

出國報告（出國類別：開會）

參加國際內部稽核協會年會及觀摩  
澳洲政府內部控制實務

服務機關：行政院主計總處

姓名職稱：黃叔娟主任秘書、何俞賢專員

派赴國家：澳洲

出國期間：106年7月21日至8月1日

報告日期：106年11月1日

## 摘要

2017年7月23日至7月26日，國際內部稽核協會總會 (IIA) 於澳洲雪梨國際會展中心 (International Convention Centre, ICC Sydney) 舉行國際年會，主題為「L.I.V.E.全球經驗：領導、創新、價值與效果」(“L.I.V.E. the Global Experience: Leadership. Innovation. Value. Effectiveness.”)，由來自全球各地超過 2,500 位成員參加。本次年會主計總處黃叔娟主任秘書應中華民國內部稽核協會王常務理事怡心之邀，共同擔任專題演講發表人，於年會中發表「稽核公部門計畫與專案」(Auditing Public Sector Programs and Projects) 專題演說。另藉此機會參訪澳洲聯邦及新南威爾斯州政府機關，期能借鏡其經驗作為我國後續推動相關機制之參考。本次參加年會及考察之主要心得與建議如下：

- 一、循序漸進推動整合內部控制、風險管理與績效管理，強化資源管理。
- 二、運用內部稽核衡量管理機制之有效性。
- 三、透過物有所值方法促進資源有效運用。

# 目次

壹、 前言.....	1
貳、 行程及參訪議題.....	1
一、 年會及觀摩行程.....	1
二、 參訪議題.....	2
參、 年會紀要.....	3
一、 發表「稽核公部門計畫與專案」專題演講紀實.....	3
(一) 稽核計畫與專案.....	3
(二) 其他相關議題.....	5
(三) 我國政府治理架構.....	6
(四) 結語.....	10
二、 分組演講摘要.....	11
(一) 讓你的訊息有用：內部稽核人員的簡報技巧.....	12
(二) 稽核風險文化.....	13
(三) 稽核效率及效果：內部稽核為公部門提供價值.....	14
(四) 在內部稽核中有效地運用資料分析.....	15
三、 共同演講摘要.....	17
(一) 在不確定的時代引導組織走向成功.....	17
(二) 行銷內部稽核：是否真的難以展現我們的價值？.....	18
肆、 觀摩澳洲政府強化資源管理作為.....	19
一、 聯邦政府.....	19
(一) 推動整合性管理架構.....	19
(二) 績效審計作法.....	22
二、 新南威爾斯州政府.....	25

(一) 內部稽核與風險管理政策 .....	25
(二) 財務管理革新 .....	27
<b>伍、心得及建議.....</b>	<b>28</b>
一、國際內部稽核重要趨勢 .....	28
(一) 重視營運稽核及創造價值 .....	28
(二) 與風險管理緊密結合 .....	28
(三) 強化資料分析及資訊科技的運用 .....	29
二、可資借鏡之經驗 .....	29
(一) 循序漸進推動整合內部控制、風險管理與績效管理，強化資源管理 .....	29
(二) 運用內部稽核衡量管理機制之有效性 .....	29
(三) 透過物有所值方法促進資源有效運用 .....	30
三、結語 .....	30
<b>參考文獻.....</b>	<b>31</b>
<b>附錄 1 行程規劃.....</b>	<b>33</b>
<b>附錄 2 澳洲國家審計署訪談議題.....</b>	<b>34</b>
<b>附錄 3 新南威爾斯財政廳訪談議題.....</b>	<b>35</b>

# 壹、前言

2017年7月23日至7月26日，國際內部稽核協會總會 (IIA) 於澳洲雪梨國際會展中心 (International Convention Centre) 舉行國際年會。本次年會主題為「L.I.V.E.全球經驗：領導、創新、價值與效果」(“L.I.V.E. the Global Experience: Leadership. Innovation. Value. Effectiveness.”)，除各類主題的演講外，大會亦精心安排了許多交流活動，讓來自全球各地超過 2,500 位稽核相關成員互動交流。

本次年會，主計總處黃叔娟主任秘書應中華民國內部稽核協會王常務理事怡心之邀，共同擔任專題演講發表人，於年會中發表「稽核公部門計畫與專案」(Auditing Public Sector Programs and Projects) 專題演說，除參與年會觀摩學習外，亦為向全世界介紹臺灣的良好契機。

另澳洲政府向來為行政革新的先驅國家，近年更致力於整合風險管理、內部控制與績效管理等管理機制，並透過發展成熟的內部稽核協助提升政府效能。本次出國除參加年會外，亦安排參訪澳洲聯邦及新南威爾斯州 (New South Wales, NSW) 政府機關，期能借鏡澳洲之經驗，作為我國後續推動相關機制之參考。

## 貳、行程及參訪議題

### 一、年會及觀摩行程

本次出國行程包括準備專題演講與參加年會，以及參訪澳洲聯邦及新南威爾斯州 (New South Wales, NSW) 政府機關兩部分。經與當地聯繫，部分機關表示訪查時段公務繁忙不克接待，最終排定澳洲國家審計總署 (Australian National Audit Office, ANAO) 及新南威爾斯州財政廳 (New South Wales Treasury) 等機關進行參訪 (行程詳附錄 1)。

本次研習各項對外事務，舉凡與當地政府之聯繫接洽、訪談議題之協調確認、行程規劃及會面引介等，皆有賴外交部、駐澳大利亞代表處及駐雪梨辦事處之鼎力協助，銘謝同時亦感念駐外人員之辛勞及熱誠。

## 二、參訪議題

本次規劃派員前往澳洲聯邦及新南威爾斯州政府考察，主要係希望與參訪機關交流近年推動內部控制、風險管理及績效管理變革之寶貴經驗，考察重點如下：

- 整合內部控制、風險管理及績效管理：澳洲聯邦政府於西元 2013 年通過公共治理、績效及課責法 (Public Governance, Performance and Accountability Act)後，建立整合性之管理架構並持續完備相關指引之推動歷程及作法。
- 績效稽核及物有所值：如何推動績效稽核，並評估物有所值以提升資源運用效能之實務作法。
- 風險管理有效性之評估：如何透過內部稽核或其他監督機制評估風險管理之有效性，以及如何協助各部會將風險管理嵌入實質業務中，以協助提升施政效能等。
- 簽署遵循報告或聲明書：簽署作業之實務流程及需參考之佐證資料，以及各部會與審計機關之溝通機制等。

針對參訪機關之職掌與性質，分別擬具個別之訪談議題如附錄 2 及附錄 3。

## 參、年會紀要

IIA 年會國際年會演講分為「共同演講」(general session) 及「分組演講」(concurrent session)。共同演講由全體成員共同參與，安排較具前瞻性及共通性之演講主題，提供較概念性的內容；分組演講則針對大會設定之主題安排各系列演講，內容較具特定性、專業性及實務，提供與會成員擇選較有興趣或與其所需專業知能相符的場次參與。以下將概述黃主任秘書及王常務理事發表演講之內容，並擇選數場次年會演講摘要介紹。

### 一、發表「稽核公部門計畫與專案」專題演講紀實

在國際上，施政計畫之研擬與管考通常分為「計畫」(program) 與「專案」(project) 兩層級，施政目標的達成有賴於針對各計畫與專案設定合宜有效之績效衡量方式，進而辨識目標無法達成之風險並採取回應，接著透過施政管考機制、內部稽核及外部審計監督執行成效，以合理確保達成預期之施政成果。本次專題演講以「稽核公部門計畫與專案」為主題，除概述國際上針對計畫與專案、風險管理及內部稽核之相關指引外，亦借鏡澳洲聯邦政府的績效管理架構，思考我國公部門的治理架構，並以我國績效管理、風險管理及內部控制的整合過程及「台 9 線蘇花公路山區路段改善計畫」(以下簡稱蘇花改) 等案例，說明如何透過內部稽核發揮「監督」(oversight)、「洞察」(insight) 及「前瞻」(foresight) 之功能。演講過程聽眾反應熱烈，黃主任秘書及王常務理事更於問答時與各國與會人員交流經驗，各方均收穫頗豐。本次專題演講重點摘要如下：

#### (一) 稽核計畫與專案

依據國際專案管理學會 (Project Management Institute, PMI) 的定義，計畫係一組協調管理的專案、子計畫 (sub-program) 或作業 (activity)，以達成分別管理所無法達成之效益；專案則為達成特定產品、服務或結果而採行的短期努力，臺灣公部門則常以「施政計畫」及「個案計畫」表達。

計畫管理係指將知識、技巧、工具及科技運用於計畫，以符合計畫的要求並獲得個別專案管理無法達成的利益與管控；專案管理則指將知識、技巧、工具及科技運用於專案作業，以符合專案的要求。

計畫管理稽核係設計用以檢視相關工作是否依計畫執行以及是否符合關鍵里程碑 (critical milestones) 與利害關係人的認可，範圍包括作業、時程、投入資源、預計與實際成本的比較及差異的根本原因分析、風險管理、工作品質、成果以及利害關係人的參與等。專案管理稽核係設計用以檢視相關工作是否依專案執行以及是否符合專案工作表 (project statement of work)。

稽核人員應瞭解客戶 (“know your customer”, KYC)，辨識其要求據以擬定稽核計畫，並確保稽核活動涵蓋主要風險領域及內部控制。針對計畫與專案管理，可運用 IIA 國際專業實務架構 (International Professional Practice Framework, IPPF) 並採取整合性稽核 (integrated audit) 以增進稽核活動的可信度 (credibility)、稽核結果與工作的攸關性 (relevance) 且讓稽核人員更有機會被視為專案的重要參與者。重點在於找出管理是否具備經濟 (economy)、效率 (efficiency) 及效果 (effectiveness) (3Es)；用以提升與監督 3Es 的流程是否適當及何處尚能進一步改善 (詳圖 1)。

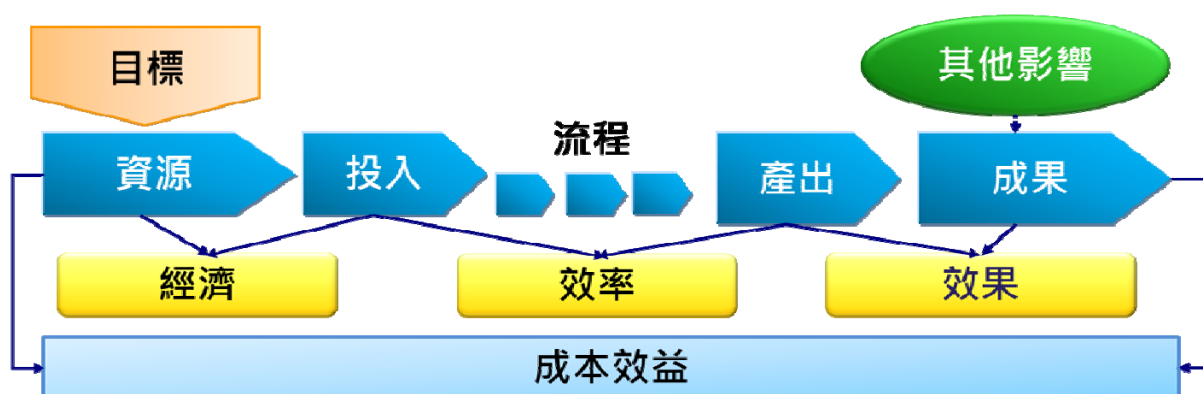


圖 1 經濟、效率及效果示意圖

資料來源：修改自黃叔娟等 (2016)，「新加坡政府內部控制 (含內部稽核) 機制及實務作法研習報告」，行政院主計總處出國報告。



## (二) 風險管理與內部稽核

由於計畫與專案涉及許多面向，稽核人員尚須瞭解相關議題如下：

### 1. COSO 風險管理及內部控制架構

2004 年版 COSO「企業風險管理－整合架構」將企業目標分為策略性、營運、報導及遵循四類，透過風險管理 8 項組成要素對目標的達成提供合理確認。內部控制包含在風險管理之內，風險管理則為內部控制之延伸。

2016 年，COSO 提出全新的「企業風險管理－整合架構」(草案)，重新定義 5 個要素和 23 個原則 (詳圖 2)，範圍涵蓋治理到監督，將風險管理與策略和績效連結，進而嵌入部門和組織的運作中，對組織目標達成有更正面的影響。



## 圖 2 COSO 「企業風險管理－整合架構」(2016 年草案)

資料來源：COSO Enterprise Risk Management-Integrated Framework (Draft)，王怡心翻譯。

### 2. 公部門內部稽核的角色與價值

2015 年更新的 IPPF 指出，內部稽核的任務在於：「提供以風險為基礎且客觀的確認、建議和見解，增進和保護組織的價值」。內部稽核透過提供建議，扮演提升組織效率及效果的催化劑角色，運用監督、洞察與前瞻，協助辨識風險、缺失或缺乏效率之處，促使機關採取行動改善決策與營運。

而公部門內部稽核的角色則更強調支持計畫與專案的推動，並透過「監督」、「洞察」及「前瞻」對目標的達成提供確認。

### 3. 公部門績效稽核

公部門績效稽核係由管理者的角度思考專案或服務之願景及目標，評估及改善組織流程，常見的作法分為 3 種：

- (1) 風險基礎方法 (Risk-Based Approach)：由組織目標開始，衡量影響績效目標達成之風險及控制，並提供改善建議。
- (2) 物有所值方法 (Value-for-Money Approach)：衡量支出是否物有所值，亦即是否具備經濟、效率及效果。
- (3) 對績效衡量的稽核 (Audit of Performance Measurement)：評估績效衡量是否適當 (adequacy) 而正確 (accuracy)。

### (三) 我國政府治理架構

我國政府對提升治理效能向來極重視，民國 91 年起全面實施機關施政績效評估制度，93 年起將風險管理導入各機關日常作業與決策運作，99 年起推動強化政府內部控制，數年下來相關機制已趨於完善，以下概要分述我國政府治理架構（詳圖 3）：

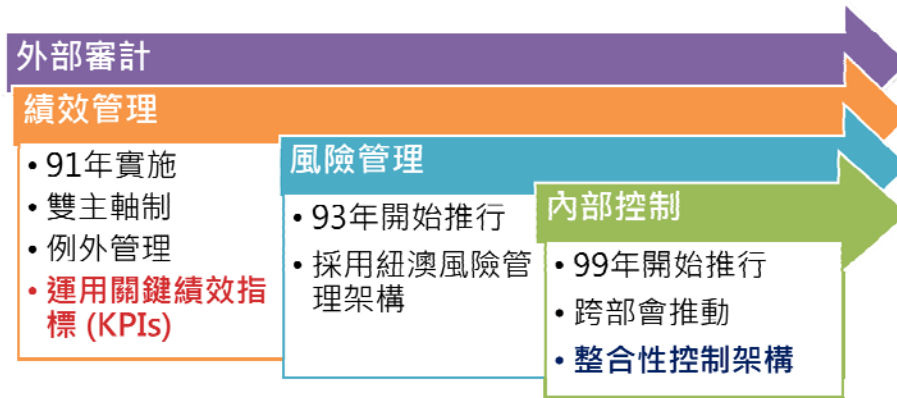


圖 3 我國政府治理架構

資料來源：作者自行整理。

### 1. 施政績效管理

我國政府現行管考機制由國發會主管，採「整體績效管理」及「個案計畫管理」雙主軸制（詳圖 4），其中整體績效管理由各機關依據「中程施政計畫」編擬「年度施政計畫」，內含年度施政目標、關鍵績效指標 (KPI) 與重要計畫等，提報行政院後併同總預算案送立法院審議；各機關每年評估其達成情形，撰擬「年度施政績效報告」送行政院核定後公告。至於個案計畫管理，則依據行政院施政重點等擬訂「中長程個案計畫」，分為行政院管制、部會管制及自行管制等三級，採用例外管理原則分級管考。

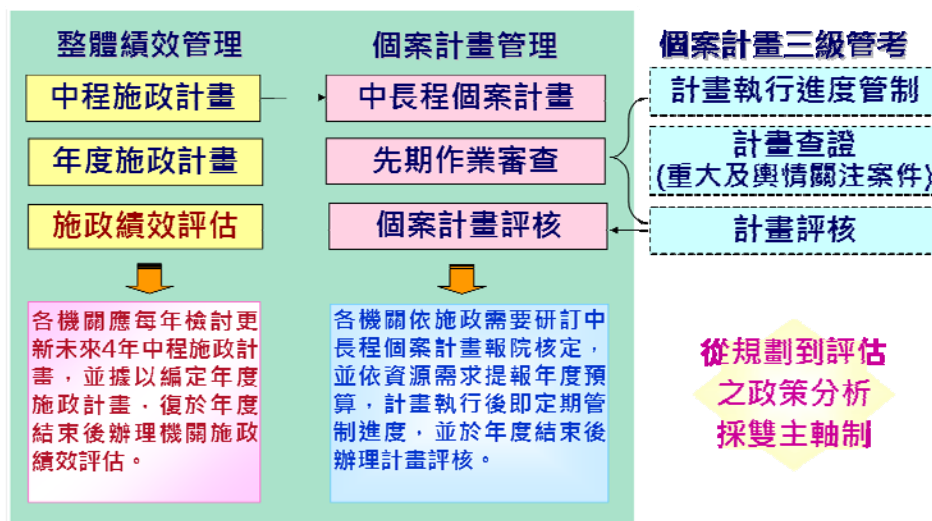


圖 4 我國政府施政績效管理架構

資料來源：國家發展委員會。

## 2. 風險管理

行政院研究發展考核委員會（配合組織調整與行政院經濟建設委員會整併為國發會）於民國 97 年制訂《行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準》及作業手冊，協助各機關透過設定目標、辨識及評估風險，並擇選回應作為提升施政效能。多年以來，各機關在一次次經驗中學習，已逐步建立風險意識，並針對高風險事項設計防範措施及因應作為。例如在莫拉克風災後，各相關機關已逐步建立預防性撤離機制，避免天災造成人民生命財產的重大損失。

然而，各機關重視及落實程度不一，部分機關於規劃階段，未能有效設定關鍵策略目標及辨識各項風險，據以擇選最佳策略方案。以興達港擴建工程為例，由於未能有效掌握國際海洋公約增訂各國公海捕魚上限，以及冷凍廠、船舶修造廠等相關產業業者缺乏進駐意願等風險因素，亦未適切體認遠洋漁船泊港作業需求實情，導致耗資 70.9 億元公帑興建後荒廢 18 年，成為最昂貴的「蚊子港」。此案遭監察院糾正並引起外界輿論關注，該重要施政計畫為忽視風險管理肇致浪費公帑。

## 3. 內部控制

我國政府內部控制架構參考美國 COSO 委員會所發布之「內部控制－整合架構」（2013 年版）及國際最高審計機關組織（簡稱 INTOSAI）訂定之《公部門內部控制準則指引》等，訂定適用於我國政府機關四項內部控制目標，包括「實現施政效能」、「遵循法令規定」、「保障資產安全」及「提供可靠資訊」；又考量政府機關負有執行公權力之職權，爰於「遵循法令規定」目標下，增納「行政透明」次目標，以降低假借或違背職務等風險（詳圖 5）。

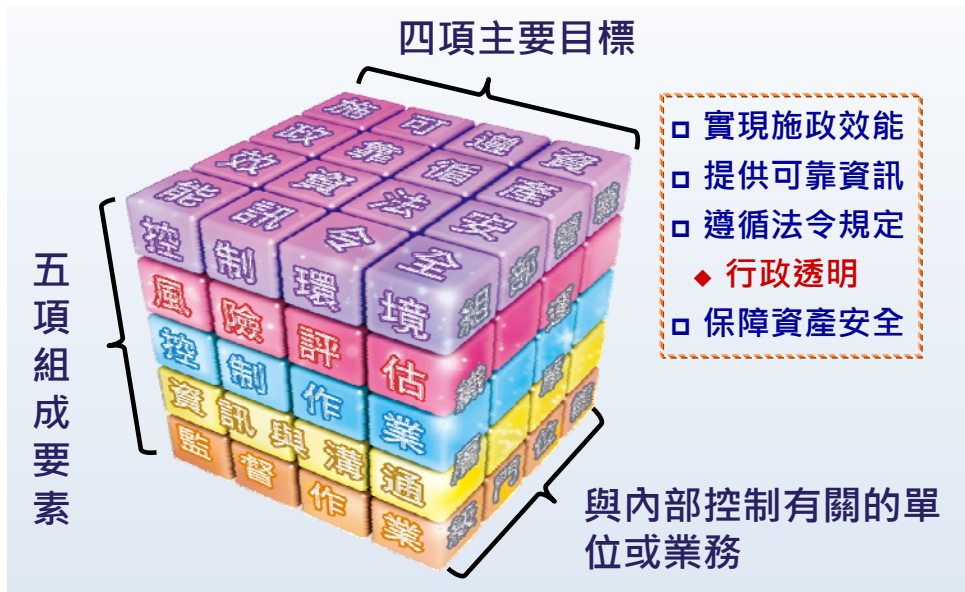


圖 5 我國政府內部控制觀念架構

資料來源：行政院內部控制推動及督導小組（民 104），《政府內部控制之推動》（第三版）。

為提升機關首長對內部控制之重視並強化自我課責，行政院已要求民國 103 年 3 月底前已完成組織調整之機關於 106 年簽署 105 年度內部控制聲明書；並自 106 年起，行政院及所屬各級機關（構）、學校須全面簽署「內部控制聲明書」。我國政府推動內部控制短短數年，已接軌國際建立課責機制，對實現政府良善治理之願景邁出重要一步。

#### 4. 未來發展方向

從興達港等蚊子設施興建的案例，可發現我國政府施政計畫推動仍存在有在規劃階段未確實評估風險及成本效益之問題；亦未建立相關機制於計畫完成後，追蹤是否達成原訂目標及施政成果。我國應參考 COSO 等國際最新觀念，將風險管理運用於政策目標之規劃與方案之擇選，以辨識各種方案的風險與機會，並透過強化策略思考協助推動政府各項施政作為；更應加強「全生命週期績效管理機制」，於計畫完成後，追蹤其營運情形及後續效益，評估資源之投入是否「物有所值」，並回饋檢討計畫或政策之研擬，據以形成完善的管理循環，持續檢討精進資源配置的妥適性。

## 5. 蘇花改案例

蘇花改之緣起為給花東地區民眾一條「安全回家的路」，在 20 年的推動歷程中，其上位政策由「改善交通全盤計畫」的側重經濟發展，轉變至「東部地區永續發展計畫」強調環保與經濟平衡，因而執行計畫由「蘇花高」改為「蘇花改」；過程中更涉及經濟、社會、環境甚至文化的諸多爭議議題以及各界關切，終於即將完工且獲得許多肯定。蘇花改歷時 9 年，計畫推動之關鍵除各領域人員共同努力及界面的整合外，更透過勞安檢查、施工查核、環境監測、計畫查證及外部審計等監督機制的協同運作，合理確保勞安衛生、施工品質、計畫推動及環境保護等目標的達成。例如為降低環境衝擊，建立指標生物與環境監測機制，並成立環境保護監督小組，監督與查核環保工作、接受民眾陳情、處理環保糾紛及確認符合環評承諾事項等，以確認環保措施之落實程度及其執行成效。此外，審計部亦針對消防人力及周遭交通等提出建議，促使計畫周邊配套更加完善。

從蘇花改案例，可以發現內部稽核、上級機關查核及外部審計各司其職，發揮監督功能，以協助計畫如期如質完成；尤其內部稽核位處機關內部，更應發揮「監督」、「洞察」及「前瞻」功能，協助計畫與專案之推動。

### (四) 結語

本演講概述內部稽核如何透過強化風險管理、內部控制及績效管理以創造價值。由公共治理的觀點，上述機制均是用來協助政府改善營運的工具，並促使達成最終極的目標：「獲得民眾的信任」。行政院推動全面簽署「內部控制聲明書」，對實現施政效能等目標提供合理確認，更有助於增進外界對政府施政的瞭解與監督，促使機關強化自主管理，型塑良好的政府治理環境，有效提升民眾信任。

## 二、分組演講摘要

本次大會針對分組演講設定 9 大主題：

- 人與人際關係：再造內部稽核的性格 (People and Relationship: Reinventing the Personality of Internal Audit) ；
- 實務管理：創造創新與效果 (Practice Management: Creating Innovation and Effectiveness) ；
- 個案研討：讓稽核動起來 (Case Study: Auditing in Motion) ；
- 數位曙光：開拓新前線 (Digital Dawn: Pioneering the New frontline) ；
- 資訊稽核：定位數位風險與機會 (IT Auditing: Addressing Digital Risk and Opportunities) ；
- 風險管理：建立新價值 (Risk Management: Building New Value) ；
- 公部門：為社會提供價值 (Public Sector: Delivering Value for the Community) ；
- 金融服務：引領良善治理 (Financial Service: Taking the Lead in Good Governance) ；
- 社會企業承諾：策劃更健康的底線 (Social Business Engagement: Engineering a Healthier Bottom Line) 。

針對 9 大主題分別有 7 場次的演講，講者來自世界各地及各領域，內容相當豐富，惟每一時段各主題的演講同步進行，一人僅能擇選其中一場前往聆聽，難免有遺珠之憾，卻也更顯年會內容之吸引力。以下針對演講內容與我國推動政府內部控制經驗較為相關，或較具參考性之場次摘要記敘。

**(一) 讓你的訊息有用：內部稽核人員的簡報技巧 (Make Your Message Count - Presentation Skills for Internal Auditors)**

本場次演講由 IIA 新任主席 Mr. J. Michael Peppers 講授內部稽核人員的簡報技巧，Mr. Peppers 由其 25 年的稽核經驗出發，指出稽核人員透過簡報，可以傳達重要想法及展現出增進的價值，並提出 6 項簡報者應注意的要領：

1. 克服恐懼 (Overcome Fear)：在公眾面前演講是人們最大的恐懼之一，恐懼可分為「壞恐懼」(bad fear) 及「好恐懼」(good fear)，壞恐懼是對未知的恐懼；好恐懼則是對於及將從事重要的事所生的恐懼，透過計畫、準備及預演降低壞恐懼，並可降低聲調以控制顫抖的聲音。
2. 激勵參與者學習 (Motivate Attendees to Want to Learn)：內在動機較外在動機更能刺激人採取行動，簡報者要瞭解及蒐集能激勵聽眾的要素。
3. 架構簡報 (Structure the Presentation)：好的簡報架構依序包括致謝、破冰 (ice-breaker)、聲明目的或目標、簡報本體及摘要等部分。
4. 創造學習氛圍 (Create a Learning Atmosphere)：簡報場地的物理環境對學習相當重要，包括場地配置、燈光、音響系統、講台或舞台等均須配合簡報整體的規劃妥適安排。
5. 透過聽覺或視覺協助提升學習 (Enhance Learning through A/V Aids)：聲音、圖片甚至影像的活用可有助於吸收，提升學習效果。
6. 處理參與者的挑戰 (Deal with Challenges from the Audience)：簡報者可能會遭遇來自各種參與者的挑戰，妥適回應及處理挑戰可為簡報加分。

此外，Mr. Peppers 亦提供避免將手錶放在講臺上、避免以點次編號呈現、在超過 20 分鐘的簡報活用多媒體、及早抵達準備等等實用的小叮嚀，讓參與者獲益良多。



## (二) 稽核風險文化 (Auditing Risk Culture)

在金融危機之後「風險文化」的觀念，以及形塑良好的組織風險文化逐漸受到重視，部分監理機構亦開始要求內部稽核針對風險文化進行評估或提供意見。本場簡報由 Ms. Nicola Rimmer 講授何謂風險文化以及如何稽核，Ms. Rimmer 有超過 15 年的內部稽核經驗，曾經在英國為銀行、保險及監理機構服務，目前參與澳州內部稽核協會 (IIA-Australia) 的專案工作，針對風險文化提供指引。

組織文化，一言以蔽之即為組織成員作事的方式 (The way we do things around here)，可由目的、價值觀、原則及道德架構來定義 (詳圖 6)。

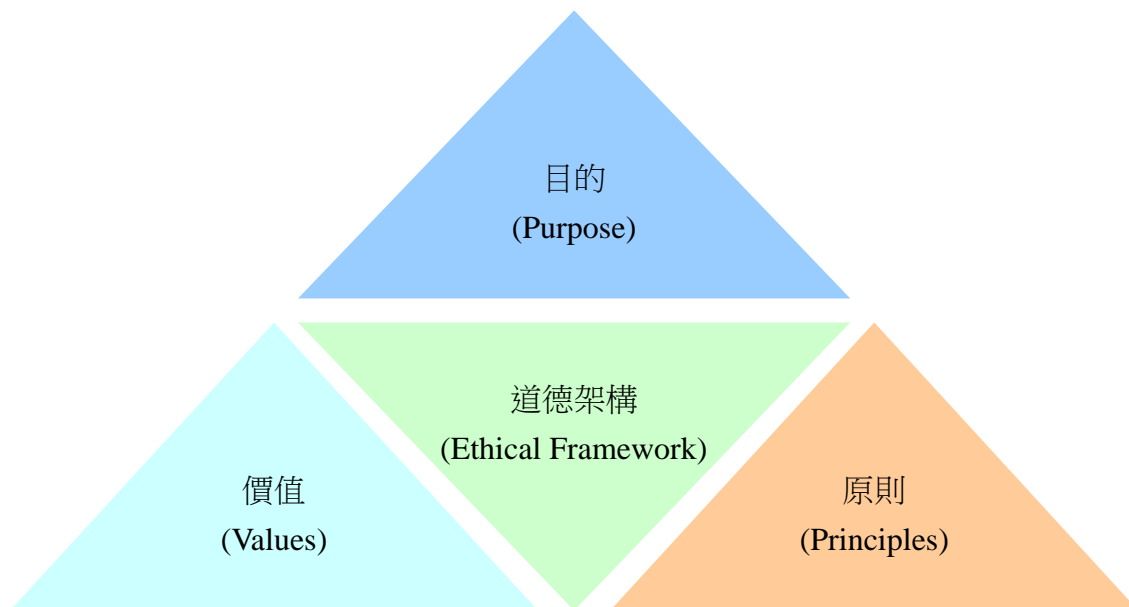


圖 6 定義組織文化

資料來源：N. Rimmer (2017)，作者翻譯自年會演講簡報。

建構組織文化的基礎包括以下 4 大要素(詳圖 7)，因而不同的治理架構、使命、願景及策略，將產生不同的組織文化，更增加了稽核的難度。



圖 7 建構文化的基礎

資料來源：N. Rimmer (2017.)，作者翻譯自年會演講簡報。

稽核人員若要對風險文化提供確認，除複核文化的組成要素及基礎等架構，亦可評估相關的監督機制，需要相當多樣化的技巧，常見方式包括問卷調查 (survey)、焦點團體法 (focus group) 及行為面談 (behavioral interview) 等。其中尤須注意，不應對文化作出評等 (rate)，由於文化具有多樣性，沒有絕對的好壞優劣可評分出高下，因此對文化打分數容易遭致誤解，且被貼上標籤導致後續調查更容易發生偏誤。

### (三) 稽核效率及效果：內部稽核為公部門提供價值 (Auditing for Efficiency and Effectiveness –Internal Audit Delivering Value for the Public Sector)

本場次講者 Ms. Bron Davies 現為澳洲航空服務公司<sup>1</sup> (Airservices Australia) 的總稽核，以該公司的稽核實務為例，探討內部稽核如何協助組織達成更有效果的控制及更有效率的營運，為公部門組織創造價值。

簡報中引述 2016 年普華永道會計師事務所 (PricewaterhouseCoopers, PwC) 內部稽核專業研究指出，62% 的利害關係人期待內部稽核提供更多的價值，而後進一步探討，內部稽核能提供的價值是什麼？簡報中指出，內部稽核應以顧客為中心，與業務人員對談，瞭解他們需要或想要什麼，進而提供前瞻性的建議，但不應為其作決定。

<sup>1</sup> 澳洲航空服務公司為澳洲聯邦政府所屬機構，提供澳洲及鄰近地區的飛航相關服務，包括飛航管制、航空資訊、無線電服務及機場火警救援等等。

而後分析了澳洲航空服務公司業務的現況及面臨的挑戰，以及如何透過內部稽核辨識未來改進的空間，例如評估相關機制是否成熟、分析現有控制應增加或減少、以及如何改善現有流程等等。其中特別強調溝通的重要，並指出報告或資訊應使顧客亦於瞭解，透過報告與追蹤方能實現稽核人員創造的價值。

#### **(四) 在內部稽核中有效地運用資料分析 (Effectively Applying Data Analytics within Internal Audit)**

本場次主講人 Mr. Gordon Song 為東南亞地區最大的購物及消費平台 Lazada Group 之稽核主管，針對跨國電子商務 (e-commerce) 的營運進行內部稽核，資訊科技及資料分析技術的運用相當關鍵。Mr. Song 由資料與資料分析的基本出發，以 Lazada Group 實際的稽核案例說明內部稽核人員如何進行資料分析，深入淺出的同時亦提供了相當實務的經驗讓聽眾學習參考。簡報可概略分為以下部分：

1. 資料的定義、類別及其趨勢：google 搜尋給出資料的定義為：「蒐集在一起作為參考或分析之用的事實或統計數據。」 (facts and statistics collected together for reference or analysis.) 一般而言資料可分為「質化」 (qualitative) 與「量化」 (quantitative)；或是分為「結構化」 (structured) 與「非結構化」 (unstructured)，但隨著科技發展，結構化與非結構化資料的分野逐漸模糊，越來越多的行為可以被數位化，同時資料量也呈現爆炸性的成長。
2. 傳統稽核與資料分析：簡報中以採購付款流程為例，典型的稽核問題包括是否經過授權與核准、是否比較供應商、契約是否適當及付款前是否合對相關單據等；但針對是否分拆訂單以規避限額、是否遵循時限、是否對特定供應商購買過多數量或支付過高價格或是否錯失折扣等問題，則較難以傳統稽核方式查核，需要運用資料分析。內部稽核運用的資料分析可由效益 (benefit) 及複雜度 (complexity) 兩個維度分析其類型 (詳圖 8)。

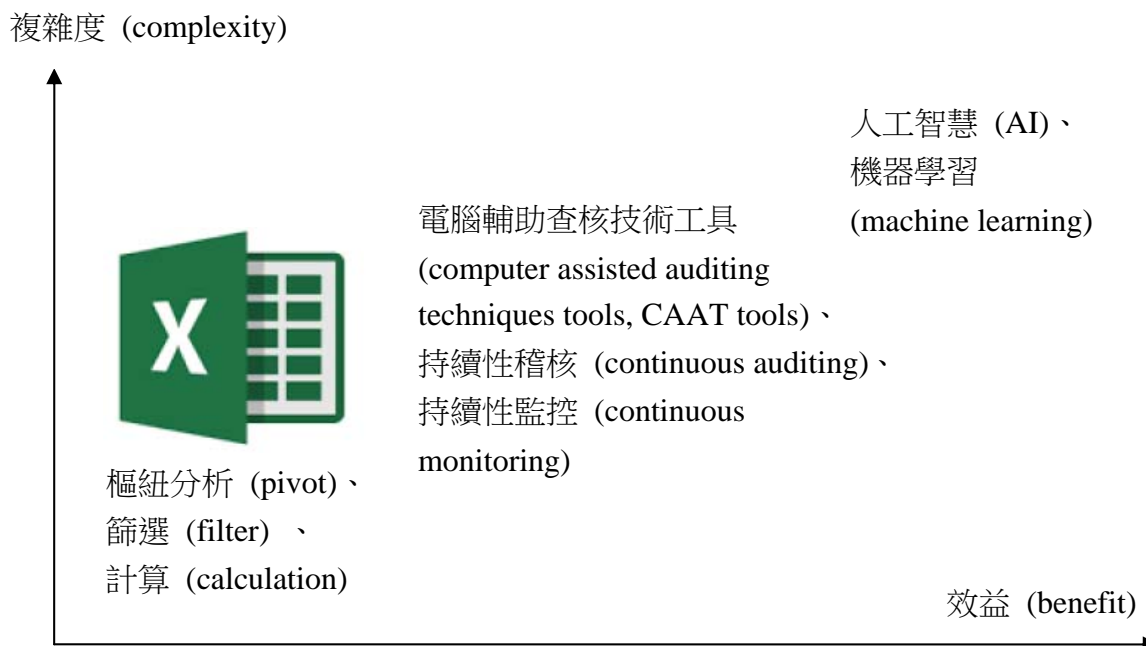


圖 8 內部稽核中的資料分析

資料來源：G. Song (2017)，作者翻譯自年會演講簡報。

3. 內部稽核運用資料分析案例：接著以採購付款流程為例，指出可運用資料分析查核重複開立支票、規避核准金額、異常收據零售商取消或退回支票等項目，另亦提供應收帳款、總帳、薪津及差旅費等項目運用資料分析查核的常見問題供參考，最後概述運用資料分析進行舞弊偵測的作法。
4. 自動化查核程式 (automated audit program) 與資料分析的進一步應用：最後一部分，講者分享了運用自動化查核程式實際查核的作法及操作畫面，並展示了數項運用資料分析調查的發現。最後指出，推動資料分析的要務，包括建立資料分析的策略、瞭解資料結構、基礎建設以及培育能力與授權。

### 三、共同演講摘要

本次大會方面精心安排了數場次由全體人員共同參與的共同演講，於國際會議中心達令港劇場 (Darling Harbour Theatre) 舉行，容納超過 2,500 人的大場地；優質的硬體、燈光與多媒體；運用 APP 與參與者即時互動以及專業的引述，在在都為演講加分，塑造出國際高峰會議的格局。而最重要的仍是演講內容，本次演講不侷限於傳統內部稽核主題，由科技發展新趨勢、FIFA 弊案的揭發到走出人生的舒適圈等等，內容相當多樣且生動，令人收穫豐富。以下擇數場次簡要概述。

#### (一) 在不確定的時代引導組織走向成功 (Leading Organisations to Achieve Success during Periods of Uncertainty)

本場次主講人 Mr. Sam Walsh 曾任力拓集團 (Rio Tinto) 執行長及通用汽車 (General Motors) 與澳洲日產汽車 (Nissan Australia) 高階管理人，並擔任過許多各國或國際產業組織的主席，除獲得許多殊榮外亦具備相當豐富的跨國企業管理經驗。針對日益複雜的全球化經營環境及地緣政治 (geopolitical) 與經濟上的不確定性，Mr. Walsh 分享其累積超過 25 年的管理經驗，從領導與管理的角度講述如何因應外在環境的不確定性，領導組織走向創新與成長。

在 Mr. Walsh 的管理經驗中，他強調「信任」(trust) 的重要性，信任並支持員工去判斷及創新，由領導者為整個組織擔起責任，塑造一個互信且能鼓勵變革的環境，並鼓勵員工在從事的所有工作上提供價值。對於內部稽核人員，Mr. Walsh 肯定其對企業的貢獻，更勉勵稽核人員應確實增加價值 (adding value in reality)，而非僅止於想像 (just in imagination)。

## (二) 行銷內部稽核：是否真的難以展現我們的價值？ (Selling Internal Audit: Is It Really That Hard to Show our Value?)

本場次共同演講由具備超過 20 年豐富行銷經驗的 Ms. Dee Madigan 主講，主要容在於組織如何透過「對外」與「對內」的行銷概念，讓外部關係人及內部成員認知並瞭解到組織的價值，進一步引導變革並創造更多的價值。本次演講單向的講授僅占一小部分，在 Ms. Madigan 摘要講授後，大會安排了 3 位經驗豐富的高階管理人員或內部稽核主管共同與談，分別是：

- Mr. Naohiro Mouri：現任 AIG 總稽核，曾經擔任摩根大通 (JP Morgan)、日本摩根史坦利 (Morgan Stanley Japan) 及日本德意志銀行 (Duetsche Bank Japan) 等企業的總稽核，並擔任日本及全球 IIA 委員會成員且曾任亞洲內部稽核協會 (Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors, ACIIA) 首任主席；
- Ms. Kathryn Mclay：現為威瑪百貨 (Walmart Stores) 的資深副總裁 (senior vice president)，主要從事供應鏈的再造，曾經從事內部稽核與外部審計工作，亦曾擔任澳洲航空 (Qantas) 及沃爾沃斯超市 (Woolworths) 的內部稽核經理人，亦曾任澳洲內部稽核協會 (IIA-Australia) 的總裁與主席。
- Ms. Clare Brady：現為國際貨幣基金 (International Monetary Fund, IMF) 稽核辦公室的處長，曾經在世界銀行 (World Bank Group) 及數間金融機構擔任內部稽核主管，亦具備豐富的公、私部門稽核經驗。

在與談過程中，大會運用專屬 APP 即時彙整聽講人員的提問，由 4 位與談人對議題發表看法並持續交流討論，激盪出許多火花，內容兼具理論及豐富的實務經驗，亦讓人得以見識到國際一流經理人的遠見與境界。

## 肆、觀摩澳洲政府強化資源管理作為

以下將結合相關文獻及實地訪談紀錄，分別概述澳洲聯邦及新南威爾斯州 (New South Wales, NSW) 政府強化資源管理之作為，並探討績效稽核（審計）在其中扮演的角色。

### 一、聯邦政府

澳洲聯邦政府推動「公共管理革新議程」(Public Management Reform Agenda, PMRA) 已有數年，最重要的里程碑為 2013 年通過《公共治理、績效及課責法》(Public Governance, Performance and Accountability Act 2013, PGPA)，建立公共治理、績效及課責整合架構之法制基礎，而後逐步推動資源管理架構的革新。其推動過程除行政體系內各機關<sup>2</sup> 的努力外，外部監督機關亦貢獻良多。

#### (一) 推動整合性管理架構

財務部 (Department of Finance) 為 PGPA 之主管機關，除法規、指引之修正外，亦致力於透過訓練、諮詢與輔導協助機關強化相關機制，作法包括提供線上與實體訓練課程、建置交流與學習論壇、培育相關人才以及提供諮詢與建議等。在 PGPA 授權下，財務部陸續頒布資源管理指引 (Resource Management Guide)，逐步建立「聯邦資源管理架構」(Commonwealth Resource Management Framework)，以原則性規範為主，涵蓋財務及非財務領域，整合風險管理、內部控制與與績效管理等各項管理工具及要素，形成完善的管理循環，進而強化政府的績效與課責以支持良善治理 (詳圖 9)。

---

<sup>2</sup> PGPA 適用範圍包括政府部會、國營事業及其他法定個體 (statutory body)，條文中以聯邦個體 (Commonwealth entities) 統稱，本報告為便利瞭解以機關統稱之。

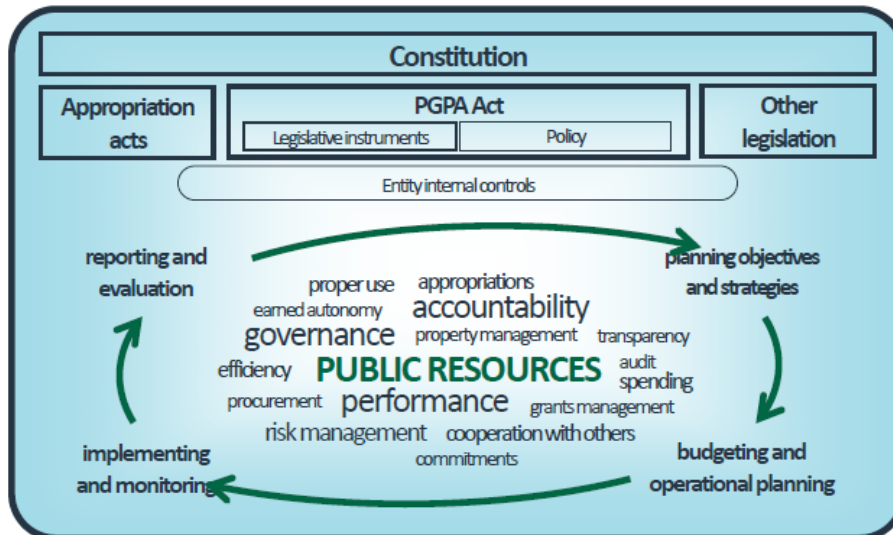


圖 9 澳洲聯邦政府資源管理架構

資料來源：RMG No.001: Commonwealth Resource Management Framework Companion。

澳洲聯邦政府採循序漸進方式推動 PMRA，2010 年至 2012 年間致力於相關機制與規範的研擬與制訂，期間發布討論文件 (discussion paper) 廣納各方意見，並由國會的「公共會計與稽核聯席委員會」(Joint Committee of Public Accounts and Audit, JCPAA) 監督推動情形。2013 年 PGPA 頒布後至 2014 年間，重點工作為相關法規的發展、指引的研擬以及教育訓練。2014 年 7 月<sup>3</sup> 後開始全面推動，一方面推動相關法規的落實，另一方面著重於績效、規劃與報告，致力於強化績效管理。

自 2015 年開始實施新的績效管理架構，新增營運計畫 (corporate plan) 以強化策略與實務之連結，精進績效資訊 (performance information) 之運用，並將年度績效報表 (annual performance statements) 納入機關年報 (annual report) 以提升績效資訊之公開與課責 (詳圖 10)。

<sup>3</sup> 澳洲聯邦及各州政府之財政年度為 7 月制，期間為當年 7 月 1 日至隔年 6 月 30 日，故常見以 YYYY-YY 方式表達。



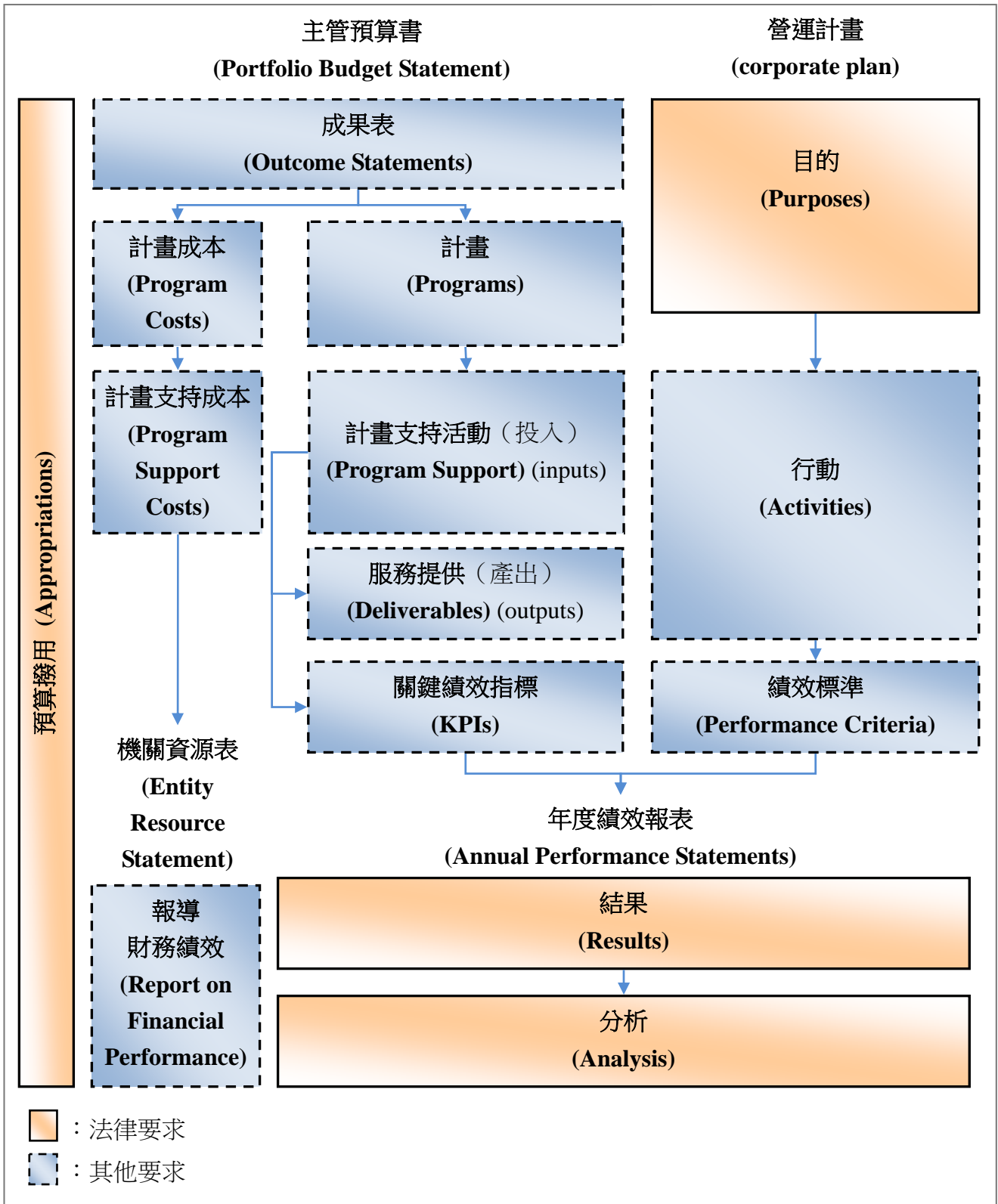


圖 10 澳洲聯邦政府強化績效管理架構

資料來源：Australian National Audit Office (2017), ANAO Audit Report NO.58 2016-17: Implementation of the Annual Performance Statement Requirement 2015-16，作者翻譯及修改。

## (二) 績效審計作法

澳洲國家審計署 (Australian National Audit Office, ANAO) 為澳洲聯邦政府最高審計機構，對議會負責，透過出具獨立的報告改善公部門績效並支持透明與課責。本次訪查造訪 ANAO，著重於瞭解其執行績效審計之作法，以及對協助聯邦政府革新資源管理架構之努力及貢獻，分兩面向概述如下。

### 1. 運用成熟度模型引導機關強化管理機制

為協助行政部門推動資源管理制度革新，ANAO 規劃連續數年針對機關實行狀況進行績效審計，每年設定不同的查核重點，透過循序漸進的要求逐步引導機關健全相關機制。針對營運計畫及風險管理情形，ANAO 運用「成熟度模型」(maturity model)，評估受查機關運作的成熟度。

「成熟度模型」自 1970 年代始被廣泛運用於評估管理機制的運作情形，針對各評估項目設定判斷標準以衡量運作的成熟度，除協助受評單位瞭解當前狀況外，亦可由運用者衡量成本效益後設定目標的成熟度。成熟度模型另一效益在於跳脫非黑即白的二元判斷，將機制的完備敘述為一學習發展過程，除避免在建置之初即否定機關之成果外，亦可激勵其逐步精進。<sup>4</sup>

以查核營運計畫為例，ANAO 針對營運計畫之運作情形設定評估項目及其子項，並針對各項目設定衡量成熟度之判斷標準，綜整為評估矩陣 (assessment matrix) 詳表 1。評估矩陣提供查核人員評估成熟度時較能客觀衡量的標準，但為切合實務仍採較為敘述性的內容，評估結果仍需要查核人員依據實際調查結果進行專業判斷與團隊討論。

---

<sup>4</sup> IPPF 之實務指引指出評估風險管理適足性之主要方法如下：(1) 關鍵原則方法：風險管理過程是否滿足最低要求的一組原則？(2) 過程要素方法：檢視良好風險管理過程之所有要素是否皆存在？(3) 成熟度模型方法：風險管理過程各要素之成熟度如何？

表 1 ANAO 對營運計畫之評估矩陣（摘錄）

準則：評估單位將營運計畫作為主要計畫文件的程度

機關是否將營運計畫作為主要計畫文件以協助管理營運？				
主要計畫文件	營運計畫未作為機關主要計畫文件	營運計畫未完全作為機關主要計畫文件	機關正致力於完全將營運計畫作為主要計畫文件	營運計畫已作為機關主要計畫文件且運用在管理營運中

資料來源：Australian National Audit Office (2017), ANAO Audit Report NO.54 2016-17: Corporate Planning in the Australian Public Sector 2016-17，作者翻譯及修改。

運用上述評估矩陣，ANAO 擇選機關進行查核，針對各評估項目衡量其成熟度後綜整如圖 11。透過圖表呈現可一目瞭然看出各機關成熟度的分布概況，有助瞭解制度的個別與整體實施情形，亦可激勵較未成熟的機關努力改進。

Figure 2.1: Assessment of corporate plans as an entity's primary planning document

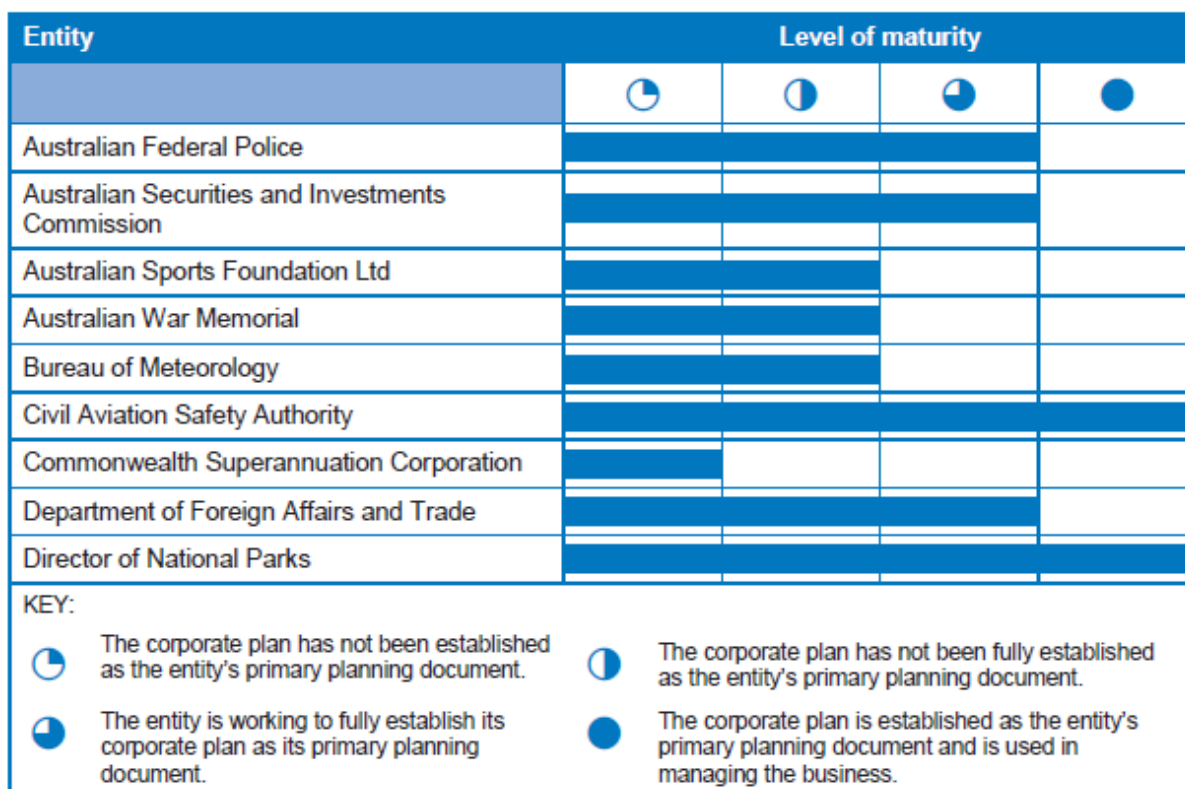


圖 11 成熟度評估結果（摘錄）

資料來源：Australian National Audit Office (2016), ANAO Audit Report NO.6 2016-17: Corporate Planning in the Australian Public Sector。

為協助各機關循序漸進強化資源管理，ANAO 每期滾動調整其評估項目，例如首次查核營運計畫時，針對計畫內容之評估項目僅止於衡量機關是否遵循法規的強制性要求；而在第 2 期的查核時則進一步衡量機關在撰擬計畫時是否確實列出其目的、績效標準及風險管理等內容。透過滾動調整審計（稽核）之重點並提出建議，逐步引導機關持續改善或精進相關機制以強化資源管理。

## 2. 執行物有所值稽核以促進資源運用效能的提升

在英國及澳洲，「物有所值」(value for money) 意指資源之運用是否發揮應有之價值，常用於公共服務方案之評估、擇定及效益之檢討。物有所值方法為績效稽核的方法之一，著重於衡量稽核項目是否具備經濟、效率及效果，亦即支出是否有價值。

ANAO 近年致力發展物有所值方法，著眼於對重大採購案進行績效審計，期使資源運用更能「物有所值」。值得一提的是，ANAO 執行之物有所值稽核主係針對稽核標的「是否展現 (demonstrate) 物有所值」進行稽核，意即衡量其相關作為是否合宜，是否得有效發揮資源投入之價值；非針對「物有所值」之數值進行量化衡量。例如 2017 年分別針對南極破冰船更新、航空管制塔興建及境外收容中心等採購案進行績效審計，提出招標條件限制過多、缺乏競爭致價格偏高等缺失，並提出可增進資源運用價值之建議。

透過與 ANAO 之經驗交流，一來得知量化衡量「物有所值」之難度及限制；二來瞭解到績效稽核（審計）並不僅限於一定要獲得量化的數值方能提出建議，針對管理或做法之關鍵癥結提出建議，亦可有助於提升查核標的資源運用的經濟、效率及效果。

## 二、新南威爾斯州政府

新南威爾斯為澳洲歷史最久遠的州政府之一，首府位於雪梨，其各項管理機制之建立源遠流長，且持續隨著時代演進而進步。以下就新南威爾斯州政府內部稽核及資源管理的重點及近來改革的方向概述如下：

### (一) 內部稽核與風險管理政策

新南威爾斯州資源管理的主要法源為《公共財務及審計法》(Public Finance and Audit Act 1983 No.152)，明文規範機關首長應確保有效的內部控制與內部稽核。在母法授權下，新南威爾斯財政廳 (NSW Treasury) 頒布《內部稽核與風險管理政策》(Internal Audit and Risk Management Policy for the NSW Public Sector, TPP5 15-03) 作為各機關執行的依據。

TPP 15-03 的 3 項核心原則 (core principles) 包括：

- 各機關應建立風險管理架構以支持目標的達成。
- 內部稽核應向管理階層提供即時且有用的資訊。
- 審計與風險管理委員會 (Audit and Risk Committee) 應向首長提供相關且即時的建議。

該政策並要求機關首長針對上開 3 項原則及其 8 項核心要求 (core requirement) 之執行情形出具「確認聲明書」(Attestation Statement) 詳圖 12。

---

<sup>5</sup> TPP: Treasury Policy and Guidelines Paper.

## Internal Audit and Risk Management Attestation Statement for the 201x-201x Financial Year for [agency]

I, [agency head] am of the opinion that the [agency] has internal audit and risk management processes in operation that are, excluding the exceptions or transitional arrangements described below, compliant with the eight (8) core requirements set out in the *Internal Audit and Risk Management Policy for the NSW Public Sector*, specifically:

Core Requirements	For each requirement, please specify whether compliant, non-compliant, or in transition <sup>50</sup>
<b>Risk Management Framework</b>	
1.1	The agency head is ultimately responsible and accountable for risk management in the agency
1.2	A risk management framework that is appropriate to the agency has been established and maintained and the framework is consistent with AS/NZS ISO 31000:2009
<b>Internal Audit Function</b>	
2.1	An internal audit function has been established and maintained
2.2	The operation of the internal audit function is consistent with the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing
2.3	The agency has an Internal Audit Charter that is consistent with the content of the 'model charter'
<b>Audit and Risk Committee</b>	
3.1	An independent Audit and Risk Committee with appropriate expertise has been established
3.2	The Audit and Risk Committee is an advisory committee providing assistance to the agency head on the agency's governance processes, risk management and control frameworks, and its external accountability obligations
3.3	The Audit and Risk Committee has a Charter that is consistent with the content of the 'model charter'
<b>Membership</b>	
The chair and members of the Audit and Risk Committee are:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Independent] Chair, Name, Start term date, finish term date</li> <li>• [Independent] Member 1, Name, Start term date, finish term date</li> <li>• [Non-independent Member 1, Name, Start term date, finish term date]<sup>51</sup></li> <li>• etc</li> </ul>	

圖 12 新南威爾斯州政府確認聲明書範例

資料來源：NSW Treasury (2015), *Internal Audit and Risk Management Policy for the NSW Public Sector*, TPP 15-03。

TPP 15-03 之核心原則界定內部稽核之範圍包括內部控制的適當性與遵循、是否達成施政目標、以及營運與計畫是否依規劃執行，已涵蓋營運層面的績效稽核；另指出內部稽核扮演關鍵的諮詢角色，並針對機關風險管理架構的設計與執行之有效性，向首長提供確認。

對內部稽核之核心要求則包括稽核職能之建立與維持、遵循內部稽核協會 (Institute of Internal Audit, IIA) 的「國際內部稽核執業準則」(International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, the IIA Standards) 以及遵循範例擬具內部稽核授權書 (internal audit charter) 等 3 項，並針對上述要求訂有具體作業規範。例如機關可視情況擇選稽核服務之提供方式，包括內部提供 (in-house)、共同提供 (co-source) 及完全委外 (out-source) 等 3 種；稽核長 (chief audit executive) 必須為機關內部成員、具備夠高的層級且由首長指派。機關應確保稽核長具有「二元報告途徑」(dual reporting line) 以維持獨立性，亦即稽核長應向機關首長報告稽核單位的日常運作；但策略性決策則應向審計與風險管理委員會報告。

## (二) 財務管理革新

2013 年以來財政廳推動「財務管理革新」(Financial Management Transformation, FMT)，其願景為創造世界級的財務管理架構以支持高品質的績效與資源管理。

FMT 強調整合財務與績效管理，主要措施為「成果預算」(Outcome Budgeting)，將預算的配置由「機關別」改為「成果別」，自民眾觀點出發，改進預算執行績效之呈現方式，有助於對預算及成果的系統化複核並據以進行資源配置決策。其目的在於使預算更能與施政成果結合，透過對成果的衡量與報導，回饋調整資源配置，期使資源的投入更能發揮應有的價值（詳表 2）。

表 2 成果預算主要變革

革新前：服務提供導向 (service delivery approach)	革新後：成果導向 (outcome approach)
機關焦點 (agency focus)	成果焦點 (outcome focus)
財務導向決策 (financially driven decisions)	績效資訊決策 (performance informed decisions)
服務提供者觀點 (service provider perspective)	民眾觀點 (citizen perspective)
特定目的複核 (ad hoc reviews)	系統化複核 (systematic reviews)

資料來源：NSW Treasury，作者自行翻譯。

## 伍、心得及建議

本次參加國際內部稽核協會年會及觀摩澳洲政府內部控制實務，接觸了相當豐富的業界人員，無論是公部門或私部門的經驗，均可帶給我國推動內部控制與內部稽核相當多的啟發。以下分別就年會內容綜整國際內部稽核重要趨勢；並借鏡澳洲政府經驗對我國後續內部控制工作之推動提出建議。

### 一、國際內部稽核重要趨勢

本次年會強調內部稽核應對組織的運作發揮實質貢獻，茲就其重要發展方向與趨勢概述如下：

#### (一) 重視營運稽核及創造價值

本次年會中許多場次的演講均探討內部稽核如何在組織的營運、策略甚至是治理中發揮貢獻，並安排了許多的內容協助稽核人員如何與業務人員溝通、協調及合作以協助組織達成目的或創造價值。顯見內部稽核發展迄今，其角色非僅限於財務或遵循面的監督角色，反而在營運與績效層面，應扮演更積極的角色。

#### (二) 與風險管理緊密結合

本次年會許多場次以風險管理為主題，可以感受到國際間內部稽核從業人員對風險管理的重視，以及風險管理在內部稽核領域的重要性。依據風險評估進行風險導向稽核，以至針對風險管理有效程度進行稽核，並進一步提供建議以改進風險管理情形，在在強調內部稽核不可能與風險管理脫節。2017年 COSO 即將更新企業風險管理整合架構，其中將風險管理與策略與營運做更緊密的結合，內部稽核勢必將跟隨風險管理的新發展更加朝向策略導向發展，而對於風險管理的支持、評估與監督，更將成為國際上內部稽核領域的重要議題。

。



### (三) 強化資料分析及資訊科技的運用

隨著資訊科技發展，傳統的稽核方式逐漸面臨其侷限性，而運用資訊科技對資料進行分析已成為必然趨勢。除了消極面的遵循查核、交易分析與舞弊偵測外，資料分析更對企業的營運扮演更重要的角色，內部稽核可透過資料分析，對組織的營運提出具建設性的建議，為自身及組織創造價值。

## 二、可資借鏡之經驗

經綜整本次研習之成果，與衡酌我國國情及內部控制（含內部稽核）推動現況，就澳洲聯邦及新南威爾斯州政府可供我國借鏡之經驗提出建議如下：

### (一) 循序漸進推動整合內部控制、風險管理與績效管理，強化資源管理

澳洲聯邦政府建立整合性資源管理架構、新南威爾斯州政府推動財務管理革新，目的均是透過機制的整合以強化資源管理，其整合方針及推動作法均可供我國學習。聯邦政府於 2013 年前即已規劃推動 PMRA 並經過充分的討論與評估，至 PGPA 頒行後法規與指引體系的建置以及機制的變革亦循序漸進，重視教育訓練並與審計機關合作逐步引導機關精進；新南威爾斯州政府推動 FMT 亦非一蹴可幾，透過觀念的宣導、系統建置以及審議機制提出建議，一步步推動機關完成變革。澳洲在推動制度變革時循序漸進，除制度建立外同時配合教育訓練、討論平台及人才培育，由制度面及觀念層面雙管齊下之務實作法，亦值得我國學習。

### (二) 運用內部稽核衡量管理機制之有效性

ANAO 對風險管理及績效管理進行績效審計之方法，可做為我國衡量內部控制、風險管理與績效管理之參考，以學習如何運用稽核（審計）方法對管理機制提出建議。無論是關鍵原則方法、過程要素方法或成熟度模型方法，均是內部稽核人員可以用來衡量風險管理、績效管理或其他機制實施情形的可行作法。其作用在於提供內部稽核人員衡量管理機制之工具，協助稽核人員對於機關的管理提出建議，

進一步創造價值。我國近年來持續由各方面推動風險管理與績效管理制度的變革，內部稽核可透過評估機制運作情形及成果，提出改善或精進建議，在組織轉型的過程中提供更多的價值。

### (三) 透過物有所值方法促進資源有效運用

ANAO 運用物有所值方法對資源的運用提出建議，以及新南威爾斯州強調運用績效稽核改善資源管理，皆指出可透過物有所值稽核以提升公共資源運用之經濟、效率及效果，惟物有所值的量化評估難度較高，目前世界各國對物有所值的量化評估仍多集中於計畫的事前評核，於計畫完成後進行物有所值量化分析的案例較為困難且少見。由 ANAO 之經驗可得知物有所值稽核不侷限於量化的評估，透過質化的分析，提出改善相關機制以增加物有所值的建議，亦對資源管理的強化極具貢獻。我國未來仍可持續發展物有所值稽核作法，或更進一步支持預算與績效資訊的整合，以促進公共資源的有效運用。

## 三、結語

國際上內部稽核的發展逐漸重視營運層面，與風險管理結合，並活用資料分析及資訊科技，致力於創造價值。澳洲聯邦政府透過內部稽核與外部審計的合作促進行政管理改革的推動，新南威爾斯州政府運用內部稽核協助機關推動財務管理革新，其經驗顯示監督機制之作用不僅止於防弊，亦可發揮興利功能。我國政府未來可持續精進並運用績效稽核方法，透過內部稽核人員協助檢視及精進機關營運之效率與及效果，並逐步強化資源管理，提升施政效能，以發揮內部稽核的功能。

## 參考文獻

- 王怡心 (2016)，「COSO ERM2016 介紹」，《內部稽核季刊》，第 94 卷第 52-53 頁，內部稽核協會。
- 王怡心 (2017)，「提升政府施政效能的機制：透過風險管理與內部控制」，《主計月刊》，第 736 期，第 14-20 頁。
- 行政院 (2014)，《行政院所屬各機關個案計畫管制評核作業要點》。
- 行政院 (2015)，《行政院所屬各機關中長程計畫編審要點》。
- 行政院 (2015)，《政府內部控制制度設計原則》。
- 行政院研究發展考核委員會 (2009)，《行政院所屬各機關施政績效管理作業手冊》。
- 行政院研究發展考核委員會 (2009)，《風險管理及危機處理作業手冊》。
- 行政院內部控制推動及督導小組 (2013)，《政府內部控制之推動》。
- 行政院主計總處網站，政府內部控制專區：內部控制相關規定，<http://www.dgbas.gov.tw>。
- 何俞賢 (2015)，「澳洲政府推動內部控制之經驗」，《主計月刊》，第 718 期，第 84-89 頁。
- 國家發展委員會 (2016)，《行政院所屬各機關中程施政計畫（106 至 109 年度）及 106 年度施政計畫編審作業注意事項》。
- 國家發展委員會 (2016)，《行政院管制計畫評核作業手冊》。
- 黃叔娟、羅孟瑜 (2016)，「新加坡政府內部控制（含內部稽核）機制及實務作法研習報告」，行政院主計總處出國報告。
- 戴美英、何俞賢 (2014)，「澳洲政府內部控制實況」，行政院主計總處出國報告。

Australian Government (2013), *Public Governance, Performance and Accountability Act 2013 (PGPA Act.)*

Australian National Audit Office (2016), ANAO Audit Report NO.6 2016-17: *Corporate Planning in the Australian Public Sector.*

Australian National Audit Office (2017), ANAO Audit Report NO.54 2016-17: *Corporate Planning in the Australian Public Sector 2016-17.*

Australian National Audit Office (2017), ANAO Audit Report NO.58 2016-17: *Implementation of the Annual Performance Statement Requirement 2015-16.*

Department of Finance, Australian Government (2014), *Commonwealth Risk Management Policy.*

Department of Finance, Australian Government (2015), *Resource Management Guide No.001: Commonwealth Resource Management Framework Companion.*

Department of Finance, Australian Government (2016), *Resource Management Guide No.130: Overview of the Enhanced Commonwealth Performance Framework.*

The Institute of Internal Auditors (IIA) (2011), *International Professional Practices Framework for Internal Audit (IPPF.)*

Joint Australian/New Zealand Standard (2009), *AS/NZS ISO31000:2009 - Risk management-Principle and guidelines.*

NSW Government (2017), *Public Finance and Audit Act 1983 No.152 (2017 version).*

NSW Treasury (2015), *Internal Audit and Risk Management Policy for the NSW Public Sector, TPP 15-03* ◦

## 附錄 1 行程規劃

日期	地點	行程
7/21 (五) -7/22 (六)	臺北到雪梨	● 搭機前往雪梨
7/23 (日) -7/26 (三)	雪梨	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參加 IIA 年會 (7/24-26) (發表: : Auditing Public Sector Programs and Projects)</li> <li>● 拜會新南威爾斯州財政廳 NSW Treasury</li> <li>● 前往坎培拉</li> </ul>
7/27 (四) -7/28 (五)	坎培拉	● 拜會澳洲國家審計署 Australian National Audit Office
7/29 (六) -7/30 (日)	坎培拉到雪梨	● 搭機前往雪梨
7/31 (一) -8/1 (二)	雪梨到台北	● 搭機返回臺灣

## 附錄 2 澳洲國家審計署訪談議題

Specific Questions the Visit Group may wish to ask the ANAO

1. What are the effects after the implementing of the Public Governance, Performance and Accountability Act 2013 (PGPA) in the Commonwealth Government?
2. After the PGPA Act took effect, the Department of Finance enact Resource Management Guides and establish Commonwealth Resource Management Framework. What are the differences before and after the new framework in your opinion?
3. ANAO delivered a performance audit report called Corporate Planning in the Australia Public Sector. In this report, you developed an Assessment Matrix to assess the maturity of the related processes followed by entities. We noticed that almost all the “criteria” in the matrix are qualitative and descriptive. How do you evaluate the maturity of the entities in practice?
4. According to the report above, ANAO recommended that there must be a monitoring and evaluation program to inform the ongoing implementation of the performance framework. What kind of monitoring and evaluation program you suggest to establish specifically?
5. Would you please share the experiences about how to audit or evaluate the effectiveness of internal control mechanism in entities?
6. These years, we introduce IIA course materials to assist agencies perform performance or value-for-money audit. Would please provide some representative examples or cases about performance or value-for-money audit for us to learn?

### 附錄 3 新南威爾斯財政廳訪談議題

DGBAS's visit to the Treasury wishes to discuss the following topics:

7. The Public Finance and Audit Act 1983 requires that departments and statutory bodies establish and maintain an effective system of internal control and internal audit function. When did this requirement take effect and how was the progress of implementation?
8. The Treasury prepares the Internal Audit and Risk Management Policy (TPP 15-03) , Risk Management Toolkit for the NSW Public Sector (TPP 12-03) and the Guidance on Shared Arrangements and Subcommittees for Audit and Risk Committees (TPP 12-04) to assist agencies to fulfill their legislative obligations of the Public Finance and Audit Act 1983. Besides providing guidelines and toolkits, what kinds of mechanisms you apply to measure and supervise the implementation in agencies?
9. The TPP 12-03 provides Risk Management Performance: Maturity Matrix, We noticed that even the templates are useful and practical, almost all the "criteria" in the Matrix are qualitative and descriptive. How do you evaluate the maturity for risk management performance in practice?
10. TPP 15-03 requires internal audit function provide information about whether agency results are consistent with established objectives and whether operations or programs are being carried out as planned. Would you please share any examples of applying the recommendations from internal auditors to adjust allocations then promote efficient and effective use of resources? Any audit cases related to key performance indicators (KPIs) or other performance measurement?
11. Are there any specific requirements for the professional knowledge and skills of your internal auditors in order to enhance the quality of internal audit?

12. Did you ever outsource your internal audit? What are the required qualifications or competencies for outsourced internal auditor? How to manage and ensure the quality and performance of outsourced internal audit in practice? In your experience, would it better for internal audit to be outsourced than in-house?
13. TPP 15-03 requires each agency head to produce an Attestation Statement indicating whether it was 'compliant', 'non-compliant' or 'in transition' during the reporting period against each of the eight Core Requirements. What kind of practical process would be used for the attestation? Some of the requirements are "qualified" and involved with judgments, how could agencies assess and determine the compliance result technically? Do you consider or apply any criteria of materiality about compliance?
14. There might be some problems if the Audit Office or parliaments figured out non-compliant which the agencies does not regard and report it. How do you communicate with external auditors about the reporting of non-compliant? Would there be any mechanisms to communicate or avoid the disagreements between each other?
15. The Treasury implements Financial Management Transformation (FMT) Program to create a world class financial management framework, supporting high quality performance and resource management after 2013. Could you share your experience of implementation?