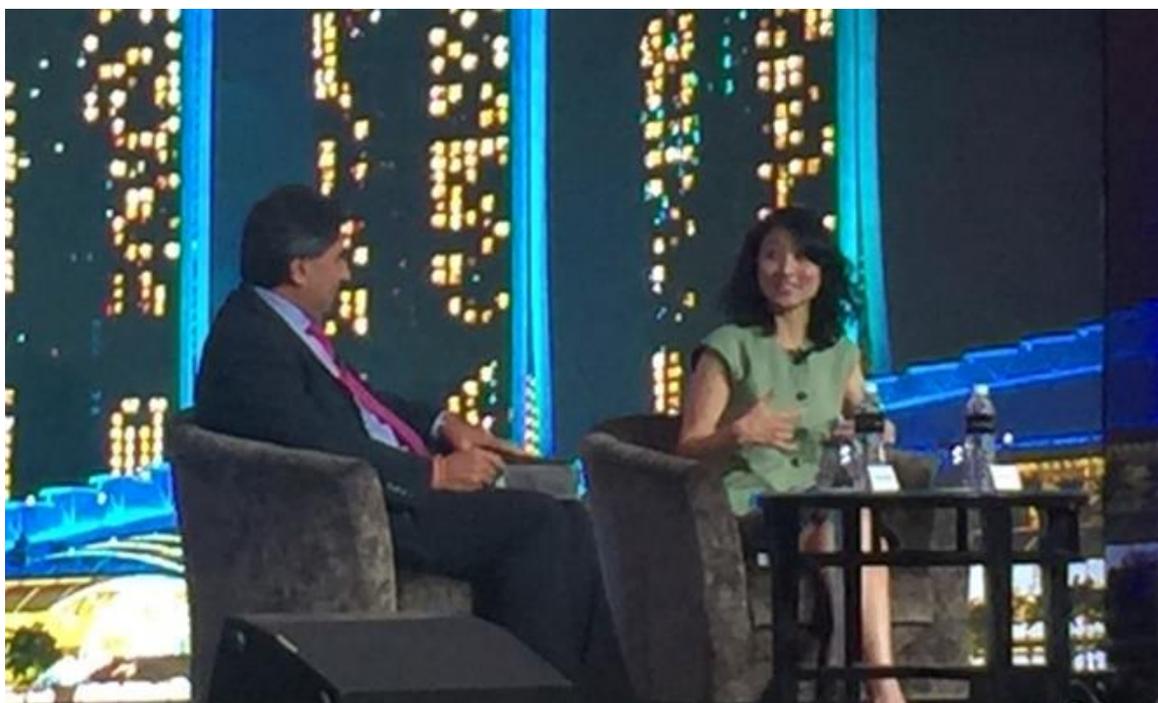
Ranjit Singh 先生



Kng Hwee TIN 女士

本場次講座主持人為馬來西亞IIA總督，及新加坡專業服務公司Axcelasia Inc.，執行董事宋朗吉(Ranjit Singh)先生，並邀請新加坡華僑銀行(中國)有限公司(OCBC Bank

China)執行董事及執行長丁薇 (Kng Hwee TIN)女士進行座談，藉由輕鬆的對談方式，Kng女士分享其在銀行業超過28年的從業經驗，包括擔任集團風險部門及內部稽核部門主管，並建立信用風險政策，以及提升集團內部稽核制度。對企業而言，政策及制度之建立是非常重要的控制環境因素，影響層面包括商品銷售及業務發展等。主持人提問內部稽核對企業之重要性，Kng女士強調風險管理為公司重要課題，內部稽核部門在公司扮演舉足輕重角色，公司最高管理階層必須重視並提供協助，只有董事會確保內部稽核之獨立性，內部控制在企業運行才能暢行。最後，Kng女士亦分享推行風險管理政策時，應隨時考量經濟、政治、商業、資訊等複雜環境之變化，各項因素交互影響會造成風險加劇難以評估，內部稽核人員應秉持專業，發揮第三道防線獨立監督之功能，及時提出適當報告，避免風險對公司產生不當影響。



與 CEO 對談講座實況

三、永續報告(Sustainability Reporting)

本專題主講人Mohit Grover先生係Deloitte聯合會計師事務所東南亞地區永續服務部門合夥人，有長達20年的經驗。他對於企業成長策略、策略風險及管理，暨商業、財務及資訊科技之大規模移轉(transformation)等領域有相當深入之專業及經驗，可提供組織發展永續策略、建構組織永續機制的能力，及協助研擬提出綜合性的永續報告。



Mohit Grover 演講實況

Grover先生首先說明永續的重要性，其次提出永續報告於政策與法規之趨勢，及企業如何藉由永續報告產生價值，最後提出研擬永續報告的方法¹。

(一)永續的重要性

永續一詞的定義係指企業藉由與消費者、企業夥伴及社群攸關的環境、社會敏感度及透明的績效等，持續改善企業營運，以確保長期資源的可獲得性。由此可知永續與社會、環境與經濟等脈絡相關。在社會上的永續強調公平競爭、反托拉斯、健康與安全、人權等，在環境上的永續強調能源保護與效率、水資源的獲得與品質、再生與再利用、廢物料管理等，在經濟上的永續強調課責與透明、公司治理、股東價值、經濟績效與財務目標等。永續帶來機會與挑戰，也因此組織更須注重策略、

¹企業永續報告(Corporate Sustainability Reports, CSR)或稱企業社會責任報告(Corporate Social Responsibility Reports, CSR Reports)係指企業為展現其善盡社會責任之承諾、績效及成果等所進行之資訊揭露活動，企業透過編製該報告，得檢視公司治理之現況，亦使利害關係人或投資大眾得更準確掌握公司營運情形，強化公司治理。各國企業多以全球報告倡議組織發布之永續報告指南作為編製企業永續報告之依據，目前最新版本為第4代永續報告指南(GRI Guideline Ver. 4，簡稱GRI G4)。

營運、風險管理及治理。

(二) 永續報告於政策與法規之趨勢

Grover先生指出新加坡近年來為配合巴黎氣候會議(Paris Climate Conference, COP 21)有關全球溫室低於攝氏溫度2度的目標，「國家自定預期貢獻」(Intended Nationally Determined Contribution, INDC)碳排放量預計減少36%，並導入第三波綠建築計畫，通過綠色標章第五版，另外也通過相關的管制措施，政府並承諾投入9億(新幣)以發展智能型及永續型的都市。對企業而言，消費者愈來愈重視道德消費模式，亦即消費者會基於環境與道德因素來進行購買決策。而許多企業也要求員工朝向學習建立環境永續觀念與強化員工道德面，尤其在媒體多元化及網路時代，組織面臨揭露各種資訊與公開透明的訴求，污染加劇及氣候變遷等因素亦促使組織需面臨各種管制環境，這些對主要利害關係人依然是嚴峻的挑戰。

在證券交易市場之環境、社會及治理(ESG)報告方面，目前G20的會員國已有14個國家，及50大經濟體中有32個經濟體等，皆至少制定了一個以上要求揭露環境、社會、治理的規範。而新加坡證券交易所(SGX)上市公司之永續報告指引(Sustainability Reporting Guide)及公司治理準則(Code of Corporate Governance)亦鼓勵公司揭露ESG報告，其中要求公司揭露與環境、社會及治理等方面相關之公司政策、實務運作及其績效等量化或質化之資訊。SGX執行長指出，年度報告中的非財務資訊可強化新加坡交易所上市公司之透明度，投資人可藉此評估公司之永續投資及檢視公司在環境、社會及治理上的努力。

(三) 企業如何藉由永續報告產生價值

企業社會責任(CSR)係近年來受到重視的議題，企業除了追求競爭力、成長力之外，也對社會產生影響力。據調查，財富雜誌500大企業(Fortune 500)已有高達90%以上的企業開始運用企業的社會影響力。社會影響(social impact)係目前創新型企業所重視的關鍵能力。依據企業原形研究(Corporate Archetypes Research)所指出的有關財富雜誌500大企業運用企業社會影響力的4個模型包括：

1. 社會創新型：社會影響力係組織策略不可或缺的要素，其內嵌於跨部門及單位之企業流程中，無法分離。
2. 影響整合型：將社會影響力整合於組織內之策略或事業單位，將其視為探索新市場機會的投入要素。
3. 企業貢獻型：藉由外部因素驅動社會影響，重視與利害關係人之間的關係。
4. 利害關係人極大化型：重視股東價值的極大化，忽視企業資源多寡對社會的影響。

企業資本中若有30%屬財務資本，則有70%屬無形資本。永續治理策略、環境管理價值、人力資本及利害關係人等所產生的無形價值若無永續報告之揭露，則無法完整表達企業整體價值。在新興的市場競爭型態下，企業永續將引導企業創新並找到新的市場定位，而強調企業永續亦可提升企業之財務績效及投資人之信心。

(四) 研擬永續報告的方法

主講人提出Deloitte聯合會計師事務所建議發展永續報告包括：現階段狀態評估、利害關係人之參與、重大性評估、資

料蒐集及撰擬永續報告章節等5步驟。而SGX永續報告要求企業應將永續報告的發展視為一項必經的過程，並以3年的期間來規劃。第1年應先建立符合SGX規範的基礎，第2及3年設定適當的量化目標，並進一步擴大永續報告的範疇。

四、內部稽核－蓄勢待發(Internal Audit—Poised for the Future)

本專題主講人理查·錢伯斯(Mr. Richard F. Chambers)先生是國際內部稽核協會(IIA)全球總裁兼執行長。他於內部稽核生涯已近40年，歷任田納西河谷管理局檢核長、美國郵政署副檢核長、美國國防部陸軍內部審核長等，現任COSO委員會董事、國際整合性報導委員會² (The International Integrated Reporting Council，簡稱IIRC)、國際內部稽核協會董事。今日會計(Accounting Today)票選他為會計界前100位具影響力人物之一，美國公司董事聯合會稱他為2013年、2014年及2015年度公司治理最具影響力的領導者之一。他所著「稽核軌跡-稽核的35堂課(Lessons Learned on the Audit Trail)」一書，已被翻譯成5種語言出版。在演講中，他提到內部稽核人員在未來10年將面臨的挑戰與轉變，並指出我們該扮演的角色，該如何準備與回應，以提升內部稽核價值。他在專題演講中提出內部稽核的未來努力方向，摘述如次：



Richard F. Chambers 先生演講實況

² 國際整合性報導委員會(IIRC)係一個由監管機關、投資者、公司、準則制定機構、會計專業和非政府組織 (NGO)組成的全球聯盟。

(一)回應客戶的意見與期望(Respond to the Voice of the Customer)

因應未來世界的變化與各種風險，我們須要改變傳統的稽核策略，國際內部稽核協會(IIA)為了解全球股東及董事會們對內部稽核的未來期望，曾委託全球內部稽核共同知識體系(Global Internal Audit Common Body of Knowledge, CBOOK)針對23個國家、1,124位公司股東進行調查，了解他們對公司組織未來的期望，並提出內部稽核人員積極回應客戶期望的具體作法，包括：1. 內部稽核人員要了解公司組織的使命、經營策略、目標及風險，並確保內部稽核工作的有效性，進而提出有用的建議；2. 與管理階層及董事會建立良好的關係；3. 遵循國際專業實務架構(International Professional Practices Framework, 簡稱IPPF³)，確保內部稽核專業性；4. 經常與客戶溝通稽核的發現、觀點與意見，不要單純只有採書面文件方式進行溝通；5. 強化法令遵循及風險管理等第二道防線功能⁴；6. 建立一個完善專業的內部稽核組織與制度。他認為一個卓越的內部稽核人員或組織，應該要致力於成為熟知組織使命、經營策略、公司目標及產業風險的專家，要能洞察過去、前瞻未來。

(二)追求敏捷(Striving for agility)

近年來全球環境趨於複雜多變，我們面臨各種不同的風險且變動非常快速，諸如網路資訊安全、企業經營永續性、不良的企業文化、地緣政治不穩定性、21世紀資訊科技風險、雲端運算、行動科技、社會媒體等組織新興風險議題，每天都不斷地在變化，內部稽核人員要能應對快速變化的風險，擬訂查核

³ 國際內部稽核協會 IIA 於民國 104 年 7 月 8 日修訂國際專業實務架構之內部稽核執業準則 (International Standards For the Professional Practice of Internal Auditing)，期能協助公司評估及改善風險管理、控制及治理過程之效果，以達成公司既定目標。

⁴ 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。第一道防線：營運管理（直線單位的管理控制、內部控制衡量指標）、第二道防線：內部監督與督導功能（幕僚單位的管控）、第三道防線：內部稽核。

程序時，要因應不同的查核風險而改變。雖然91%的企業風險是可被評估的，85%的企業風險亦可透過擬訂適當的管理計畫而得到控制，但通常內部稽核工作，還是無法趕上風險變化的速度。因此，規劃查核工作時，必須進行持續性的控制評估與風險評估，適時調整稽核範圍與查核策略，以更有效執行的稽核工作。

(三)轉變內部稽核能力(Transforming our talent)

面對不同的風險，需要不同的查核技術，遇到特定查核任務需要專業技能或知識、或者面臨稽核資源匱乏以及特定稽核領域的知識有限等，內部稽核單位應透過發展專業知能(Development)、尋求專家協助(Acquisition)或委外稽核(Sourcing)，正確及客觀地評估組織風險。以往，會計專業知識被認為是內部稽核人員應具備的重要基本能力，然隨著全球經濟環境的改變，內部稽核人員應具備的能力已有轉變。根據2016年針對內部稽核主管(Chief Audit Executive, CAE)的調查顯示，他們對於內部稽核人員應具備的技能—有98%的人認為，最重要的是具備溝通能力(Communication skills)，97%的人認為是分析及思辨能力(Analytical/critical thinking)，83%的人認為是對企業的敏銳度(Business Acumen)，65%的人認為是擁有行業特殊知能(Industry-specific)。此外，內部稽核部門招聘人員時，所提出的前五大需求技能分別是分析及思辨能力(Analytical/Critical thinking)、風險管理確認能力(Risk Management Assurance)、鑑識與調查技術能力(Forensics and Investigations)、資訊科技能力(Information Technology)以及溝通能力(Communication Skills)。

(四)變革內部稽核流程(Revolutionizing our processes)

面對複雜多變的全球環境，傳統的內部稽核執程序，可能使稽核能力、效率及價值受限，我們必須思考如何改變傳統稽核方法與工具，首先，應重新檢視現有內部稽核作業，包括風險評估、查核規劃、外勤工作、查核報告等流程的效率性與效果，研究及採行變革措施，找出核心工作，以最有效的方式執行；其次是，善用資訊科技，例如應用資料探勘技術(Data mining and analytics)、內部稽核管理系統及行動工具等，將可有效提升未來內部稽核的能力與價值。

(五)提升專業形象(Elevating our image)

主講人認為倡導與提升內部稽核人員專業形象是非常重要的，國際內部稽核協會近年來也不斷向立法機構、監理機構、媒體與公眾倡導內部稽核的角色。但是如何才能擁有受尊重的專業形象呢？首先是從內部稽核工作本身做起，包括應策劃完善的查核策略、與公司保持合作夥伴關係、以風險為導向擬訂查核計畫、確保與改善工作的品質、建立回饋與檢討調整機制，增進審計專業形象與價值。

五、稽核文化：是藝術還是科學？(Auditing Culture—Is it an Art or Science?)



Phil Tarling 先生演講實況

本專題主講人 Phil Tarling 先生是華為技術公司內部稽核卓越中心 (IA Centre of Excellence) 之副總裁。Phil 先生在英國公部門執行內部稽核、主持歐盟執行委員會協助中歐及東歐建立內部稽核能力之專案，亦提供聯合國相關組織諮詢顧問等

方面，已有30年以上經驗。擔任2005至2006年英國及愛爾蘭IIA總裁、2010至2011年ECIIA總裁、2012至2013年全球IIA主席。

Phil先生於研討會分享公司文化的重要性，演講內容包括(一)文化之意涵，(二)了解公司內部文化，(三)文化之影響力為何，(四)如何稽核公司文化等4部分。摘述如次：

(一)文化之意涵

Phil先生首先引用一份針對1,800位CEO及CFO所做之研究數據：92%受訪者認為改善公司文化可以增加公司之價值，90%受訪者認為公司文化很重要，78%受訪者認為公司文化是使公司更有價值之前5大重要項目，52%受訪者認為公司文化是使公司更有價值之前3大重要項目，僅15%受訪者認為自己的公司有適當的文化。公司管理階層認為公司文化就是：1. 公司之管理基調(Company's tone)，2. 營運方式(Operating style)，3. 行為準則(Standard of behavior)，4. 引導行為之共享價值(Shared values that guide behavior)。

1. 在公司管理基調(Company's tone)方面

Phil先生以Microsoft公司、Google公司為例，闡述何謂優良之公司管理基調。微軟公司於其網站，說明：「身為一家公司及所屬員工，我們相信正直、誠信、開放、個人傑出表現、具建設性之自我批評、持續自我精進及相互尊重。我們對顧客及夥伴有承諾及對科技擁抱熱情。我們願意承受大挑戰。我們堅持承諾及熱情追求最高品質，勇於對顧客、股東、夥伴及員工負責。」Google公司之作法：員工過世，其配偶得於10年內自該公司收到其員工薪水之半數，且子女每月可收到美金1千元，至19歲為止。

2. 在營運方式(Operating style)方面

Phil先生介紹，Google公司鼓勵創意及員工間交互交流，

且該公司工作場所被譽為最具創意之一。

3. 在行為準則(Standard of behavior)方面

Phil先生以Philip Green接掌BHS(British Home Stores，英國連鎖百貨公司)後將該公司退休基金(BHS pension fund)虧空6億餘英鎊，1萬餘位員工失業，卻仍以1億英鎊購買豪華遊艇為例，說明行為準則之重要性。

4. 引導行為之共享價值(Shared values that guide behavior)

Phil先生以富國銀行(Wells Fargo)為例，闡述公司內部價值觀之重要性。該公司解雇一位員工，只因該名員工對外揭發該公司內部不法交易，顯示該公司之價值觀偏差，無怪乎會發生醜聞。

(二)了解公司內部文化

Phil先生以富國銀行(Wells Fargo)為例，說明公司內部文化對公司產生巨大影響。富國銀行員工因迫於公司業績至上之壓力，未經顧客同意，擅自以顧客之名，開立眾多銀行帳戶，只為了達成零售金融業務之獲利目標。此醜聞爆發之後，該銀行取消原先所訂定零售金融業務業績目標，並解聘了5,300名員工，另外以email通知開立活期存款帳戶或送交信用卡申請書之顧客，確認是否為本人所為。富國銀行採取解聘5,300名員工為補救措施，讓美國參議員Elizabeth Warren於公聽會上，對時任富國銀行主席及執行長之John Stumpf表示，對於該公司處理此種醜聞，竟是以解聘員工為手段，其領導統御真是窩囊。

Phil先生認為文化(Culture)與道德(Ethics)在某種程度上，很接近。文化係指某特定人或社會之想法、習慣及行為，而道德係指主宰一個人行為之倫理原則，文化與道德是很接近的。但是，Phil先生也認為公司員工會迫於公司政策及業績壓力，改變自己的道德觀。所以公司文化對公司整體是非常重要的。

(三)文化之影響力為何

社會文化(Social Culture)會影響公司文化，公司文化會影響一個人在公司內或於公司外之行為，社會文化亦同。Phil先生指出，由公司的政策及作業程序可窺見公司文化為何，不良之公司文化往往是造成公司舞弊、醜聞之根本原因。管理學巨擘Peter Drucker先生曾說：「文化把策略當早餐吃掉(Culture eats strategy for breakfast)」亦即，公司在研擬經營策略時，必須考量文化之影響力，一個好的經營策略，會因為文化差異而無法發揮原本預期的效益。顯見公司文化之重要性，因此，內部稽核人員應把稽核公司文化置於首位。

(四)如何稽核公司文化

社會文化間之差異會影響公司文化，公司如何營運(How we conduct business)、如何建立與管理關係(How we build and manage relationships)及如何對待人們(How we treat people)將形成公司文化且影響公司成員之行為。諸如：公司層級結構(Organization Structure)、控制系統(Control Systems)、故事與標誌(Stories and Symbols)、作業程序(Processes)、權力結構(Power Structure)、老規矩與慣例(Ritual and Routines)等，均屬公司文化之一環。

道德原則決定行為模式，對公司而言，道德原則就是公司文化，而公司文化來自於公司高層管理基調(TONE AT THE TOP)，內部稽核人員必須稽核公司文化，並注意下列事項：1. 招募政策；2. 公司對外簡介；3. 公司管理基調；4. 員工價值觀；5. 經營方式；6. 政策與作業程序遵行程度；7. 銷售方式；8. 營業行為模式；9. 折扣方式。內部稽核人員擬訂年度稽核計畫，應包含稽核公司內部之道德環境：1. 員工是如何意識公司文化？2. 內部稽核計畫是否已包含公司資深員工及管理階層？

六、內部稽核在公司治理之角色(Role of Internal Audit in Governance)

本專題主講人羅歐文(Irving Low)先生是新加坡KPMG聯合會計師事務所風險諮詢顧問，他在事務所不同產業部門的服務年資已超過23年，曾在倫敦和新加坡辦事處工作過。他說明內部控制制度為公司治理的一環，其主要任務除了提升公司營運效率及效果、保護資產與確保



Irving Low 先生演講實況

法令的遵循外，另一重要目的即在提高財務報導的可靠度。他首先以近年來發生的諾基亞(NOKIA)不敵同業競爭、西門子公司(SIEMENS)賄賂案、墨西哥灣漏油事件、福斯集團汽車舞弊事件等為例說明，這些事件的發生對公司治理及企業永續的經營影響重大。他進一步說明內部稽核的角色與重要性、內部稽核人員未來面臨的潛在挑戰。摘述如次：

(一)內部稽核的角色與重要性

他以KPMG聯合會計師事務所建立的四道防線模型(4 lines of Defence Model，圖3-3)來強調內部稽核應扮演的角色，第一道防線為業務單位的自我管控：業務單位負責營運管理、財務管理、政策管理，在執行業務時，應確保符合風險管理規範；第二道防線為管理階層的督導，負責風險管理、企業經營永續性及法規遵循(Compliance)制度的擬訂及監控；第三道防線為內部或外部稽核單位，透過獨立的查核及監督，確保內部控制的有效性；4. 第四道防線為董事會監督委員會的監督控制。

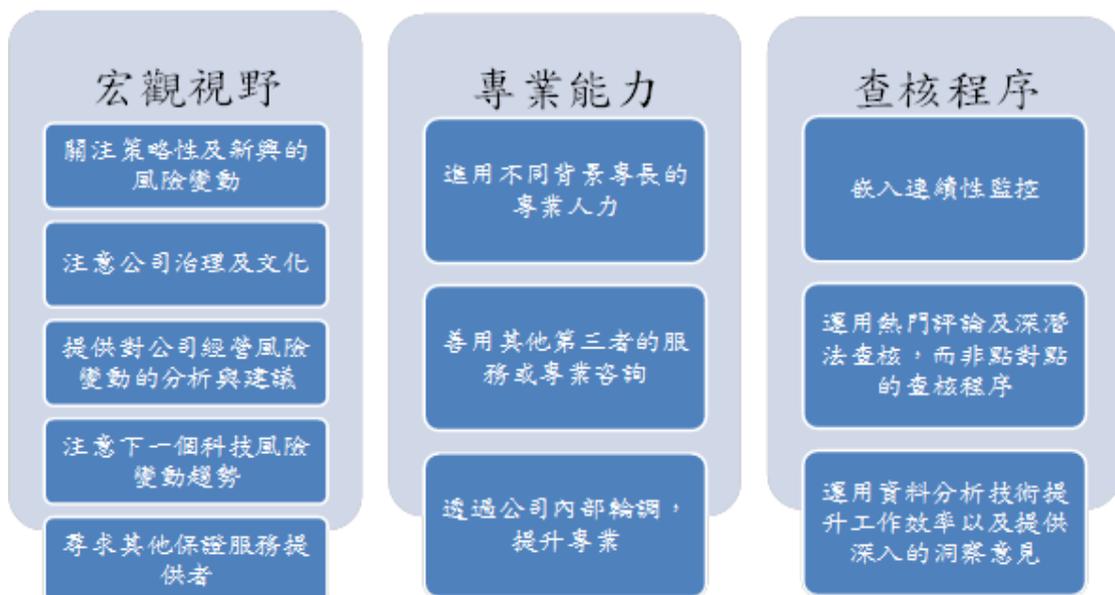
圖3-3 KPMG的四道防線模型



(二) 內部稽核人員未來面臨的潛在挑戰

內部稽核在企業風險管理方面的核心角色，乃是評估企業風險管理活動的適足性與有效性，向董事會提供客觀確認，以協助確保公司內部控制制度有效地運作，以及關鍵風險已妥善管理。內部稽核為內部控制防禦體系中扮演重要角色，是一道獨立的確認防線。內部稽核人員在角色與職能、人員與技術、查核程序等方面未來可能面臨之潛在挑戰，詳如圖3-4。

圖3-4 內部稽核人員未來面臨之潛在挑戰



肆、重要研討議題

一、導航資訊科技風險(Navigating Technology Risks)



Gordon Song 先生

本專題主講人宋高登(Gordon Song)先生是阿里巴巴集團之子公司—新加坡電子商務公司Lazada Group的風險管理內部稽核長，負責業務連續性計畫與其他風險管理，並管理由五位審計專家組成之內部審計小組。他曾與KPMG聯合會計師事務所風險諮詢公司合作，領導顧問團隊為各種規模和行業客戶提供風險諮詢，專長包括風險治理與保證架構、流程的設計與實施，以及內部控制框架之實施，更榮獲新加坡南洋理工大學會計一等之榮譽。

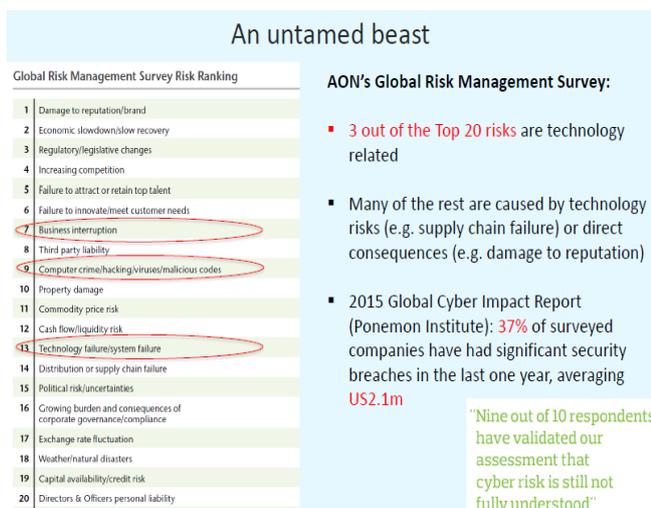
主講人首先帶領大家以行動應用程式(APP)投票方式，詢問與會者下列3個資訊風險問題：

- (一)哪類的資訊風險讓你保持警覺？1. 大數據、2. 雲端運算、3. 行動通訊、4. 社群媒體、5. 資訊外包。
- (二)你認為你的組織在過去一年中是否存在資訊風險？
- (三)你認為科技風險對內部稽核人員最大的挑戰為何？1. 適應與知識、2. 企業合作、3. 太多變數、4. 案例與經驗不足、5. 缺乏外部專業知識。

經統計現場聽眾投票結果發現，多數人對變化快速的資訊感到不安，主講人指出民眾普遍認為多元的資訊環境，為組織帶來不確定的風險，內部稽核人員須具備與時俱進之知識，面臨未來之挑戰。資訊風險如同一頭無聲的野獸，根據怡安保險管理集團

(AON)全球風險管理調查，前 20 大風險中，諸如業務中斷、電腦駭客病毒入侵、系統失效等 3 大風險與科技直接相關，其餘風險亦與資訊風險間接有關（圖 4-1），另 37% 的受訪公司認為安全系統存在重大漏洞。對內部稽核人員而言，資訊風險來源如下：

圖 4-1 無聲的野獸資訊風險



(一)大數據：多數的資料為垃圾資訊，內部稽核人員應進行持續性審計，使用日新月異的審核技術，如過去使用 EXCEL、現在以 ACL 技術、未來面臨巨量資料，要以 Hadoop⁵ 系統來探勘資料。

(二)行動通訊及社群媒體：企業追求效率，且要求資料流失與隱私權之預防，但員工透過公司網路設備，公用與私用界線模糊，往往造成最關鍵的控制缺口。

(三)雲端運算：雲端運算服務提供者之獨立性，是否留下歷史審計軌跡，以及合約訂立之義務與權利，均影響企業的風險評估高低。

(四)網絡安全與資訊隱私權：內部稽核人員需跟上犯罪與立法之腳步，迅速投入網絡安全之趨勢與規範，理解「人」才是控制中最弱的環節。安全運作與監控作業應委外處理，讓專業之網路安全公司協助監管。

另外，主講人提出 5 個課題來治理「科技怪獸」：(一)將科技

⁵ Apache Hadoop 是 Apache 軟體基金會 (Apache Software Foundation) 底下的開放原始碼計劃 (Open source project)，可儲存和分析大量的結構化和非結構化資料，以跨作業平台的方式，支援大型數據運行的應用程式。(資料來源：整理自網路介紹)

視為由董事會高層形成的一種倫理文化；(二)加入企業利害關係人角度，資訊科技不只是資訊人員的工作；(三)從開始時就要求資訊品質與安全之系統設計；(四)全方位的評估與委外團隊的投入；(五)保持失敗準備的彈性。

稽核人員在面臨資訊風險時的角色是：(一)讓科技變為可能；(二)與第二道防線建立合作關係；(三)升級稽核技術；(四)保持顧問與稽查者之平衡；(五)不僅制定標準，更要量化對企業之影響。

二、網路安全新境界(Cybersecurity Landscape and Asia)



Vincent Loy 先生

本專題主講人洛伊(Vincent Loy)先生是新加坡 PwC 聯合會計師事務所風險管理服務部門之合夥人、亞太網絡及金融犯罪部門主管，協助處理金融犯罪、數據分析和網絡風險相關的問題，為新加坡政府、監管機構、董事會、企業管理階層及美國、英國、瑞士等國金融機構提供諮詢。

數位時代帶給企業更多的機會發展合作，並提升經營效率。然而，企業互連依賴的環境，創造了可供分析的大數據商機，不可避免地也帶來網路犯罪的威脅與攻擊，不僅造成經濟損失，亦會造成營運中斷，破壞重要資產，損及商譽，由於財務和政治等動機，網路攻擊的數量增加，複雜程度和頻率也越來越高。依據統計，臺灣是全球網路攻擊來源的第 10 名，犯罪者利用線上交易、盜用身分犯罪軟體及內部濫用等方式持續攻擊，如 2016 年被揭密的巴拿馬機密文件，資料量達 2.6TB，即是網路資料洩密的最佳實例。組織中的新興製造技術、產品研發設計、供應鏈、市場行銷策略客戶資料等均為被攻擊的目標，為了適應不斷變化的環境，企業須考慮視野轉變角度如表 4-1：

表 4-1 企業適應新興網路安全之考量

項 目	傳統的資訊科技安全觀點	現今領先的網路安全洞察觀點
挑戰的範圍	企業擴展的限制	跨越全球互連業務系統
所有權和責任	由 IT 部門主導及經營	企業層級考量、CEO 和董事會負責
攻擊對手之特點	(1) 個人機會主義。 (2) 動機是駭客之技術挑戰和個人收益。	(1) 組織犯罪，資助和有針對性。 (2) 動機是經濟和政治利益。
信息資產之保護	所有資料一體適用，採用相同規則處理。	優先保護組織的“皇冠珠寶”（關鍵資產）。
防禦措施	被攻擊時，以臨界點的保護方式，守住最後防線。	事前計劃，持續監控，被攻擊時快速因應。
安全智能和訊息共享	獨善其身。	合作夥伴關係。

Loy 先生指出，我們應該以企業層級思考（圖 4-2），考量（一）資訊安全的策略規劃，（二）人員，（三）科技，（四）以程序回應等四大面向，管理階層應該由起始的資訊系統設計，制定規範與方案，藉由人員訓練與執行，將網路文化注入組織中，建立積極的復原機制，整合程序的變化，並加強供應鏈及電子商務流程之控制，當網路攻擊發生時，上述資安流程能抵禦威脅，保護組織內資訊完整性及安全性。

圖4-2 企業層級對網路安全之考量



最後，為解決不停變化的網路風險，企業須採行下列行動措施：

- (一) 建立團隊營運模式與報告結構，以管理網路風險。
- (二) 建立關鍵資產及可容忍之臨界點，於資訊儲存及傳輸關鍵時點，並訪問員工、客戶及合作夥伴之關鍵人。
- (三) 評估角色定位及建立回應之計畫。
- (四) 具備領先的網路威脅監控措施。
- (五) 訊息蒐集、分析及記錄。
- (六) 資訊安全計畫與威脅攻擊之回應。

三、內部稽核與舞弊 (Internal Auditing and Fraud)

本專題主講人王怡心(Doris Yi-Hsin Wang)女士是國立臺北大學會計學系教授，她針對 COSO 架構應用於公私部門方面提出頗多的研究報告，曾任中華民國內部稽核協會理事長，她分享在動態商業環境中，許多企業創造新的商業模式，以便在市場競爭中有更好的經營績效。因此，內部稽核人員需要不斷更新自己的專業知識和技能。專題內容主要討論內部稽核人員如何提高自己的能力，並注重特定領域的專業知識。



王怡心教授演講實況。

例如，內部稽核的職責可能須要偵測及預防舞弊詐欺，內部稽核人員主動採取方法來降低詐欺風險和因應潛在的詐欺因子。內容可分為舞弊與內部稽核、舞弊管理方案及案例介紹。茲摘述如下：

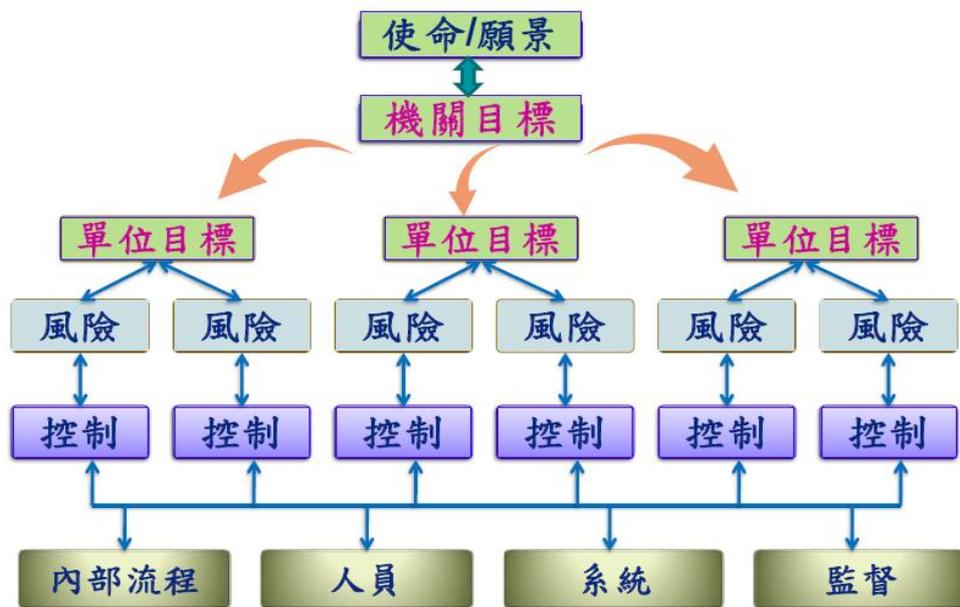
(一) 舞弊與內部稽核

主講人首先指出舞弊包括一系列廣泛的非常規及違法行為，其主要特性為有意圖之欺騙 (deception) 或不實表達 (misrepresentation)。國際內部稽核協會發布的國際專業實務架構 (IPPF) 對舞弊的定義係指任何以欺騙、隱匿或不誠正方式所為之非法行為，這些行為並不限於以暴力或武力的方式威脅，且通常其犯罪主體係團體或組織，為了獲取金錢、財產或避免損失及尋求企業或個人之利益。

造成舞弊發生之因素通常可分為機會、誘因或壓力、態度或行為合理化等3種風險因子。機會係指舞弊者進行舞弊的能力，通常會與企業環境有關；誘因或壓力係指舞弊者藉由進行舞弊行為以滿足個人需求，通常來自外在的誘因或壓力；態度或行為合理化係指舞弊者將自身不正當的舞弊行為合理化，通常與人格特質或道德觀有關。舞弊所造成的財務損失相當龐大且難以衡量，再者，舞弊對組織的影響不僅包括財務面，甚至影響組織之聲譽，及對社會產生衝擊等。

內部稽核係一獨立、客觀的確認與諮詢活動，其設計之目的係為增加組織之價值及改善組織之營運，藉由有系統性及紀律化之方法，來評估及改善組織風險管理、控制及治理過程的有效性，以達成組織的目標。內部稽核之任務在於藉由提供風險為基礎及客觀之確認、建議及見解以增進及保護組織之價值。組織使命及願景、目標、風險與內部控制之關係，如圖4-3。

圖4-3 組織使命及願景、目標、風險與內部控制之關係



內部稽核專業實務核心原則包括：1. 展現誠信；2. 展現適任及專業上應有的注意；3. 客觀及免受不當的影響，以保持獨立；4. 符合機構的策略、目標及風險；5. 定位恰當並具備適足的資源；6. 展現品質和持續改善；7. 有效溝通；8. 提供以風險為基礎的確認；9. 富有見解、積極和前瞻性；10. 促進機構的改善等10項原則。

(二) 舞弊管理方案

主講人指出由於舞弊對組織產生許多負面之影響，因此組織需具備健全的舞弊管理方案，包括舞弊風險評估、風險警覺、舞弊預防及偵測等相關方案，及建立適當之舞弊調查程序以辨認組織內之舞弊風險。有效的舞弊管理方案可由建立公司道德政策開始做起，且必須由高階主管以身作則，而舞弊警覺意識、舞弊風險評估、辨識風險類型、持續性的覆核、預防偵測與調查都是不可或缺的。此外，有效的內部稽核作業可以協助組織發現舞弊，內部稽核人員可藉由決定組織是否已建立適當之內部控制及強化內部環境以協助企業管理。

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) 的內部控制架構如下，組織之董事會設立組織目標，

藉由內部控制架構(COSO3大目標、5大要素及17項原則)管理風險及控制組織目標之達成，在執行風險及控制責任之組織結構中，採三道防線模式，各單位職司應扮演的角色及責任。有關目標、架構及三道防線模式的關係如圖4-4。有效風險管理及控制之三道防線模式如圖4-5。

圖4-4 目標、架構及三道防線模式之關係

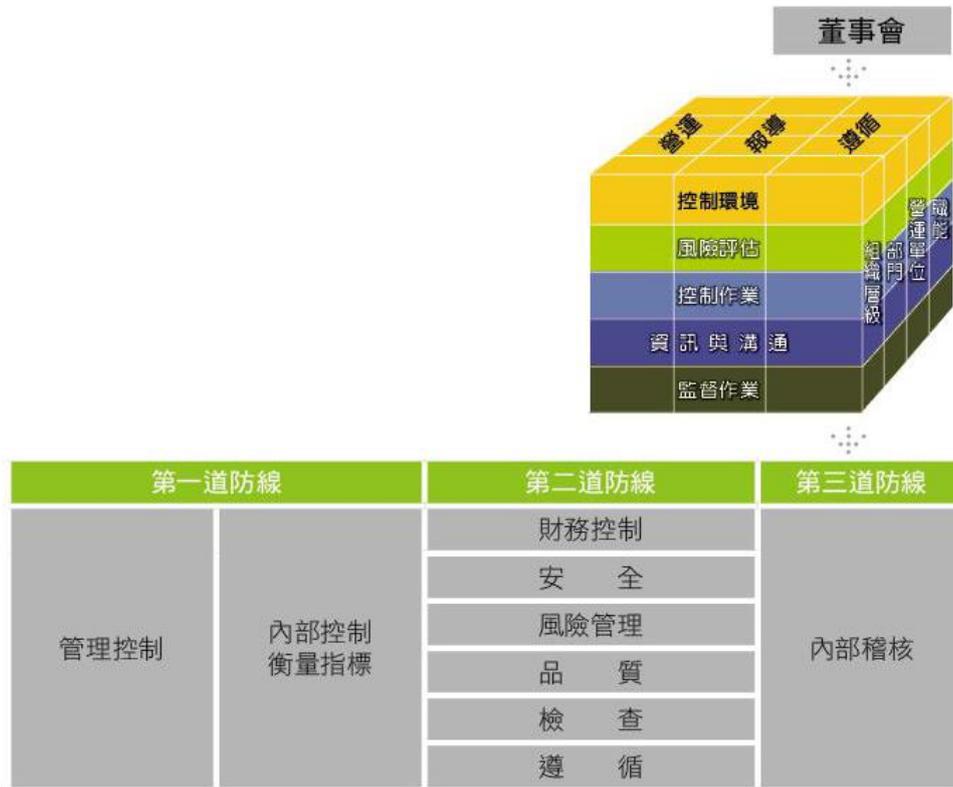


圖4-5 有效風險管理及控制之三道防線模式



管理控制及內部控制衡量指標係第一道防線，包括執行辨認及偵測舞弊的程序、與內部及外部稽核人員覆核組織所暴露的舞弊風險。風險、控制及遵循係第二道防線，包括確保風險及控制評估已納入舞弊風險之考量、調查單位能在偵測或制止舞弊上扮演重要的角色，內部稽核係第三道防線，相關準則要求內部稽核人員應盡專業上之注意，考量重大舞弊發生之可能性，並且須具備足夠知識以評估舞弊風險。而董事會負責監督，並與高階主管設立基調以預防及偵測舞弊。

(三) 案例介紹

在舞弊案例介紹部分，主講人首先舉最近舉世聞名Wells Fargo的舞弊醜聞，該案係2011年至2015年7月間，該公司員工盜開上百萬個顧客的銀行及信用卡帳戶，其主要原因係銀行業的文化及環境創造誘因使然，員工因業績壓力，盜開未經顧客授權的存款帳戶，並填送未經顧客授權的信用卡帳號申請書，最終結果係該公司解雇5,300位員工，並支付美金1億8千5百萬的罰款，及退還顧客5百萬美元。

其次介紹與臺灣的銀行有關之兩大案例。第一個是臺灣兆豐國際商業銀行案，本案主要係因該銀行缺乏美國銀行法令及反洗錢規範等相關知識，未能遵循相關實務及建立適當之政策或程序，及不適當之風險評估，再加上總公司缺乏監督等原因，導致遭美國紐約州金融服務署(DFS)處罰1億8千萬美元。第二個是發生在臺灣的第一商業銀行自動提款機(ATM)駭客事件。藉由這些案例中，內部稽核人員應思考如何運用COSO企業風險管理框架和IPPF，以建立一個有效的舞弊防制管理程序。

四、有效的內部稽核 (The Effective Internal Audit)

本專題主講人閔秉坤(Byung-Kun Min)先生是聯合國副秘書長辦公室主任，他指出在績效衡量指標中，有效性一向被視為是最重要的。



Byung-Kun Min 先生

稽核結果能夠達成組織的使命、主張或命令訴求的目標，即是有效的內部稽核，有效才具有存在的價值。聯合國內部監督事務辦公室(The office of Internal Oversight Services, OIOS)的使命中，提到有效性乃指「能提出與眾不同的結果」。他於會中進一步說明有效性的定義、有效內部稽核的要件、如何監督與評估內部稽核的有效性。茲摘述如下：

(一)有效性的定義

1. 內部稽核的定義：內部稽核是一種獨立、客觀及諮詢活動，用以增加組織價值及改善營運狀況，藉由系統性及紀律化之方法，來評估及改善風險管理、控制及治理過程的有效性，以達成組織目標。
2. 內部稽核的任務：藉由提供基於風險的客觀確保、建議和遠見來加強並保護組織的價值。
3. 內部稽核的有效性，包括個別稽核工作本身、對機構的影響及對組織的影響，是一個整合性的。就內部稽核工作而言，有效性是指優先處理攸關且重要的議題或風險項目，此外，完善規劃外勤工作、即時溝通重要意見、提出有效的報告、管理者明確快速地回應與實行等也都是影響內部稽核有效性的因素。

(二)有效內部稽核的要件

1. 根據IIA發布新版「國際專業實務架構」新增之內容，內部稽核

專業實務核心原則(Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing)指出，內部稽核的有效性須符合下列要件，概分為三大類：

- (1)組織方面(Organizational set-up)：要客觀及免受不當的影響，以保持獨立；要定位恰當並具備適足的資源。
- (2)屬性方面(Attributes)：要展現誠信；要展現適任及專業上應有的注意；要富有見解、積極和前瞻性。
- (3)流程方面(Process)：要符合機構的策略、目標及風險；要展現品質和持續改善，有效溝通；提供以風險為基礎的確認；促進機構的改善。

2. 透過績效監督與評估，提升內部稽核有效性。

(三)如何評估與監督內部稽核的有效性

1. 運用程序邏輯模式(Programme Logic Model) 辨認出影響有效性的可能因子(表4-2)：主要係透過辨識服務資源的投入(input)、各項活動(throughput/activity)的設計與供給、服務的產出(output)、整體服務提供的結果(outcome)及影響(impact)等5個組成要素間的關係(表4-2)，來評估內部稽核的有效性。

表 4-2 程序邏輯模式

要素	投入 input	活動 activities	產出 output	結果 outcome	影響 impact
影響因子	擁有、發展或調整到工作的資源	每天工作的內容	產出的產品	影響所帶來的改變	長期的改變
舉例	人力、預算、程序、制度與規章	計畫、招聘、協調、諮詢、監控、覆核	報告、建議、更新、摘要	有效性的確保、決策建議、預警建議	提升有效性、永續性

2. 審計委員會覆核及監控整體有效性。

3. 每5年定期外部評核。

五、建立合作關係(Building Collaborative Relationships)

本專題主講人 Antonio Martinez 先生是 DKSH 控股公司內部稽核主管，該公司總部在蘇黎世，於 2012 年 3 月在蘇黎世上市，在 35 個國家設有 680 個營業據點，有 2 萬 5,900 位員工，其中 660 個據點地處亞洲，2012 年營業收入 90 億美元。Antonio 先生於 2013 年開始就任本職位，他直接向董事長報告並襄助審計委員會及高層管理者。

Antonio 先生首先以他和朋友的對話作為開場白，如果內部稽核人員沒辦法幫助業務單位，那麼業務單位就不喜歡看到內部稽核人員的出現。他認為內部稽核部門在公司存在的目的，就是透過審計委員會協助董事會。此外，內部稽核與公司高階管理者間之關係微妙，對公司良善治理也具有重要影響力。演講內容主要分為 6 大部分：(一)審核規章是內部稽核職權之主要依據嗎？(二)稽核工作真的是核戰嗎？(三)有更好的方法嗎？(四)如何開始合作關係？(五)如何發展合作關係？(六)成功之最佳策略為何？。茲摘述如次：

(一)審核規章是內部稽核職權之主要依據嗎？

根據一份內部稽核主管與審計委員會主席對話頻率之調查報告顯示，59%受訪者表示每季1次，34%至少一個月一次，4%每半年1次，其餘2%則表示不清楚，而針對內部稽核主管與CEO對話頻率調查結果，61%受訪者表示至少每月1次，27%表示每季1次，5%每半年1次，2%每年1次，5%表示不清楚。

內部稽核工作應被完全授權，執行職權時能自由不受限制地接觸公司任何紀錄、實體財產等。內部稽核主管除了向董事長報告內部審核事項，也必須向執行長(CEO)報告一般行政事務。Antonio先生用嚇阻理論(Deterrent Theory)、穩定-不穩定詭局

(Stability-instability Paradox)等理論來闡述內部稽核之職權來源。內部稽核人員必須要具有審核規章(Audit Charter)，但不能作為核子武器。內部稽核在公司內部具有恫嚇功能，嚇阻內部不法行為，但是內部稽核和公司高階管理者之關係，有如穩定-不穩定詭局，組織功能上對立，又必須維持平衡關係。內部稽核人員可以和直接董事會接洽，但是不能拿與董事會之關係，對抗管理階層。

(二)稽核工作真的是核戰嗎？

Antonio先生引用中國著名軍事家孫子所云：「不戰而屈人之兵，善之善者也。」及「不戰而勝」，如果雙方都使用核子武器，大家都是輸家。內部稽核雖有其法定職權，惟與公司高階管理者應該建立合作關係，如果硬碰硬，對公司並不利。掌握戰爭的藝術，就可以控制戰爭所帶來的損失。內部稽核工作並不是一場核戰，雖然審核規章賦予內部稽核人員職權，但是不要以此為核子武器，對抗公司高階管理者。

(三)有更好的方法嗎？

Antonio先生以中國明朝鄭和下西洋為例，就歷史上、文化上、外交上等各種面向，闡述合作的藝術，並如何將之運用於現今21世紀，尋求雙贏局面。他指出French及Raven於1959年所提之權力基礎(Bases of Power)，可區分為法治權力(Legitimate Power)、獎賞權力(Reward Power)、強制權力(Coercive Power)、資訊權力(Information Power)、參照權力(Referent Power)及專家權力(Expert Power)。法治權力，係指基於法定或該所屬團體組織所賦予之權力地位；獎賞權力，係指能給予他人獎賞的權力，能增加他人對其之吸引力；強制權力，係指能給予他人懲罰的權力，會削弱他人對其之吸引力；資訊權力，係指在組織中，掌控與分配資訊之權力；參照權力，係指個人因人格特質所散發之影響力，

使他人認同所產生之權力；專家權力，係指因在某領域具備專業知識技術所擁有之權力。

Robert Cialdini於1980年提出影響力之6項法則(Six key principles of influence)：1. 互惠原則(Reciprocity)，2. 一致性原則(Consistency)，3. 社會認同(Social Proof)，4. 權威心理原則 (Authority) ，5. 喜好原則 (Liking) ，6. 稀少性原則 (Scarcity) 。

職權與影響力之區別，職權(Authority)乃是下令、決策，要求對方服從的權力，影響力(Influence)是對別人的行為或對某項事務具有影響之能力。美國著名管理學家Ken Blanchard曾說：「今日，成功領導之關鍵在於影響力，而非職權。」及「在過去，領導者就是老闆，而今日的領導者必須是大家的夥伴，不能只靠基於職務上的權力來領導大家。」職務上的權力即是硬力量(Hard Power)，影響力即是軟力量(Soft Power)。內部稽核人員要會掌握合作的藝術，發展軟力量。

(四)如何開始合作關係？

溝通方式可以區分為正式溝通(Formal communication)與非正式溝通(Informal communication)。例如舉行會議，即為正式溝通方式之一，而喝咖啡或是共進午餐，則為非正式溝通方式之例。內部稽核人員應與公司高層管理者建立非正式溝通管道。除了公司既有之正式溝通方式之外，內部稽核人員應與公司高層管理者建立非正式溝通管道，內部稽核人員係獨立 (independent) 行使職權，但是不應該是被孤立的 (isolated) 。

(五)如何發展合作關係？

Antonio先生先以漆咸樓(Chatham House)為例，闡述如何發展合作關係。漆咸樓正式名稱為皇家國際事務研究所(The Royal

Institute of International Affairs)，是位於倫敦的一個非營利非官方的智庫組織，其使命為分析國際事務與時事，討論議題之方式，被稱為漆咸樓原則(Chatham house rule)。意指，與會者承諾不會引述出席者言論以利自由討論，聽眾及與會者可以使用意見發表人之訊息，但不可對外透漏意見發表人及與會者之姓名與背景，與任何可辨認其身分之資料。內部稽核人員有很多機會受邀參與會議，基於漆咸樓原則，才能無保留地發表意見。

(六)成功之最佳策略為何？

Antonio先生介紹對他執行內部稽核影響很大的一本書「The Evolution of Cooperation」，作者是Robert Axelrod，於1984年出版，書中闡述合作是如何興起與持續，即「合作理論(Cooperation Theory)」，被賽局理論(Game Theory)所引用。他舉例說明2人參加一場1萬美元的賭局，假如參賽兩方都互相競爭，沒有人可全得1萬美元，如果參賽一方競爭、另一方合作，則競爭之一方，可全得1萬美元，合作之一方，分文未得。最佳的方式為參賽雙方皆採合作策略。Antonio先生以此例闡述，為了追求公司最大利益，內部稽核人員與公司高層應保持合作關係。

內部稽核人員雖有法定職權，但是不應藉此職權，與公司高階管理者硬碰硬，不應該讓執行內部稽核工作，像是一場核戰，兩敗俱傷，應以追求公司最大利益考量，建立合作關係及非正式溝通管道，使內部稽核人員成為公司信賴的意見提供者。

六、前瞻性舞弊分析(Proactive Fraud Analysis)

本主題主講人Tommy Seah先生是美國舞弊稽核師協會(Association of Certified Fraud Examiners, ACFE)第一位亞裔榮譽董事。他認為具備基礎知識必須先於任何形式的分析，詐欺舞弊必須透過分析始能發現。我們應該訓練內部稽核人員如何

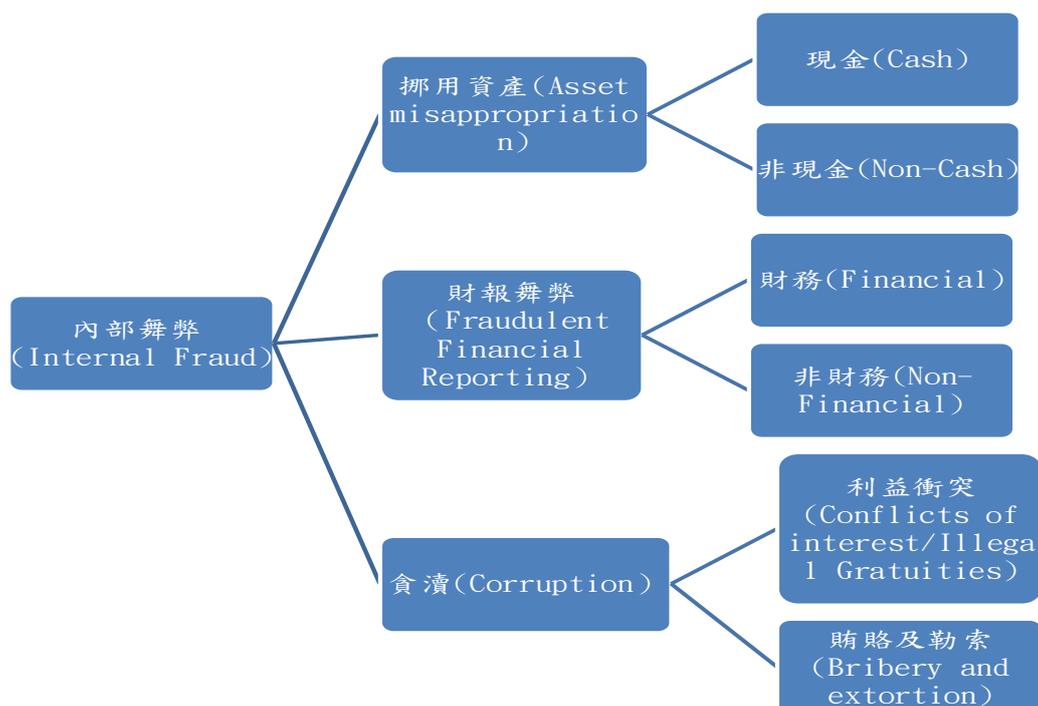
找出舞弊以及了解其如何發生，使他們能夠採取必要的行動，以減輕發生的後果。經驗上顯示，舞弊通常是由犯罪人一起工作的同事所發現或舉報，我們必須在它發生之前即主動採取一些行動。他首先介紹舞弊發生的要素、型態，並說明如何偵測舞弊、遏止舞弊及預防舞弊，茲摘述如下：



Tommy Seah 先生

- (一) 舞弊五大要素：犯罪意圖、行動、不在乎或不清楚犯罪的後果、隱匿舞弊交易或行為。
- (二) 舞弊三角(Fraud Tri-Angle)理論：舞弊發生的三大要件為誘因或壓力、機會、態度，且合理化其舞弊行為。
- (三) 舞弊之型態：常見的企業內部舞弊，主要歸類成三大型態，包括挪用資產 (Asset misappropriation)、財報舞弊 (Fraudulent Financial Reporting)、貪瀆行為(Corruption) (圖4-6)。

圖 4-6 舞弊之型態



(四)如何偵測舞弊 (Detection)、遏止舞弊 (Deterrence) 及預防舞弊 (Prevention)：1. 透過整合法規遵循、風險管理及內部稽核等活動來防止舞弊的發生。2. 應用深潛法 (deep dive)、資料分析、影像、數位鑑識、追蹤等方法來有效地偵測及遏止舞弊。3. 舞弊調查方法，包括轉換調查方法、隱藏調查方法、偷竊調查方法、查詢調查方法等(圖4-7)。

圖4-7 舞弊調查方法



伍、心得與建議

- 一、因應國際最高審計機關發展趨勢，強調持續性監督的重要性，並配合審計法修正，賡續以監督功能為基礎，適時發揮洞察及前瞻之積極功能，滿足利害關係人的期待。

本次研討會以「攀向治理的新高峰」為主題，主要係因近年來全球經濟環境的變化，內部稽核在組織中所扮演的角色亦須隨之改變，除了傳統內部稽核功能應扮演的角色外，稽核人員必須深刻瞭解未來新興的風險，擔當諮詢顧問之洞察角色，及提供策略性建議之前瞻角色，以促進組織永續發展。國際內部稽核協會(IIA)全球總裁兼執行長理查·錢伯斯先生在研討會「內部稽核－展望未來」專題演講中，提到內部稽核職能在過去這十年來的轉變，須透過積極地瞭解及回應客戶的需求及期望，以提升內部稽核價值。政府審計機關在傳統上的角色係以「監督」(Oversight)功能為主，為因應全球化發展趨勢對於政府功能之多元要求，發展越成熟之審計機關，角色多逐漸朝向「洞察」(Insight)及「前瞻」(Foresight)功能邁進，針對機關施政績效管理提出建議意見，並辨認出未來環境中的風險與機會。美國聯邦審計署(GAO)於2006年即提出「審計機關成熟度模型」(Accountability Organization Maturity Model)，此模型主要係藉由財務之監督、洞察政府施政計畫之效果、及前瞻新興議題等作為，強化審計機關促進政府公共治理與提升政府透明度之能力，以及協助在預防與偵測貪腐的角色，並強化公共課責。我國審計機關依據國內審計相關法規以及參考美國聯邦審計署審計機關成熟度模型之觀點，亦提出我國政府審計監督、洞察、前瞻之三大核心功能，如圖5-1。

圖5-1 我國審計機關專業成熟度模式



隨著政府公共服務的範疇及型態複雜且多樣化，審計機關藉由導入「風險導向審計」或採取新的查核方法，協助各機關辨認關鍵趨勢，在新興挑戰轉變成危機前，提出預警性建議意見。我國審計法第2條規定審計職權包括：監督預算之執行、核定收支命令、審核財務收支，審定決算、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，即監督及洞察之功能，另為強化審計機關之洞察功能，我國審計機關考核各機關之績效，如認為有可提升效能或增進公共利益者，應提出建設性建議意見於各該機關或有關機關，以促進政府良善治理，爰於民國104年增列審計法第69條第2項規定，同時為強化審計機關之前瞻功能，於發現有影響各機關施政或營（事）業效能之潛在風險事項，得提出預警性意見，以促請各該機關或有關機關妥為因應，增列審計法第69條第3項規定，在法律層面上已納入了洞察及前瞻等積極功能。

第21屆INTOSAI大會通過之北京宣言指出，有效的國家治理是為維持穩定經濟發展及社會進步，與改善人民生活的基礎，審計機關傳統的監督者角色已無法滿足政府內部與外部使用者的期待。為了致力於發展更成熟的洞察、前瞻角色，允宜提升

辨認及評估新興風險的能力，深入瞭解及掌握組織職掌、策略目標及施政重點，強化對產業環境、法令規範與限制等專業知識，掌握行政機關面臨的關鍵趨勢與新興挑戰，聚焦於機關整體風險管理，俾能提供宏觀的預警性意見，滿足利害關係人的期待，彰顯審計機關價值。

二、密切關注國際組織對永續發展議題焦點，賡續加強對各級政府執行永續發展政策之審計，以協助政府建構更有利於永續發展的環境。

本次研討會「永續報告」專題演講中，主講人Mohit Grover先生強調內部稽核在組織永續發展所扮演的新興角色。他認為永續發展的議題，涵括社會上的永續、環境上的永續與經濟上的永續。永續帶來機會與挑戰，也因此企業組織更須注重營運策略、風險管理及公司治理。面臨全球經濟及永續發展等錯綜複雜的挑戰，越來越多的國家及證交所要求企業揭露永續資訊績效，相對的，政府推行的政策，也須能支持及創造有利於企業永續發展的環境。

國際審計機關順應國際潮流，亦持續強化有關永續發展領域之審計，舉凡聯合國與INTOSAI於2015年舉辦的第23屆研討會「聯合國2015年後發展議程：最高審計機關之角色與執行永續發展之方法」中，即鼓勵各國最高審計機關在永續發展目標之政策成果和國家治理議題上，要能提供有價值的見解予立法機關、議會、政府和公民。2016年12月舉行的INTOSAI第22屆會員代表大會，更通過最高審計機關國際準則ISSAI 5110「以環境觀點執行績效審計指引」(Guidance on Conducting Performance Audit with an Environmental Perspective)及5120「環境審計於財務與遵循審計之脈絡」(Environmental Audit in the

Context of Financial and Compliance Audit)等與環境審計相關之指引，強調審計人員於永續報告所應扮演的角色，環境審計要素及如何進行風險評估，並提出如何對永續報告進行審計等。

近年來審計部導入風險觀念於財務收支及專案調查工作中，並積極推動績效審計，加強考核機關施政計畫執行之經濟、效率與效能(果)性(3E)，此外，亦納入環境與永續發展之考量，並因應行政院於86年8月成立之行政院國家永續發展委員會及其於98年9月完成之「永續發展政策綱領」，設置「審計部審核政府推動國家永續發展情形督導小組」，參考INTOSAI相關指引及借鏡各國審計機關經驗，加強擇選與審計業務密切攸關及輿論關注之議題，進行跨部會或各級政府間之專案調查，以實現國際間追求財政經濟、環境保護及民生社會並進之永續發展價值。鑑於永續發展議題已發展成為全球必須面對之共同議題，執行範疇亦擴大為國際間互相合作協力達成的策略目標，審計部未來允宜密切關注國際組織對永續發展議題焦點，深入瞭解其可能對我國經濟、環境和社會的影響，並加強對政府執行永續發展政策相關議題之審計，以協助政府建構更有利於永續發展的環境。

三、賡續精進評核機關內部控制有效性之具體執行方法，積極發揮審計機關在內部控制防線體系之重要功能，有效促進政府提升良善治理。

國際內部稽核協會2013年1月發布之有效風險管理與控制三道防線模型聲明書揭示，組織為確保有效風險管理與內部控制，應在治理架構建立三道防線角色，並確保能發揮功能，其中內部稽核扮演第三道防線角色，須要評估企業風險管理活動的適足性與有效性。本次研討會同步研討專題「內部稽核與舞

弊」，主講人王怡心教授亦提出組織目標、架構和三道防線模式的關係，及有效風險管理控制的三道防線模式，將COSO內部控制整合架構之3大目標、5大要素、17項原則，用來管理風險及各項控制，以達成目標。另國際內部稽核協會與COSO委員會於2015年7月發布之「運用COSO於三道防線」研究報告亦指出，內部稽核在檢查內部控制制度有效性時，應綜整評估由3大目標與5大要素所構成之20方塊，並應聚焦軟性控制⁶。本次研討會中，亦有多位主講人分享，內控制度應深入在組織中，自董事會、管理階層至基層員工，從上到下全員都必須重視，成為組織文化之一環，以減少企業營運風險。

近年來在全球化的衝擊下，國內、外政治經濟環境快速變遷，政府組織規模與業務範圍日益龐雜，施政風險亦隨之增加，政府機關透過導入有效之內部控制制度，監督與確保其落實執行，乃係治理建構之第二道防線。審計部於97年及98年間持續建請行政院推動導入政府內部控制制度，強化機關內部審核功能，該院於民國99年成立推動及督導小組，訂頒「健全內部控制實施方案⁷」，民國102年至104年間強化施政績效管考與風險評估作業，陸續訂頒政府內部控制各項規範，建構有效之內部控制機制，截至民國104年底，已完成內部控制制度之機關占全體機關比率達91%，並分階段推動全面簽署內部控制聲明書⁸。由於內部控制係各機關自主管理事項，且推動及督導小組已完成階段性任務，故行政院已於民國105年12月29日停止適用強化內部控制實施方案等各項規範，並同時裁撤該推動及督導小組。為利各機關加強控管各項施政風險，行政院主計總處與國家發展委員會刻正共同研議整合風險管理及內部控制相關規範，並建議各機關適時整合現行風險管理及內部控制小組，將

⁶ 王怡心、周靜幸，公部門績效稽核創新發展，中華民國內部稽核季刊第95期，民國105年10月出刊。

⁷ 民國102年4月29日行政院院授主綜字第1020600199號函修正名稱為「強化內部控制實施方案」。

⁸ 政府內部控制作業簡化方向，行政院主計總處綜合規劃處黃處長叔娟，民國105年9月20日。

風險管理及內部控制融入機關日常作業中。

審計機關在政府治理之角色舉足輕重，中央及地方政府在審計部的建議下，已陸續實施內部控制制度，雖然政府機關必須強調內部控制的有效推行，但仍需要獨立客觀的第三道防線—內部稽核或審計機關的外部稽核來持續驗證，以確保內部控制的有效性。審計機關為順應國際內部稽核(審計)發展，以及因應審計法第41條修正條文規定，於民國105年8月3日訂定實施「審計機關評核各機關相關內部控制建立及執行作業要點」，針對審計機關評估各機關內部控制之類型及其時機與目的，評估時蒐集之資訊來源、運用方法、注意事項及採取之因應措施等予以明確規範，據以作為評核各機關相關內部控制建立及執行之有效程度之準據。該要點係作為審計人員評核被審核機關內部控制作業有效性之指導原則，惟內部控制執行情形之評核，涵括控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督作業等五大面向，該如何予以客觀、適切地評估，以確保結果之有效與客觀，是未來須持續重視的課題，為系統化評估方法，建議未來可參考規劃矩陣表模式，製作「評核內部控制有效性矩陣表」，依序就評核議題所涉及之內部控制建立及執行評核項目，檢視及臚列可能問題後，再設定評核標準與方式，並據以作成評核結論，精進審計機關評核技術與執行方法，以展現適任及專業上應有之注意，積極發揮審計機關在內部控制防禦體系之重要功能，促進政府提升良善治理。

四、秉持審計機關創新核心價值，聚焦於關鍵核心議題，或具攸關性且有高影響性之審計議題，研究及採行變革措施，審慎規劃辦理查核，提升審計工作之有效性。

創新乃審計機關核心價值之一，在業務推動、顧客服務、內部流程、人力發展等方面，秉持創新思維，積極推動業務變

革。審計機關依據審計法等相關規定辦理各種審計工作，除聚焦財務報表之適正性及合法性，亦著重績效性審計。根據民國104年度政府審計年報指出，民國104年度中央政府合法性及績效性審計之投入比重分別為49.80%及50.20%，績效性審計投入比重為近7年來最高，已隨職能角色之轉變而策略調配審計資源。本次研討會「內部稽核－展望未來」專題演講中，國際內部稽核協會(IIA)全球總裁兼執行長理查·錢伯斯先生強調，面對複雜多變的全球環境，我們應重新檢視現有內部稽核作業，思考如何改變傳統稽核方法與工具，研究及採行變革措施，找出核心工作，以最有效的方式執行。聯合國副秘書長辦公室主任閔秉坤先生(Byung-Kun Min)於「有效的內部稽核(The Effective Internal Audit)」專題演講中，強調有效的內部稽核才具有存在的價值，而影響內部稽核有效性的因素包括，要能聚焦於攸關性且高影響性的議題、風險因子與程序。審計機關擬訂財務收支抽查及專案調查計畫時，係先參考審計部審計業務研究委員會所訂風險評估表，就各類風險因子評估後選定抽查機關單位，又囿於抽查機關單位數及抽查比率限制，未能完全以風險或高影響性為考量，擇定查核議題。審計部審計業務研究委員會曾針對民國103年度施政(工作)計畫執行情形查證結果指出，各審計單位民國102及103年度所辦理專案調查案件中，未出版或發布專案審計報告及重要政府審計資訊之因素，其首要因素為「案件規模或影響範圍較小」，其所占比率分別為69.61%及57.86%。

為提升審計工作之有效性，允宜參考美國GAO發展績效審計所建立之高風險計畫(High Risk Program)作法，將注意力集中於政府運作中有較大的浪費、舞弊、濫用和管理不善等計畫，以解決高風險領域所存在的重大缺失⁹。審計機關未來於擬訂財

⁹ 美國政府施政績效衡量與績效審計實務之研究，審計部出國報告，陳依依，民國103年2月。

務收支抽查重點或專案調查計畫時，允宜聚焦管理階層最在意的核心議題、公眾關注的焦點等具攸關性、高影響性的議題，秉持創新核心價值，展現審計工作之有效性，確保能為政府機關及利害關係人創造正面的附加價值，期提升對審計機關之滿意度。

五、順應數位科技急劇變革潮流，宜加強評估政府機關資訊安全防護成效，並組成跨領域小組，適時考核相關計畫整體執行效益，以發揮審計積極功能。

國際內部稽核協會(IIA)2013年1月發布三道防線模型聲明書指出：內部稽核三道防線為：(一)管理階層自行查核；(二)法律遵循(風險管理)；(三)內部稽核。資訊風險乃第二道防線應防治的重要課題。本次研討會王怡心教授於「內部稽

核與舞弊」專題演講中，報告我國於民國105年7月發生的一銀ATM遭駭客攻擊，被盜領8千餘萬元事件，凸顯資安防禦機制之重要性，在數位經濟時代，資訊安全被視為國家安全的重要環節。依據美國網路安全公司FireEye2015年M-Trend報告指出，臺灣是各國中遭到APT¹⁰攻擊最嚴重的國家，有60%的APT攻擊都鎖定臺灣，其中，受駭最嚴重的產業則以政府部門、通訊產業、半導體產業、高科技製造業以及高等教育產業為主。另民國105年8月份發表針對亞太區的調查結果，亞太區組織機構從被攻擊到發現攻擊的平均時間為520天¹¹，遠高於全球平均的146天(圖

圖5-2 全球APT攻擊潛伏企業時間



¹⁰ APT: Advanced Persistent Threat, 進階持續性威脅，即是針對特定組織所作的複雜且多方位的網路攻擊。

¹¹ 資料來源：iThome 新聞網站 <http://www.ithome.com.tw/pr/107977>

5-2)，顯示政府機關須正視網路攻擊風險帶來的威脅。

鑑於資訊安全防護之重要性，行政院訂定「國家資通訊安全發展方案(民國102-105年)」，為建立資通安全環境，於民國105年8月1日正式成立行政院資通安全處（簡稱資安處）作為專責單位，負責整合資安防護資源、推動資安相關政策、擬定國家級網路安全戰略，並研擬資安管理法草案，積極推動法制建置作業，未來將持續推行相關政策。資安處為新成立之機關，將資通安全法於民國105年底送立法院審議，面對新興機關與法案，越來越複雜、層出不窮的資安攻擊事件，審計風險相對升高，而政府部門擁有巨量資料，涉及國家機密與民眾隱私權等，防衛國家安全至為重要，審計部允宜組成跨領域小組，充分運用個人專業，密切協同合作，即時深入了解有關政策之訂定情形，關注及研析執行成效，適時提出洞察、前瞻之審計意見，發揮審計積極功能。並促請各級政府考量政府資料開放與資料保護間之平衡性，加強與民間資安組織與團體取得共識與合作，強化資訊安全作業內部控制之審核功能，公私協力共同維護關鍵資產。

六、透過持續學習與交流，精進多元專業技能，培養分析性思考能力與資料分析能力，強化審計人員軟實力，勇於迎接挑戰，為組織及個人創造加值機會。

國際內部稽核協會全球理事長Angela女士於研討會專題演講提出，在全球快速轉變的經濟環境裡，內部稽核人員的角色，須轉換為組織中「被信任的顧問」，必須提醒組織將未來面臨之風險，促使高階管理者設定正確之策略目標，協助進行策略規劃與管理。內部稽核人員除了應具備與利害關係人溝通之能力外，另外尚需具備績效評估、公共管理、社會科學研究方法、資料分析能力、環境敏感度及資訊技術等多元能力，才能為自

已創造加值的機會，贏得利害關係人之信任與支持。

「發展學習型組織，型塑價值型及成長型機關文化」是審計機關策略目標之一，審計人員具豐富專業知識背景，依法履行職責進行審核工作，審計同仁也追求不斷吸收新知，不懈地學習成長。審計部審計人員訓練委員會每年均規劃多元化課程，邀請不同領域專家舉辦「大師開講」系列課程，開設影音製作、談判與溝通技巧、鑑識會計及巨量資料研習等各類課程，民國105年度每位審計人員平均學習時數約87小時，高於公務人員終身學習每人每年最低學習時數40小時之要求，專業且多元的訓練課程，期提升審計人員多面向的自我發展。另外，為行銷審計機關，以審計部全球資訊網資訊發布、拍攝資訊發布影片至Youtube網路平台、行動應用程式APP等平台，亦與會計研究發展基金會等機關團體合作拍攝「會計DoReMi」影片，賡續提升審計機關能見度。未來仍應持續精進，爰提出以下建議：

(1)透過訓練學習與互相交流，培養分析性思考能力：本次研討會中多位主講人均提及「分析性批判性思考能力」是稽核人員重要的技能之一，審計人員透過審計工作之養成訓練過程中，即是培養審計敏感度與分析邏輯能力。「分析性批判性思考訓練」重視理性的邏輯推演與思辨能力，可以藉由提出問題與回答，來訓練思辨能力，以公共討論的方式，增加多元觀點，透過獨立思考、表述及論證等理性溝通方式，判斷事情真實性，並提出自我觀點，建議未來允宜透過訓練學習，以及資深與新進同仁互相交流激盪，鼓勵同仁跳脫慣性思考，突破框架以增強創新動念及激發分析批判能力，以不同利害關係人角度思考公共議題，產出啟發性觀點與洞察前瞻性意見，強化審計意見品質。

(2)以互動式學習方式深化知識分享，透過行動裝置即時獲得回

饋，以提升學習成效：政治大學教授馬秀如於民國 105 年初主持「鑑識會計工作坊：案例分享及討論」研習課程，由馬教授引導討論並由講座評論，反應甚佳。目前各大專院校或民間學習機構，為提升學員上課興趣，推廣數位教學、實境課程及主題式互動多人對談等多元授課模式，效果明顯優於教師單向授課分享，本次研討會中，講者以行動裝置 APP 與現場聽眾即時互動，以投票方式得到立即的回饋與意見反映，建議參考上述互動式多元學習模式，於進行審計經驗分享及學習時，採用引導或對談式的互動學習，以提升學習成效，強化審計人員軟實力，勇於迎接挑戰。

- (3)辦理有關各種研究方法相關訓練課程，以增進審計人員研提洞察力及前瞻性建議意見之能力：**美國聯邦審計署(GAO)已成立方案評估與方法論部門(Program Evaluation and Methodology Division)其中有八成以上人員具博士學位，專精於各類社會科學研究方法，量化分析及未來學研究方法等，並於 1980 年代即針對各種社會科學研究方法論進行研究，在此基礎上足以發展其洞察及前瞻功能，建議允宜在本部已進用眾多績效審計類科人員已具備社會科學研究方法能力之基礎上，增多辦理各類社會科學研究方法相關之中高階訓練課程，精進審計人員研提具洞察力及前瞻性建議意見之能力。
- (4)鼓勵同仁培養多元興趣，發展不同領域專業知能：**為迎接新興環境快速變化的挑戰，審計人員允宜發展多面向知識技能，加強溝通能力、增進電腦稽核技術、培養如法學素養、公共行政管理、談判技巧、文化涵養、創意思考及多媒體影音編輯等不同領域專業知能，廣泛培養興趣，跨領域學習多元知識，為自己創造增值機會，贏得利害關係人之信任。

(5)持續推廣應用新興電腦審計軟體輔助稽核，創新審計技術：

本次研討專題「導航資訊科技風險(Navigating Technology Risks)」主講人宋高登(Gordon Song)先生提到，在大數據時代，稽核軟體之運用除 ACL 外，近年來風行之 Hadoop 系統¹²，該項運算技術係透過將資料切割成許多小叢集，平行作業增加資料處理速度。此類高擴充分散式平台，優點是同時處理分析數量龐鉅之資料，提高作業處理效率，但除了需要建增加更多的伺服器來提高可承載的運算量之建置成本外，亦多一道資料存取的工作，資料的正確性也就成了另一個風險。審計機關致力於研究輔助查核之新技術及可應用之領域，處理大量資料時，透過 Access、Excel 等電腦軟體篩選整理後，找出非結構性資料中之有用的結構性資料，減少資料量後，將其分類應用，結合「盒內思考」簡化、分割、加乘及任務統合等原則，與秉持「創新」之核心價值，以創新思維評核被審核機關績效，積極應用 ACL 等稽核軟體，精進審計技術方法，並賡續運用地理資訊系統(GIS)、SPSS 統計方法，利用審計部開發之 CBA/GBA/AIS 歲計會計資訊系統之檔案，輔以電腦稽核軟體進行比對勾稽，以減少無效資料造成錯誤之風險，提高審核效率。多年來運用成果卓著，電腦輔助審計之應用已日臻成熟並頗具成效，每半年統計電腦輔助審計軟體應用成果，亦設立如「GIS 審計應用交流平台」等相關軟體討論專區，分享案例心得供參考交流。審計人員開發應用電腦輔助審計工具及技術，用以查核被審核機關業務處理及電腦化作業之成果，已成重要之趨勢，為因應大數據時代及「電子化政府」推動，建議未來允宜持續蒐集國際

¹² Hadoop 系統是一個能夠儲存並管理大量資料的雲端平台，為總部位於美國之 Apache 軟體基金會底下的一個開放原始碼、社群基礎，而且完全免費的軟體，被各種組織和產業廣為用來處理非結構化資料，其核心精神係使用多處備份的可調整的分散式運算技術與平行運算架構，處理雜亂之資料，利用 Hadoop 之資料平台，整理為有用之資訊。

審計組織或參考先進國家審計機關相關之作業指引或作法，深入了解應用於大數據之最新審計技術，如 Hadoop 技術之資料處理模式，與時俱進開發及推廣應用新興電腦審計軟體輔助稽核，利用政府資料開放平台多元種類之資訊，將電腦審計技術結合地理資訊、統計數據等，強化審計人員非結構化資料分析能力，發展創新審計技術，提升審計效率，廣續發展審計創新案例，促進政府良善治理，積極發揮審計功能。

七、秉持顧客服務導向之審計，廣續加強與利害關係人之有效溝通，透過多元交流管道，建立實質合作關係，以共同促進政府良善治理，並提升對審計機關之滿意度。

本次研討會專題「建立合作關係(Building Collaborative Relationships)」主講人Antonio Martinez先生指出，內部稽核人員雖具有法定職權，但不應拿此職權，與公司高階管理者硬碰硬，應考量追求公司最大利益，建立合作關係及非正式溝通管道，使內部稽核人員成為公司信賴的意見提供者。另ISSAI第12號「審計機關之價值與效益-對人民生活產生正面影響」，揭櫫12項原則，其中第6項原則即為「與利害關係人作有效溝通」，ISSAI第100號「政府審計基本原則」第8項一般原則「審計人員應在整個審計過程中建立有效溝通機制…」、ISSAI第1260號「與治理單位溝通」及1265號「與治理單位及管理階層溝通內部控制缺失」等規範，皆強調審計機關對利害關係人作有效溝通之必要性及重要性。有效溝通方式不再侷限於傳統審計機關對利害關係人提出建議意見或說明之單向溝通，而應包含利害關係人對審計機關認同與期望等回饋資訊，俾利審計機關即時因應或研擬興革措施。

被審核機關係審計機關最密切關連之「直接顧客」，審計部為與國際審計潮流接軌，積極展現審計機關價值，戮力推動以顧客服務導向之審計，並將「被審核機關對於審計機關之滿意度」納入「審計機關策略管理及績效評估架構」顧客服務構面績效指標之一，近年來參考美國聯邦審計署、加拿大審計長公署等審計機關作法，對被審核機關進行滿意度調查，問卷主軸分為「審計價值」、「有效溝通」、「工作態度」、「廉潔形象」及「審計服務」等五大構面。經調查結果，「有效溝通」構面之認同程度相對稍低。國際內部稽核協會全球理事長Angela女士認為，溝通是一個費時但卻相當值得的投資，我們應該主動聆聽並尊重多樣觀點，長期累積良好互動經驗及建立互信，方能達成有效溝通。鑑於與被審核機關有效溝通是一種長期的過程，為強化與利害關係人之有效溝通，建議允宜加強與被審核機關積極建立實質之合作關係及溝通管道，賡續推動與各面向利害關係人雙向之有效溝通，提升內外部利害關係人對審計機關之滿意度，並持續透過專家諮詢、焦點團體對談、問卷調查、審計主計會談、校園宣導等多元交流管道，建立互動模式，加強良善溝通，開設有關於如何達成良性溝通的教育訓練課程，逐漸昇華為審計人員的內在特質，進而強化顧客服務導向之審計功能，以促進政府良善治理、提升施政效能，期使審計機關成為被審核機關信賴的意見提供者，同時可促進對審計機關價值與效益之認同與理解。

八、參考新加坡審計長公署作法，將審計部型塑為學習型組織及培訓養成優質審計人員等相關資訊公開揭露於全球資訊網，以吸引優秀人才，並有助於審計行銷。

審計人力係政府審計機關最重要之無形資產，其素質良窳，攸關其能否促進政府部門之良善治理，以提升政府施政效

能。國際最高審計機關組織(INTOSAI)第66屆理事會會議(西元2014年11月召開)之附帶決議,建議就政府審計人員所需之工作能力進行研究,並建構政府審計人員能力架構,以因應個人及未來政府審計發展之人力需求。INTOSAI訓練發展機構(INTOSAI Development Initiative)於西元2015年舉辦「審計人員職能架構研討會」(INTOSAI Competency Framework for Auditors Workshop),從知識(Knowledge)、技術(Skills)、能力(Abilities)等3個面向,鑑別審計人員所需之核心及跨域能力,並依審計人員負責之審計工作類型(財務審計、績效審計或遵循審計),辨識不同類型審計工作所需之功能性及技術性能力。

新加坡審計長公署對外公開網頁有8個主選單,分別係首頁(Home)、關於我們>About Us)、審計學院(AGO Academy)、新聞中心(News Hub)、出版品(Publications)、審計職涯(Careers)、問答集(Q&A)及有用連結(Useful Links)等。其中「審計學院」主選單,分別有基礎課程(Foundation Courses)、案例分享(Case Study Sessions)、研討會(Seminars/Workshops)、學習日(Learning Days)、學習圈(Communities of Practice)、訓練補助(Training Sponsorship)等6個子選單,介紹新進審計人員受訓之基礎課程,以及針對現職審計人員,設計案例分享、研討會、學習日及學習圈等訓練方式,並對在職人員準備專業證照考試提供補助,提供機會到國外審計機關訓練;另於「審計職涯」主選單,分別有對外徵才(Career Opportunities)、出缺提醒(Sign up for Job Alerts)、為什麼進入審計機關服務(Why join us?)、徵才對象(Who are we looking for?)、審計人員經驗談(Hearing from our people)、審計人員之一天(A Day in the Life of an AGO Auditor)、進修補助(Scholarship)、審計長公署之書卷獎(AGO Book

Prizes)、實習機會(Internship)、審計長公署獎項之得獎人(Awards and Accolades)等10個子選單，提供有意願者於網路註冊，作為爾後出缺通知應徵之參據，另由現職審計人員撰文說明審計人員一天工作內容及其從事審計工作之經驗，以及說明該公署與新加坡2所大學合作，提供學生獎學金暨介紹該公署針對優秀審計人員所設獎項及得獎人感言等，內容堪稱豐富、多元。

「發展學習型組織，型塑價值型及成長型機關文化」為審計部策略目標之一，審計部為提升審計人力素質，自83年成立審計人員訓練委員會以來，有關審計專業研習或訓練之課程內容已漸臻多元且豐富：(一)從審計人員身分區分：1. 新進審計人員之新進人員講習、新進人員訓練班及其回流研習、審計人員養成研習；2. 領組人員初階研習；3. 主管階層之中階主管研習、副主管研習、高階主管研習。(二)依不同審計事務區分：舉辦1. 普通公務審計研習；2. 國防公務審計研習；3. 特種公務審計研習；4. 公營事業審計研習及績效審計研習等。(三)按審核技術與方法區分：1. 法律研習；2. 政府會計研習；3. 電腦軟體應用研習；4. 外語研習；5. 新普會制度暨GBA系統研習；6. 地理資訊系統(GIS)研習等，種類繁多。另為持續精進審計技術與方法及國際接軌，亦薦送審計人員赴國外審計機關或專業機構進修研習。此外，為使我國審計機關之專業人力發展與國際思潮接軌，並了解各國審計機關審計人力發展情形，分析整體審計人員現有能力的現狀及配合履行洞察(insight)、前瞻(foresight)職能所應具備之能力等，以利規劃相關人才發展制度，審計機關於民國105年至106年研擬委託研究計畫題目為「我國審計人員職能體系之研究」，希冀研究之成果能供未來審計人力資源發展之參考。

我國審計機關之全球資訊網設置有「人才招募」專區，列有「審計機關簡介」、「如何成為審計人員」及「政府審計工作簡介」等3項內容，對於各級審計人員養成及培訓等尚可補強相關資訊。為讓外界知悉審計部極為重視審計人員本職學能，要求審計人員持續在職訓練與學習，並吸引優秀人才到部服務，建議允宜研酌於全球資訊網「如何成為審計人員」選單，適當揭露各級審計人員養成培訓之訓練計畫及課程內容、優秀審計人員及其得獎感言，並參考新加坡審計長公署，於「政府審計工作簡介」選單，揭露審計人員日常審計工作之內容等相關資訊，闡述審計部在發展為學習型組織，型塑價值型及成長型機關文化之具體作法，當有助於審計行銷。

附錄、新加坡審計長公署簡介

壹、新加坡政府組織簡介

依據新加坡政府官網所載，該國政府組織大致區分部會 (Ministries)、國家機關 (Organs of State) 及法定機構 (Statutory Boards) 等類。謹就上開官網及我國行政院人事行政總處¹³、法務部¹⁴等單位赴新加坡考察之出國報告所撰內容，摘陳如次：

一、部會 (Ministries)

相當於我國行政院所屬之中央二級機關，也就是內閣部會，為政府行政運作的主體，新加坡現有 16 個部會，分別係：(一) 通信部 (MINISTRY OF COMMUNICATIONS AND INFORMATION)，(二) 文化、社區與青年部 (MINISTRY OF CULTURE, COMMUNITY AND YOUTH)，(三) 國防部 (MINISTRY OF DEFENCE)，(四) 教育部 (MINISTRY OF EDUCATION)，(五) 財政部 (MINISTRY OF FINANCE)，(六) 外交部 (MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS)，(七) 衛生部 (MINISTRY OF HEALTH)，(八) 內政事務部 (MINISTRY OF HOME AFFAIRS)，(九) 律政部 (MINISTRY OF LAW)，(十) 人力部 (MINISTRY OF MANPOWER)，(十一) 國家發展部 (MINISTRY OF NATIONAL DEVELOPMENT)，(十二) 社會及家庭發展部 (MINISTRY OF SOCIAL AND FAMILY DEVELOPMENT)，(十三) 環境及水資源部 (MINISTRY OF THE ENVIRONMENT AND WATER RESOURCES)，(十四) 貿易產業部 (MINISTRY OF TRADE AND INDUSTRY)，(十五) 交通部

13 《赴新加坡、韓國考察政府員額管理及高階文官管理》出國報告，行政院人事行政總處「赴新加坡、韓國考察政府員額管理及高階文官管理」計畫，出國期間：民國 103 年 7 月 9 日至同月 16 日。

14 《新加坡法官學院民國 105 年法官訓練課程》出國報告，法務部「新加坡法官學院職前訓練」計畫，出國期間：民國 105 年 10 月 9 日至同月 15 日。

(MINISTRY OF TRANSPORT)，(十六)總理公署(PRIME MINISTER'S OFFICE)等。

二、國家機關(Organs of State)

國家機關乃部會以外，其他以法律設置之機關，基本上，凡行政權以外之總統府、國會、司法機關、審計機關等，均以國家機關型態設置。新加坡目前設置 10 個國家機關，分別係：(一)總檢察署(ATTORNEY-GENERAL'S CHAMBERS)，(二)審計長公署(AUDITOR-GENERAL'S OFFICE)，(三)貿易仲裁法院(INDUSTRIAL ARBITRATION COURT)，(四)總統府(ISTANA)，(五)家事法院(JUDICIARY, FAMILY JUSTICE COURTS)，(六)國家法院(JUDICIARY, STATE COURTS)，(七)最高法院(JUDICIARY, SUPREME COURT)，(八)國會(PARLIAMENT OF SINGAPORE)，(九)公共服務委員會(PUBLIC SERVICE COMMISSION)，(十)內閣辦公室(THE CABINET)等。

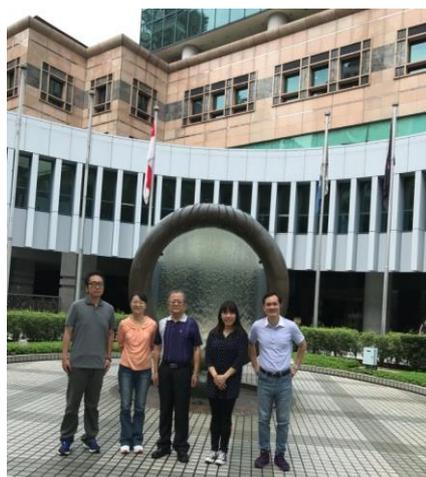
三、法定機構(Statutory Boards)

法定機構基於特殊需要，根據專門立法所成立之半獨立性組織，隸屬於特定部會並接受其指導，但其內部管理事項係自主決定，無須依一般機關用人方式進用文官性質的公務人員。新加坡目前設置健康促進委員會(Health promotion board)等 66 個法定機構。

貳、新加坡審計長公署簡介

新加坡審計長公署係新加坡設置 10 國家機關之一，據該公署對外網站所刊載：其願景(Vision)係成為一個受尊重之國家審計機關，使命(Mission)係審核政府各部會、國家機

關、公共基金及法定機構等並將審核結果報告總統及國會，以增進公共課責，核心價值分別為獨立 (Independence) 、 專業 (Professionalism) 、 正直 (Integrity)、傑出 (Excellence)。謹就該公署對外網站所刊載揭露內容，摘陳如次：

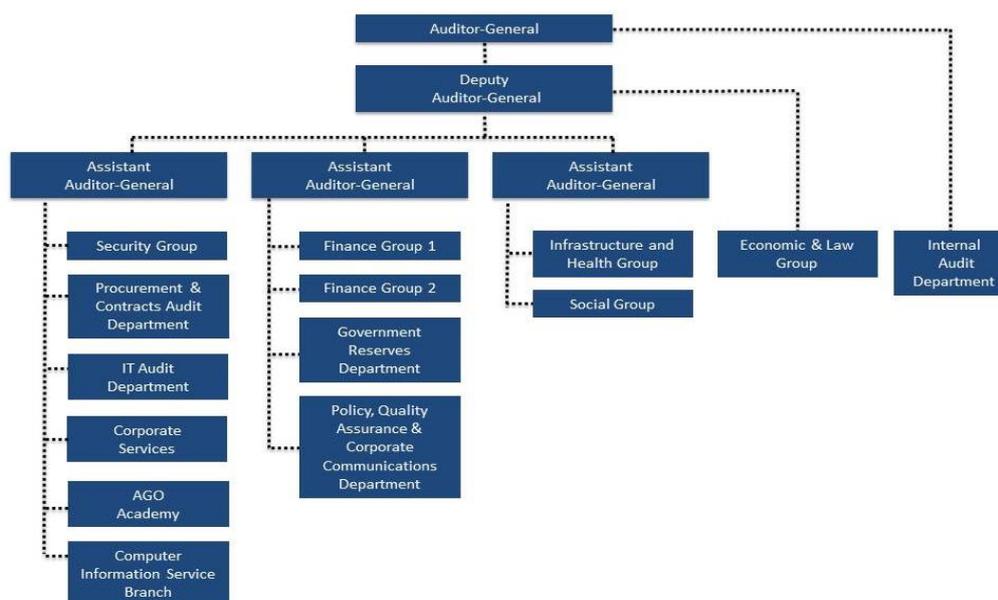


於新加坡審計長公署外合影

一、新加坡審計長公署組織架構

新加坡審計長公署成立於 1867 年，現任審計長係 Willie Tan，負責綜理全般事務，並置副審計長 1 名、助理審計長 3 名，設有安全團隊 (Security Group)、採購合約審計處 (Procurement & Contracts Audit Department)、內部稽核處 (Internal Audit Department)、資訊科技審核處 (IT Audit Department)、審計學院 (AGO Academy) 等 14 個部門，詳圖附-1。

圖附-1 新加坡審計長公署組織架構圖



Updated on 1 July 2016

二、新加坡審計法(Audit Act)章節簡介

新加坡審計長公署執行審計工作之法律依據係新加坡憲法(the Constitution of the Republic of Singapore)及審計法(Audit Act)。該國審計法於 1966 年制定，現行法是 1999 年修正公布，計分兩部分(Parts)，共 9 條，第一部分為「總則(PRELIMINARY)」，第二部分為「審計長公署之職權(DUTIES AND POWERS OF AUDITORS-GENERAL)」，謹臚陳如次：

- (一) 第一部分「總則」：第 1 至第 2 條，界定被審核機關範圍—政府機關(係指總統府、部會、法定機構、各級法院)及公共基金等。
- (二) 第二部分為「審計長公署之權責(DUTIES AND POWERS OF AUDITORS-GENERAL)」：第 3 至第 9 條，區分 7 節，分別係第一節「審計長之職責(Duties of Auditors-General)」，第二節「政府機關及公共基金帳戶之審核(Audit of accounts of public authorities and bodies administering public funds)」，第三節「審核工作之本質(Nature of audit)」，第四節「審計長之職權(Powers of Auditors-General)」，第五節「保密條款」(Secrecy)，第六節「審計報告書(Audit Report)」，第七節「法規訂定(Regulations)」，茲分述如次：

第一節 審計長之職責

第 3 條 審計長公署應審核各政府機關、各級法院及國會之帳戶，並報告其審核結果。

審計長公署被賦予得隨時查核所有相關會計

帳簿、紀錄及報告之權力。

審計長應將審核報告呈報總統。

審計長公署亦應就其餘政府機關及公共基金之帳戶，執行查核工作。

第二節 政府機關及公共基金帳戶之審核

第 4 條 審計長公署：

- 一、在法律明文規定授權範圍，得審核所有政府機關之財務收支。
- 二、若非法律明文規定授權範圍，得於政府機關首長同意下，審核與有關公共機構或團體之財務收支。

審計長公署根據前項第 1 款執行審計所產生之相關費用，應須該被審核機關支付。

除另有規定，審計長公署執行第 1 項第 2 款所定審計工作，其費用須由相關政府機關支付。

相關部會首長得考量公共利益，請審計長公署查核相關帳戶或公共機構。

審計長公署執行前項查核工作，無須支付任何費用。

第三節 審核工作之本質

第 5 條 審計長公署執行審核時，應辦理下列事項，以確認是否已採行必要之查核步驟：

- 一、審核現金監督管理機制是否妥適。
- 二、確認所抽查之財務收支均符合相關法規且有足夠之憑證。
- 三、確保各單位遵守憲法及財務程序法 (Financial Procedure Act) 等有關財務及財產之規定。

第四節 審計長之職權

第 6 條 在憲法賦予之職權下，審計長：

- 一、基於審核需要，得要求任何人提供資料並說明。
- 二、得無償取得政府機關之帳簿、文件或記錄之影本。
- 三、有權審核任何紀錄、帳簿、支票、文件、現金、證券或其他財產等。
- 四、得擇選適當人員執行查核工作。
- 五、得指派適當人選執行查核工作，並要求報告結果。
- 六、得請求檢察總長提供法律意見。

前項規定賦予審計長之職權，得在審計長授權之下，由任何人以審計長之名義執行。

第 1 項第 1 款所列被要求提供資料並說明之人，應依法提供。

第五節 保密條款

第 7 條 除有其他法律明文規定外，前條所列審計事項不受任何限制。

任何人不得因執行第 6 條所列事項而被指控有罪。

任何人除職責所在，不得洩漏因執行審計工作直接或間接知悉之帳簿、文件或報告相關資訊。

審計長公署因執行第六節所列審計事項，繕發審核通知或年度審核報告等，不受前項規定限制。

第六節 審計報告書

第 8 條 各單位接到審核通知，應儘快聲復。

審核通知繕發後，被審核機關未於會計年度結束後 7 個月內聲復，審計長應將事實報告總統。

除第 4 項所列事項外，各單位依第 1 項所為之聲復，應送交審計長轉呈總統，總統收到後，於 30 日內送交國會。如於國會休議期間，則於下一議期開議後 14 日內送交。

審計長公署若發現政府財政支出存有嚴重不法行為，應立即通知財政部。

審計長於依本法所為之審核報告，應提出其建議意見。

除非法律另有規定，審計長應將審核結果，通知相關機關首長。

除本條規定事項外，審計長基於職責，得將審核結果隨時報告總統。

第七節 法規訂定

第 9 條 各部會為因應審計法施行，得訂定相關規定。

上開規定訂定後，應刊登政府公報並送國會。

四、新加坡審計長公署 2015/16 年度報告內容簡介

經研析新加坡審計長公署對外網站公布之 2015/16 年度報告，其報告封面內頁載述，該報告係審計長依據審計法規定呈報總統。該份報告計 5 大部分，共 61 頁，分別係：(一)前言(OVERVIEW)；(二)PARTIA：政府財務報告之審核(AUDIT OF GOVERNMENT FINANCIAL STATEMENTS)；(三)PARTIB：政府部會、國家機關及公共基金之審核(AUDIT OF GOVERNMENT MINISTERIES, ORGANS OF STATE AND GOVERNMENT FUNDS)；(四)PARTII：法定機構之審核(AUDIT OF STATUTORY BOARDS)，(五)PARTIII：國營事業及其他帳戶之審核(AUDIT OF GOVERNMENT-OWNED COMPANIES AND OTHER ACCOUNTS)，(五)附錄(Annex)。茲簡述如次：

(一) 前言

分為 5 段：1. 審計職權(Audit Authority)，2. 審計方法(Audit Approach)，3. 審核通知(Reporting of Audit Observations)，4. 本年度抽查單位，5. 重要審核意見之摘要(Summary of Audit Observations)。謹摘述如次：

1. 審計職權：本段說明該公署審計類型，係財務報告審計及專案調查(Selective audit)等 2 類。財務報告審計，係就政府各單位所編報之財務報告是否允當表達，表示意見；專案調查，係就被審核機關營運是否有財務不法、奢侈、浪費及不效率支出，並衡量支出是否允當。

2. 審計方法：本段說明，該公署係採風險基礎決定審計範圍，並考量重要性原則，採就地抽查，訪談相關政府官員，亦評估其內部控制之有效程度。
3. 審核通知：審核通知均繕發予被審核機關，而法定機構(Statutory Boards)之審核通知亦繕發予其上級監督機關。本年度之重要審核意見均揭露於本審核報告書內。
4. 本年度抽查單位：說明本年度抽查單位，計 16 個政府部會及 8 個政府機關之財務報告、4 個政府基金、11 個法定機構、5 個國營事業及 3 種非屬上述之會計帳戶，施以財務報告審計或專案調查。
5. 重要審核意見之摘要：本段說明，本年度重要審核意見可分 4 個面向：(1)財務控制不健全，(2)公共基金監理機制薄弱，(3)計畫及專案管理缺乏監督，(4)合約管理存有罅隙。

(二) PARTIA：政府財務報告之審核

新加坡政府會計制度採 3 月制，2015 至 2016 年度政府財務報告業由財政部編製完竣。審計長公署依審計法審核上開財務報告竣事，繕發無修正審核意見，並於 2016 年 7 月 14 日呈報總統。財政部亦將審核後之財務報告呈送總統，總統送國會。

(三) PARTIB：政府部會、國家機關及公共基金之審核

本部分係臚列本年度抽查國防部、教育部、外交部、內部事務部、律政部及人力部等 6 個單位財務收支之 12 項重要審核通知事項。

(四) PARTII：法定機構之審核

本部分係臚列本年度抽查文化、社區與青年部、教育部、律政部、國家發展部、交通部及總理公署公共服務署所主管之 6 個法定機構財務收支之 11 項重要審核通知事項。

(五) PARTIII：國營事業及其他帳戶之審核

本部分係臚列本年度抽查 GIC 資產管理公司等 5 個國營事業財務收支之重要審核通知事項。

(六) 附錄

附錄 I，說明審計機關職責，並就審核政府部會、國家機關、公共基金使用之審計方式(財務報告審計)、審核法定機構之審計方法(財務報告審計及專案調查)等及審計長之職權。附錄 II，說明選任適當審計人員執行審計工作之準則及其提醒事項。