

參加 2017 年國際內部稽核協會 國際研討會出國報告



出國人員：李香美、邱蕙鵬、王嫻婷

報告日期：中華民國 106 年 10 月 3 日

出國報告(出國類別：國際會議)

參加 2017 年國際內部稽核協會 國際研討會出國報告

服務機關：審計部

姓名職稱：李香美審計官兼主任、邱蕙鵬審計、王嫻婷審計

派赴國家：澳洲

出國期間：中華民國 106 年 7 月 20 日至 7 月 27 日

報告日期：中華民國 106 年 10 月 3 日

摘要

「2017 年國際內部稽核協會國際研討會」於民國(下同)106 年 7 月 23 日至 26 日假澳洲雪梨市舉辦，會議主題為「領導、創新、價值及效益之展現『L·I·V·E(Leadership, Innovation, Value, Effectiveness)the Global Experience』，共有來自全球約 120 個會員國、2,000 多名會員共襄盛舉，我國代表團共計 22 名成員參與盛會。本次年會於 7 月 23 日下午開始，由主辦單位安排「舞弊警訊：已經在你的組織發生了嗎？」等 6 場同步進行之會前研討會揭開序幕，另於 7 月 24 日至 26 日安排「未來在即，明天如何因應」、「場上和場外的腐敗」、「大轉型—理解地緣政治風險與機會的信號」、「達成期望—領導、創新、價值及效益之展現」、「行銷內部稽核：難以呈現價值」及「走出去—時代轉變，走出舒適圈」等 6 場共同性專題演講，並於 7 個時段同步舉行「人際關係：重塑內部稽核性格」、「實踐管理：產生創新與效益」、「個案研討：啟動稽核」、「數位來臨：開創新前線」、「資訊科技稽核：面對數位風險與機會」、「風險管理：建立新價值」、「公共部門：傳遞價值給社會大眾」、「金融服務：引領良善治理」及「社會企業參與：制訂健全本質」等 70 場個別研討會。

本部為拓展審計人員視野，吸取內部稽核相關專業新知，遴派 3 名審計人員參加本次研討會。另為擴大派員出國效益，強化與國際審計機關交流連繫，爰就近參訪位於坎培拉之澳洲首都特區審計署(ACT Auditor-General's Office)，了解其審計實務，彼此交流分享經驗，並拜會我國駐坎培拉經濟文化代表處及駐雪梨辦事處。茲綜整本次研討會及參訪澳洲首都特區審計署之心得，擬具建議意見如下：

- 一、透過有效表達，將審計核心價值深植於內部員工，藉由內部人員將審計價值傳遞至外部利害關係人，獲取認同並提高滿意度。

- 二、創造必須改變之外在環境，運用策略促使審計人員接受改變、勇於改變，保持對環境之敏銳度，避免安於現狀及過度僵化
- 三、提升受稽核部門或組織對稽核人員的信任度，以同理心進行有效溝通，並行銷審計價值
- 四、持續運用資訊科技，精進審計技術與方法，提升審計工作品質與效率
- 五、隨時代演進，將傳統審計工作之監督角色轉換為整合性審計型態，強化洞察與前瞻功能，從根本原因辨識關鍵問題，提供行政機關諮詢性服務
- 六、強化專業知能以順應世界變化，並可參採國外經驗，研擬個人發展計畫，並將重要工作項目納列績效考評指標，提升專業知識與能力

目 錄

壹、 前言	1
貳、 參加研討會過程	2
參、 專題演講摘要	7
一、 未來在即，明天如何因應	7
二、 場上和場外的腐敗	8
三、 大轉型－理解地緣政治風險與機會的信號	10
四、 達成期望－領導、創新、價值及效益之展現	13
五、 行銷內部稽核：難以呈現價值	15
六、 走出去－時代轉變，走出舒適圈	18
肆、 重要研討議題	21
一、 稽核公共部門的計畫及方案	21
二、 干擾風險管理：Uber 與 NSW(新南威爾斯)出租車業	25
三、 徹底了解 PPP(公私合作模式)：確保 PPP 之價值被傳遞	29
四、 讓你的訊息有意義：內部稽核人員表達技巧	34
五、 運用技術清楚表達稽核、合規性及風險管理影響：如何呈現稽核功能	36
六、 當風險實現時：2016 年人口普查案例研究－危機管理或風險管理？	40
伍、 參訪紀要	42
一、 澳洲首都特區審計署	42
二、 我國駐坎培拉臺北經濟文化代表處及雪梨辦事處	47
陸、 心得與建議	48
附件 西元 2017 年內部稽核協會國際研討會日程表	61

圖目錄

圖 1	澳洲雪梨市國際會議展覽中心	1
圖 2	我國代表團成員於 ICC 報到處櫃檯合影.....	2
圖 3	大會提供研討會應用程式 APP.....	3
圖 4	李主任與 Angela・Witzany 及 Richard・Chambers 合影	6
圖 5	李主任與其他團員交流合影	6
圖 6	大會宣布 2018 國際研討會舉辦地點.....	6
圖 7	Chris Riddell	7
圖 8	Jonathan Calvert	8
圖 9	醜陋的遊戲一書	9
圖 10	Pippa Malmgren	10
圖 11	地緣政治示意圖	11
圖 12	Sam Walsh AO	13
圖 13	展現價值與效益關聯圖	14
圖 14	Dee Madigan	15
圖 15	由左至右依序為 Naohiro Mouri、Kathryn McLay、Clare Brady	15
圖 16	Holly Ransom	19
圖 17	舒適區及勇氣區示意	20
圖 18	習慣循環圖	20
圖 19	與兩位主講人合影	21
圖 20	公部門內部稽核流程與兩位主講人合影.....	23
圖 21	NSW 出租車業構成圖	25
圖 22	澳大利亞預計西元 2016—2050 年癡呆症患者人數統計圖.....	29
圖 23	稽核工作起始點變革圖	38
圖 24	普查之夜統計資料	41

圖 25	住宅即時監控系統	41
圖 26	澳洲首都特區審計署部門架構	43
圖 27	與 ACT 審計署審計長合影	44
圖 28	績效審計作業流程圖	45
圖 29	與 ACT 審計署 Ajay Sharma 等人合影.....	47
圖 30	與常以立代表合影	47
圖 31	與王雪虹處長合影	48

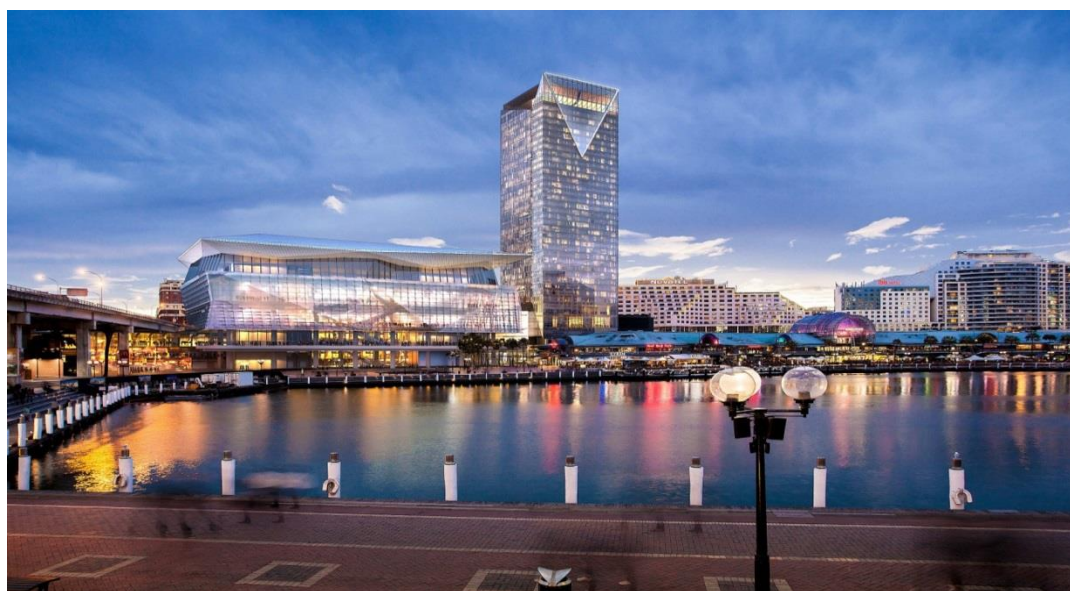
表目錄

表 1	國際足協弊案大事紀	9
表 2	修正後之績效衡量指標	24
表 3	澳洲近年度之公私協力建設計畫	30

壹、前言

「2017 年國際內部稽核協會國際研討會」(The IIA International Conference)於106年7月23日至26日假澳洲雪梨市國際會議展覽中心(International Convention Centre, ICC Sydney)舉辦(圖1)，會議主題為「領導、創新、價值及效益之展現『L·I·V·E(Leadership, Innovation, Value, Effectiveness)the Global Experience』，探討隨著數位化時代來臨，內部稽核人員如何改變自己，秉持創新思維，創造及展現自我價值。

圖1 澳洲雪梨市國際會議展覽中心



主辦單位為提升與會內部稽核人員之專業知識與能力，探討未來世界轉變及發展，邀請國際間相關領域專業權威、頗具盛名之高階主管人員及專家學者，藉由研討會進行經驗分享及傳達專業新知。審計部為鼓勵同仁參與稽核專業研討活動，並審酌業務需要，經遴派覆審室審計官兼主任李香美、嘉義縣審計室審計邱蕙鵬、交通建設審計處審計王嫻婷前往參加。另為擴大派員出國效益，促進與先進國家審計機關聯繫，爰就近參訪位於坎培拉之澳洲首都特區審計署(ACT Auditor-General's Office)，了解其審計實務，彼此交流分享經驗，

並拜會我國駐坎培拉經濟文化代表處及駐雪梨辦事處。以下謹就參加本次研討會過程、專題演講摘要、重要研討議題、參訪紀要、心得與建議意見等提出報告。

貳、參加研討會過程

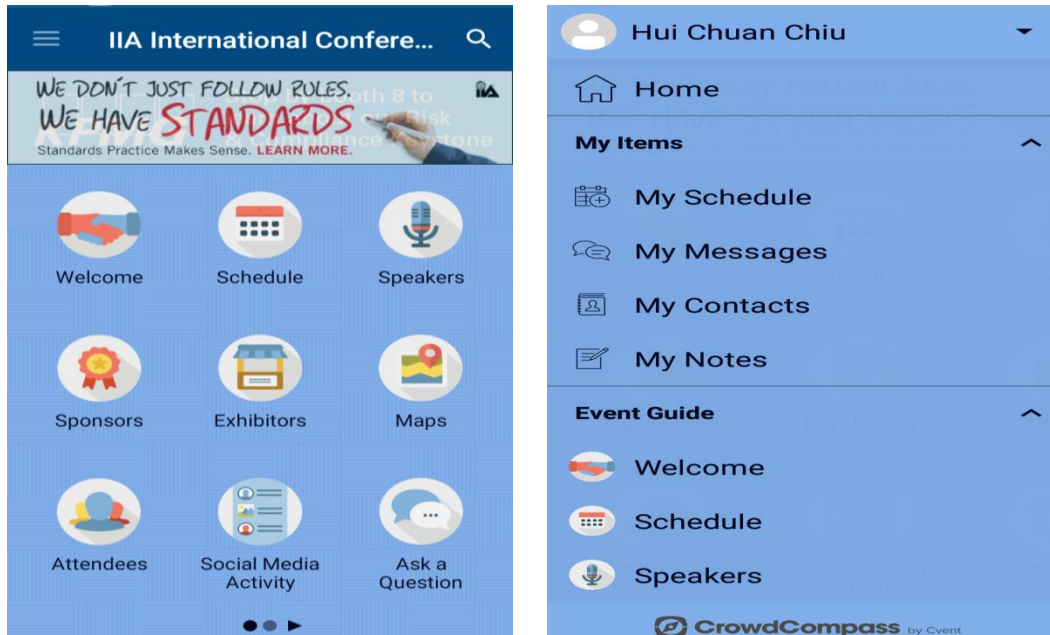
本次研討會共有來自全球約 120 個會員國，2,000 多名會員參加，我國代表團由本部、中華民國內部稽核協會、行政院主計總處、臺灣證券交易所、臺灣電力公司、臺灣中油股份有限公司、集中保管結算所等計 13 個機關團體、22 名會員代表與會(圖 2)。

圖 2 我國代表團成員於 ICC 報到處櫃檯合影



大會於 106 年 7 月 23 日上午接受與會人員報到手續，主辦單位於研討會開始前即傳送電子郵件通知每位參加人員，運用手機下載應用程式 APP，內容包含研討會個別場次之課程講義、主講人簡介及研討會議地點等(圖 3)，提供參與者製作個人行程表，隨時得以接收年會活動訊息通知，另於辦理報到手續時，給予參加證，證件上標註參加者姓名、已取得專業證照名稱，進入每場專題演講或研討會時，須配戴參加證，由工作人員掃描證件條碼，確認參加課程並可取得課程認證時數。

圖 3 大會提供研討會應用程式 APP



7月23日下午主辦單位安排「舞弊警訊：已經在你的組織發生了嗎 (The Red Flags of Fraud: Are They Waving in Your Organisation?)」、「稽核風險管理架構 (Auditing a Risk Management Framework)」、「資訊研析促使稽核計畫更有價值 (Using Data Analytics to Deliver Greater Value in Your Audit Program)」、「管理及激勵你的稽核團隊 (Managing and Motivating Your Audit Team)」、「稽核主管論壇－稽核主管經驗分享 (CAE Forum - Living the CAE Experience)」等6場同步進行之會前研討會揭開序幕。

7月24至26日研討會正式開始，在3天議程中，主辦單位共安排6場共同性專題演講，包括：「未來在即，明天如何因應 (The Future is Already Here. So What About Tomorrow?)」、「場上和場外的腐敗 (Bend it Like FIFA!)」、「大轉型－理解地緣政治風險與機會的信號 (The Big Shift: Reading the Signals of Geopolitical Risks and Opportunities)」、「達成期望－領導、創新、價值及效益之展現 (Living up to Expectations - Leadership Innovation Value Effectiveness)」、「行銷內部稽核：難以呈現價值 (Selling Internal

Audit: Is It Really That Hard to Show Our Value?)」及「走出去—時代轉變，走出舒適圈(Get Out and Stay Out: Stepping Outside of Your Comfort Zone in Times of Change)」等；另區分為10大主題，於7個時段(CS1-CS7)同步舉行個別研討會，共計70場次，各場次主講人除分享個人經驗外，並解析世界潮流及未來趨勢，對於內部稽核人員的影響與改變，進而推展內部稽核之創新與價值。10大主題分別為：

1. 人際關係：重塑內部稽核性格(People And Relationships: Reinventing The Personality Of Internal Audit)
2. 實踐管理：產生創新與效益(Practice Management: Creating Innovation And Effectiveness)
3. 個案研討：啟動稽核(Case Studies: Auditing In Motion)
4. 數位來臨：開創新前線(Digital Dawn: Pioneering The New Frontline)
5. 資訊科技稽核：面對數位風險與機會(IT Auditing: Addressing Digital Risks And Opportunities)
6. 風險管理：建立新價值(Risk Management: Building New Value)
7. 公共部門：傳遞價值給社會大眾(Public Sector: Delivering Value For The Community)
8. 金融服務：引領良善治理(Financial Services: Taking The Lead On Good Governance)
9. 社會企業參與：制訂健全本質(Social Business Engagement: Engineering A Healthier Bottom Line)
10. CIA 考試複習：從準備到通過(CIA Exam Review: Prepare To Pass)

經擇選與審計機關較有關聯之個別研討議題參加，分別為「稽核公共部門的計畫及方案(Auditing Public Sector Programs and Projects)」、「干擾風險管理：Uber 與 NSW(新南威爾斯)出租車業(The Risk Management of Disruption: Uber and the NSW Taxi Industry)」、「徹底了解 PPP(公私合作模式)：確保 PPP 之價值被傳遞(Getting PPPs Right - Ensuring That Value is Delivered in Public Private Partnerships)」、「讓你的訊息有意義：內部稽核人員表達技巧(Make Your Message Count: Presentation Skills for Internal Auditors)」、「在全球組織中有效運用控制及稽核程序(Effectively Applying Controls and Auditing in a Truly Global Organisation)」、「稽核以數據倉儲系統為基礎的資訊科技服務(Auditing Cloud-based IT Services)」、「稽核關鍵基礎設施風險(Auditing Critical Infrastructure Risk)」、「視覺化探勘過程：了解無效程序、控制弱點及控制缺漏(Process Mining Visualization: Seeing Process Inefficiencies, Control Weaknesses, and Control Gaps)」、「運用技術清楚表達稽核、合規性及風險管理影響：如何呈現稽核功能(Using Technology to Articulate Audit, Compliance, and Risk Management Impact: How Does Your Audit Function Stack Up?)」、「實用創意：從不切實際到足以實踐(Practical Creativity: From Pie-in-the-Sky to Boots-on-the-Ground)」、「審計效率和效能：內部稽核為公共部門提供價值(Auditing for Efficiency and Effectiveness: Internal Audit Delivering Value for the Public Sector)」、「有效運用資訊分析進行內部稽核(Effectively Applying Data Analytics Within Internal Audit)」、「當風險實現時：2016 年人口普查案例研究－危機管理或風險管理？(When Risk

Materialises: Census 2016 Case Study – Crisis Management or Risk Management?)」等 13 場次。

另外透過中華民國內部稽核協會王怡心常務理事協助，拜訪國際內部稽核協會理事長 Ms. Angela Witzany 及總裁 Richard Chambers(圖 4)，由本部覆審室李主任轉達審計長向 2 人問候之意，並預祝大會圓滿成功，亦利用研討會期間，與其他與會人員交流聯繫(圖 5)，就專業領域相互切磋。

圖 4 李主任與 Angela・Witzany 及 Richard・Chambers 合影



圖 5 李主任與其他團員交流合影



大會於 7 月 25 日當日最後一場共同專題研討會後宣布 2018 年 IIA 國際研討會將於 2018 年 5 月 6 至 9 日杜拜舉行(圖 6)，其研討會主題為透過創新與世界接軌 (Connecting the World Through Innovation)，藉由會議傳遞創新概念，並探討對於內部稽核等專業領域之影響。

圖 6 大會宣布 2018 國際研討會舉辦地點



參、專題演講摘要

一、未來在即，明天如何因應(The Future is Already Here. So What About Tomorrow?)

本專題主講人克里斯·里德爾 (Chris Riddell，圖 7) 是一位公認的未來主義者，媒體評論員，以及對新興趨勢與行為有獨特見解的數位專家。他是澳大利亞及紐西蘭 MARS 公司的首席數位執行長，為許多知名品牌建立企業的數位化戰略。

圖 7 Chris Riddell



演講開始，主講人以混合視頻和定製圖形動畫，呈現我們生活的世界在過去十年中發生了巨大變化，以從未想過的方式及規模，見證了以前從未見過的高速變化。

接者，主講人說明科技從根本上改變了人們的行為，這樣的大趨勢影響政府及社會的各種活動、流程和觀念，並持續數十年。在這個令人興奮的新世界裡，消費者比以往任何時候都更易接受這樣的改變，商業機會變得複雜且巨大，部分企業由於不斷接受這些變革，並利用它來支持中、長期策略，而成為最成功、創新和具前瞻性思維的企業。另外人工智能 (AI) 雖然已經改變了我們的生活幾十年，但從來沒有比現在感覺更普遍，自動化和機器人技術已經爆炸，無人駕駛技術已經是昨日新聞。科技是一個民主化的力量，賦予人們訊息化的能力，在未來五年內，我們將一如既往地進行技術革命。

最後，主講人提及科技影響的範圍比想像中還大，數位化挑戰人們所認識的一切，如何跟上數位和技術變革的速度？適應環境，準備好面對這個世代！

二、場上和場外的腐敗(Bend it Like FIFA!)

本專題主講人為喬納森·卡維特 (Johnathan Calvert, 圖 8), 是 Insight 團隊史上最資深的編輯，回到“星期日泰晤士報”後，卡維特先生擔任調查記者，進行一連串的調查，揭露國際足球協會收賄醜聞。

圖 8 Jonathan Calvert



(一) 國際足球協會(FIFA)收賄弊案發生始末

西元 2010 年國際足球協會於蘇黎世舉行會議，宣布卡達拿下 2022 年世界盃足球賽主辦權，引起全球一片譁然，卡達是一個幾乎沒有足球基礎設施或傳統、高恐怖風險、炎熱氣候的國家，居然拿下如此重要的球賽主辦權。

自 2010 年起，英國調查記者安德魯·詹寧斯 (Andrew Jennings) 曾多次報導國際足總涉嫌貪污；2011 年 5 月《星期日泰晤士報》公布了舉報非洲足協的主席伊薩·哈雅圖和執行委員會成員雅克·安奧馬 (Jacques Anouma) 接受卡達 150 萬美元的賄賂，支持他們申辦 2022 年世界盃足球賽；2013 年，前國際足協主席和巴西足球協會主席均被發現收賄數百萬美元，同年，美國足球協會主席承認包含合謀詐騙、洗錢等 10 項刑事指控罪行；2015 年，國際足協幹部涉及賄賂、詐騙和洗錢而遭逮捕，自媒體轉播、球隊制服、鞋

類、配件和裝備等供應商，取得約 150 億美元之賄款，國際足協弊案大事紀列示如表 1，主講人並撰寫醜陋的遊戲(The Ugly Game)一書(圖 9)詳述弊案發生經過。

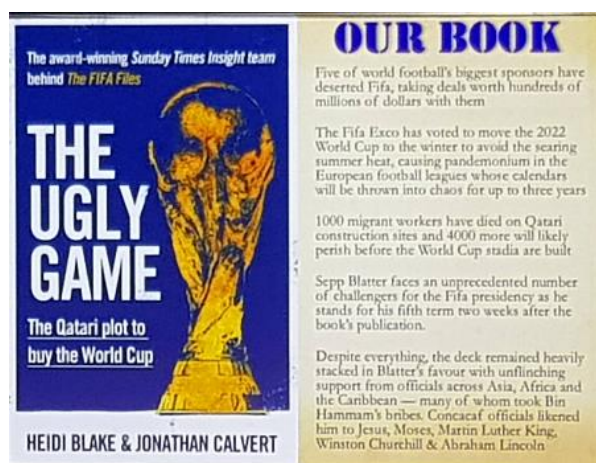
表 1 國際足協弊案大事紀

發生時間	摘要
2010 年 12 月	國際足協在蘇黎世舉行典禮，宣布卡達在第 4 輪投票取得 22 票中的 14 票，拿下第 22 屆世界盃足球賽主辦權。
2011 年 5 月	不斷傳出 2018 及 2022 年之世界盃足球賽主辦權弊端，參與者聲稱向國際足協行賄。
2013 年 11 月	世界盃足球賽場館工程遭揭露剝削勞工情事。
2014 年 11 月	國際足協向瑞士提出刑事訴訟，希望調查 2018 及 2022 年世界盃足球賽主辦權相關人士之不當行為。
2015 年 5 月	國際足協高級幹部因涉嫌長達 20 年勒索、共謀及貪污而收押，瑞士管理當局同時搜索國際足協總部，尋找不法證據；美國司法部長亦指控，國際足協收賄數百萬美元，幫助南非贏得 2010 年世界盃足球賽主辦資格。
2015 年 6 月	媒體批露國際足協秘書長確知南非向中北美洲及加勒比海足球協會前會長行賄。

(二)探討與省思

國際足協弊案層出不窮，然而高齡 78 歲的足協主席布拉特(Sepp Blatter)已在位 16 年，地位依舊穩固，多數人探究認為國際足協壟斷國際足球生意，尤其選擇主辦國過程，由少數人把持選舉過程，甚至這些個人和組織收賄後，即能決定轉播球賽、足球場硬體設施工程、體育器材公司等，

圖 9 醜陋的遊戲一書



這些背後均隱藏龐大商機，此外，當板球、網球、橄欖球比賽已經大量運用科技來協助裁判決策時，足球賽卻仍落後，只依靠裁判的肉眼判決，因此內部調查時亦發現，部分球賽涉嫌打假球，可能與收賄有所關聯，據稱在世界盃，一場球賽價碼可高達10億美元。

這一連串弊案均顯示，國際足協長期遭特定人把持，且權力高漲，僅由少數人即可影響決議，欠缺制衡力量，未能建立內部控制機制加以把關，部分專業人士即認為，選擇主辦國過程最容易產生弊端，最好的方式就是讓前八強的國家依序主辦，因這些國家原本就有足球基礎建設，亦能鼓勵各國爭取好成績，或是讓主辦國遴選由各大洲輪流，即可大幅降低貪污的可能性，因此改革的第一步就是建置一套完備的遊戲規則，不讓世界足球市場遭到壟斷。

三、大轉型－理解地緣政治風險與機會的信號(The Big Shift: Reading the Signals of Geopolitical Risks and Opportunities)

本專題主講人 Pippa Malmgren(圖10)，Malmgren 博士專門探討地緣政治背後的經濟驅動因素。她曾參與英國國防部關於全球戰略趨勢的團隊，並介紹美國、北韓、俄羅斯和中國之間的地緣政治壓力。她也向投資者提供建議應該關切政治、政策和地緣政治等不容易量化的風險。

圖 10 Pippa Malmgren



(一)何謂地緣政治？當今世界存在何種變化？

主講人首先揭示所謂地緣政治主要探討個人、組織或團體，因為空間分布等之地理因素，經營政治的手段與方法，目前多運用於軍事、外交等戰略分析，通常以地理因素為基礎，據以分析經濟、社會、軍事、外交、歷史、政治等。而現今世界又存在何種變化，包含：希臘退出歐元區，中國的一帶一路，俄羅斯戰略演變，北韓的導彈等（圖 11），均影響著全球政治與經濟。

圖 11 地緣政治示意圖



(二)信號：社會契約的分解與地緣政治的崛起

主講人認為，經濟學不僅僅是數學和數據，我們應該多注意周遭環境帶來的信號，例如：巧克力棒，牛排和公寓的尺寸正在縮小，其實就是信號，暗示著我們正面臨通貨緊縮 (Shrinkflation)，而不斷上升的雞蛋價格，也隱含著新興市場對於食物和能源資源迫切的需求。實際上，通貨緊縮是另類的通貨膨脹，她舉例說明，因為房價或租金持續攀升，年輕人沒辦法買房子，只能與父母同住；一個物品價格雖然保持不變，重量或尺寸卻減少或縮小了，我們有時只注意到有些物品價格下滑了，卻忽略了那些上漲的物品，這些同時存在的通貨膨脹或緊縮，均可能造成政府和個人債務增加，且隨著人們壽命增加，社會服務相對減少，也會影響退休後

的消費能力。而政府與人民間存在著一個社會契約，人民遵守法律、交納稅款作為交換，期待政府為其帶來利益，國際政治利益也相同存在某些遊戲規則，然而如果因為經濟或政治因素被破壞，社會契約便會打破，遊戲規則就必須重新建立，因此政府必須辨識人民發出的信號作為警惕，選擇更好的公共政策，建立人民的信心；國際間，必須辨識地緣政治的變化，以維持內部權力平衡，確保穩定與安全。

主講人亦闡述我們經常只考慮經濟數據，卻忽略了一些影響經濟的重要資訊，她說明近期美軍間諜飛機與中俄戰機之間的軍事行動，意味著衝突可能一觸即發，地緣政治不安、通貨膨脹上升、民粹主義蔓延均將影響世界經濟趨勢。關切數據的一個問題在於那些是過去發生的事情所產生的結果，僅用於確認過去，如果想為未來做好準備，就必須關切這些信號帶來的訊息。

(三) 探討如何面對地緣政治及創新所帶來的影響

數學和大數據有其地位，然而其他信號不應該被忽略，因為這些信號無法輕易量化，她認為人們對於無法量化的信號存在著盲點與謬誤：

- 測量任何可以輕鬆測量的東西—這是可行的。
- 忽略那些不容易測量的東西，或給它一個任意的定量值—這是人為的和誤導的。
- 假設不容易測量的東西並不重要—這是失明。
- 不容易測量的東西真的不存在—這是自殺。

主講人認為面對地緣政治所帶來的影響與風險，真正的解決方案是創新，即使人們可能會誤解信號，而以不同方式

採取行動，但其實信號解讀沒有對錯分別，也沒有正確答案，也因為這些多樣的意見及作為才能帶來美好且具有創造性的果實。

四、達成期望－領導、創新、價值及效益之展現(Living up to Expectations — Leadership Innovation Value Effectiveness)

本專題主講人為 Sam Walsh AO(圖 12)，他於 2013 年 1 月至 2016 年 7 月間擔任力拓集團執行長，Sam 最近更被任命為日本三井公司董事會獨立董事。有鑑於他對採礦業的卓越貢獻，Sam 於 2010 年被任命為澳大利亞(AO)官員。

圖 12 Sam Walsh AO



主講人首先闡述現今企業正處於一個日趨複雜的全球化環境，他認為主要受到 6 個因素的影響，包括：不確定性、世代交替、數位化、政治、消費意識抬頭、領導者風格等，其中不確定性還參雜著市場、經濟、地緣政治之不確定性，而這些不確定性使得規劃變得更加困難。唯有創新的思維及技術方法才能因應不可預測的未來，創新的領導風格，領導者必須營造組織內部創新氛圍，因此他認為領導能力包含創意與勇氣兩方面，所謂創意係指能夠廣納意見，勇氣則需要勇於負責、勇於承擔，並且說明創新的 6 大要素：專注力、個人化、影像化、認真玩、合作及製造等。

- 專注力：專注於從未注意過的事件，更深入看待一個情況，並且從不同觀點及角度去考量。

- 個人化：從個人經驗尋找洞察的能力，運用自己的知識與經驗，培養對於生活的洞察力。
- 影像化：有些事情無法用語言或文字描述，將事件影像化，將有助於溝通。
- 認真玩：必須拋除以往僵化的思維模式，可以藉由即興創作、實驗等擺脫制式化的束縛，則會發展出新的知識與洞察力。
- 合作：可以透過與利害關係人的合作和對話，激盪出不同的觀點與想法。
- 製造：通常我們對於事情會有正反 2 種看法，創新就是要求製造出 3 至 5 種方案，讓自己可以更整體面看待事情。

那麼如何展現價值與效益呢？主講人提出 10 個建議意見，並說明展現價值與效益之關聯(圖 13)：

- 展現特質、發揮優勢。
- 妥為衡量適當性。
- 投資自己，厚植實力。
- 建立支持網絡。
- 展現企圖心。
- 勇往直前。
- 不要強出頭。
- 保持身心健康。
- 行銷自己。
- 擅長表達。

圖 13 展現價值與效益關聯圖



主講人最後總結，身處於複雜、多變、不確定性的年代，個人需要具備一些基本特質，時時關注周遭環境的變化、展現領導風格、秉持創新思維、厚植實力並強化專業技能等，才能彰顯價值與效益。

五、行銷內部稽核：難以呈現價值(Selling Internal Audit: Is It Really That Hard to Show Our Value?)

本項專題演講以座談會方式進行，由主講人及 3 位與談人共同分享其觀點與經驗。

圖 14 Dee Madigan

主講人為迪伊·馬迪根 (Dee Madigan, 圖 14) 是 Campaign Edge 公司創意總監，擁有超過 20 年的廣告經驗，曾多次獲獎，也是位經驗豐富的演講者。



3 位與談人分別為毛利直宏 (Naohiro Mouri)、凱瑟琳·麥克萊 (Kathryn McLay) 及克萊爾·布雷迪 (Clare Brady) (圖 15)。毛利先生來自日本，擔任 AIG 公司總稽核，旗下有 50 多名審計人員，毛利先生曾擔任日本 IIA 協會理事長、亞洲 IIA 協會理事長及國際內部稽核協會幾個重要職務；麥克萊女士為沃爾瑪物流及商店公司副總裁；布雷迪女士為國際貨幣基金組

圖 15 由左至右依序為 Naohiro Mouri、Kathryn McLay、Clare Brady



織內部稽核及調查辦公室主任。

演講開始，主講人（Dee Madigan）表示稽核人員都不擅長行銷其價值，而行銷常用的手段為「品牌化」，多數人以為品牌係從企業外部(如：廣告)建立，其實品牌建立的過程(亦即「品牌化」)包含內部及外部，主講人認為「品牌化」最有效率的方式，係由內部傳遞至外部，由於內部品牌的建構連結企業的目標(Purpose)及價值(Value)，主講人建議建構內部品牌最好的方法係把員工當顧客，原因是員工深知企業的優(缺)點，讓員工參與品牌的建立，除可順利推動品牌化外，同時也能獲得員工的信任。

主講人提供建立內部品牌的 4 項重點：

- 選出品牌冠軍(choice branding champion)：選出對企業最有熱誠的員工來帶動企業氛圍。
- 管理：選出對企業品牌最有感受的員工進行管理。
- 溝通：首重應先獲得溝通對象的注意，並注意用字遣詞(如：稽核人員避免用艱澀、專業的文字或詞語，與沒有相同專業或背景的人溝通)。另主講人建議「圖像表達」更容易為溝通對象所接受，且「適當的提出警訊」更能引起溝通對象的注意。
- 適當選材：同類特質員工因思考、行為模式相仿，團體運作容易制式化跟慣性思考，可適時挑選不同特質的員工(Red Face)放入團體，藉以檢視團體既有運作模式是否有未注意到的疏漏，進而砥礪原有員工避免落入舒適圈形成行為慣性，妨礙其對環境變化作出快速反應之能力維持。

接著，主講人與 3 位與談者討論稽核人員如何建立其稽核品牌：

- 首先主講人請對談者談談其稽核工作經驗，並詢問對談者「稽核」目的為何？
 - (一)與談者均同意「稽核」的目的在於「避免問題」及「讓事情運作更好」，為保護組織，稽核人員向管理者提及「風險」是較好的做法，而適當地提出警訊會使溝通更順暢，給予更好的意見也是稽核工作的一部分。由於稽核人員為確實了解組織文化的人，除能快速發現組織問題外，並能提供更好的建議，據此，稽核人員應更受人喜歡。
 - (二)與談者談及要讓人們更喜歡稽核人員，主要係要建立「信任」，尤其稽核人員要更快速建立信任才行，因為查核時間可能只有短暫1、2個禮拜，在建立信任後，就要了解自己的稽核策略然後開始執行。
- 主講人詢問稽核人員如何讓人信任？
 - (一)與談者之一提出的解決方式，為盡量了解組織或部門，在了解的同時也可以感受到組織或部門在一點一滴的受稽核人員影響中，另外多關注社會脈動，亦有助於提前知道稽核事項未來的走向。
 - (二)另一與談者提出稽核工作是一份需要被信任的工作，稽核人員需要傾聽組織或部門需要甚麼，及組織或部門希望如何達到需求及結果。當稽核人員與管理階層有好的溝通時，就是信任漸漸產生的時候。但稽核人員不是管理者的朋友，是獨立的一方，稽核工作是確認管理階層做對的事情，稽核人員是專業人員，管理階層應該也要視稽核人員為專業人員，因為稽核人員與管理階層的目標應該是一致的，亦即保護組織，這個目的也是信任的來源。

(三)與談者之一提及稽核人員在「溝通」時，必須強調稽核人員也是來自於同一組織或部門(Same seed)，尤其是在討論如何改善組織的時候，一定要使用”我們(We)”為開場，這是重要且巨大的差異，當聽到這樣的用語，表明稽核人員是同一組織的人(自己人)，特別是要求組織改變的時候，這可是一個殺手技巧(killer)，可讓事情變得更順利。

• 主講人詢問「獨立性」在建立稽核品牌中是否為一個重要的部分？

(一)與談者之一談及「獨立性」雖然重要，但不要過度強調也是很重，稽核有時出錯主要係源於過度的獨立，如果過度標榜獨立，則不會與組織或部門建立好的關係及信任，因為管理階層真正想要從稽核人員得到的是組織”內部”真正發生什麼問題。真正使稽核人員不獨立而變質的原因則是人性，因為組織就是人的集合。

(二)另一與談者指出「獨立性」是良善稽核的基石，但不表示我們要置身於外，而是要了解組織(公司)的困境，適度融入對稽核人員也是重要的，因為稽核人員最終還是試圖要改善組織。

六、走出去—時代轉變，走出舒適圈 (Get Out and Stay Out: Stepping Outside of Your Comfort Zone in Times of Change)

本專題主講人為 Holly Ransom(圖 16)，是澳大利亞西元 2012 年“100 名最有影響力的女性”中最年輕的，也是世界上最年輕的扶輪社主席。主講人以為企業、政府及非營利組

織的複雜問題，創造創新解決方案而聞名，並為世界各地的領導人進行指導和專業指導。

圖 16 Holly Ransom



主講人將演講分成三大主軸：

(一)如何產生想要改變的動機：

1. 想要改變的動機是很重要的：原因是

環境改變的太快，主講人以各項人們

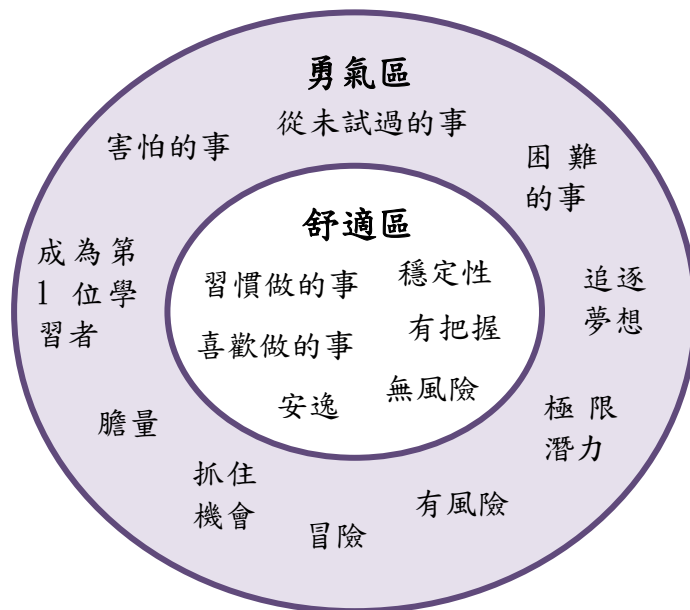
最常接觸到東西達到使用量5,000萬人次，所需要的時間舉例說明：電話需要75年、電視需要13年、臉書(Facebook)則需18個月，而近年廣為流行的遊戲，如憤怒鳥(Angry bird)僅需35天、糖果大爆險(Candy Crush)18天，而寶可夢(Pokemon)更是8天就達到5,000萬人次使用量，點出隨著環境的變遷，人們對新東西的期待也愈高。所以將人們放置於需要改變的環境，人們就會產生改變的動機。如：社群網站推出主題標籤(#hashtag)功能，由於透過在貼文標題前註記#，能讓文章更容易被社群網站使用者搜尋到增加曝光度，而改變了企業行銷的方式。

2. 使用一些方式樂於接受去改變：首先要先引起注意，進而運用一些策略引發改變。就引起注意的方式，主講人提出相較於「得到」人們對「失去」的敏感度較高，即適當的警訊可引起較高的關注。而使用策略引發人們改變，主講人舉例墨爾本某大學教授由於教學呈現僵化，學校為改善該情況，將教授們送到業界學習一陣子，返校後教授們因接觸環境了解為何要改變，進而主動改變教學方式。

(二)如何逐步走出(inch out)舒適圈：定義自己的舒適圈(comfort Zone) 及勇氣圈

(Courage Zone)，如圖17：首先必須了解哪些事屬於自己的舒適圈、哪些事屬於自己的勇氣圈，並找出害怕走出舒適圈的阻力。主講人對於”害怕”，建議可以尋找特別的喜好去抵抗，

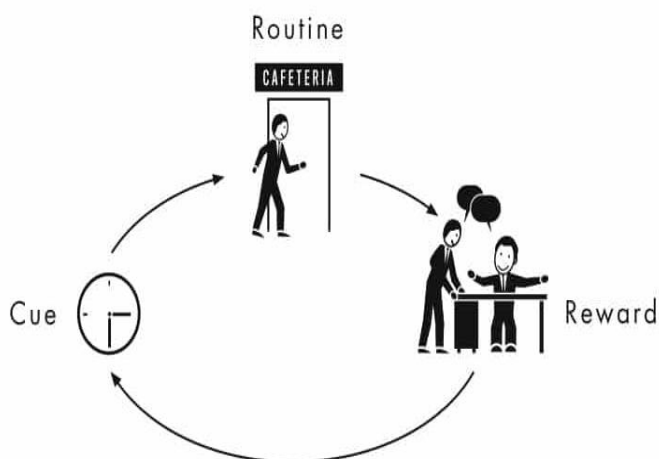
圖 17 舒適區及勇氣區示意



並善用策略如：找到協助你的支援(support group)，去轉移注意力面對步出舒適圈的撞牆期(Wall)。另外主講人特別陳述為什麼需要走出舒適圈？主要係由於人們傾向於熟悉和習慣、喜歡留在舒適區的特性，面對環境的快速變遷，愈常這樣做的話，舒適圈就會愈來愈大。

(三)如何執行這個改變：走出舒適圈常遇到”但是(but)”，主講人強調執行新的改變，不要甚麼都不做，等待機會來臨，因為準備好並不存在(原因：「準備好」需要的資源太多)，並建議走出舒適圈，可使用習慣循環圖(圖18)，

圖 18 習慣循環圖



- 提示 (Cue：觸發點告訴大腦哪個慣性可使用)
- 慣性 (Routine：身心或情感將跟隨提示)
- 獎勵 (Reward：刺激大腦慣性運作良好)

並強調永遠不要忘記養成習慣是非常有力量的（powerful）。

主講人最後提及離開舒適區可以幫助應對變化，並以「你的未來決定於今天你做了什麼，而不是等待明天（your future is defined by what you do today not tomorrow）鼓勵聽眾。

肆、重要研討議題

一、稽核公共部門的計畫及方案(Auditing Public Sector Programs and Projects)

本場次主講人為王怡心及黃叔娟，王怡心現任臺北大學會計系教授及中華民國內部稽核協會常務理事；黃叔娟現任行政院主計總處主任秘書(圖19)。

公共部門計畫和項目常被批評為沒有目標，執行成效不彰、超出預算、進度延宕、未能達到預期。許多政府已經採取措施，加強治理方針和對計畫和項目的要求。本場次研討會

主要探討臺灣公共部門為改善治理和管控計畫而採取之步驟，及其內部稽核，期能達成計畫目標。

主講人首先說明計畫(program)與方案(project)的不同，計畫是由相關方案、子計畫所組成；方案則為個別產品、服務等。主講人以桃園機場為例，整體計畫是改善邊境出入境管制，而建立電子出入境系統則為其中一個方案。兩者管理層次與審核方式均不相同，對於整體計畫而言，審核範圍包含了規劃、執行、資源配置、預計成本與實際成本比較分析、預期

圖 19 與兩位主講人合影



效益等；而對於方案而言，審核主要考核執行狀況是否與預計相符。

主講人認為審核人員應深入了解組織治理環境，包含辨識關鍵利害關係人及治理需求。而內部審核人員應擬定短期和長期的查核計畫，因為環境可能發生重大變化，需要持續監控和定期檢討修正年度計畫，以使查核計畫具備彈性。

IIA公布新版的國際專業實務架構，內部稽核人員的任務為「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。」

隨著內部審核人員任務定義的轉變，主講人提出發展內部審核策略計畫的7個步驟：

- 了解相關行業和組織的目標。
- 研析國際專業實務架構（IPPF）。
- 了解利害關係人的期望。
- 更新內部審計願景和使命。
- 定義關鍵的成功因素。
- 執行SWOT分析。
- 辨識關鍵因素。

依據新版的COSO企業風險管理架構修訂草案，架構由5個構面及23個支持性原則組成，5個構面包括：

- 風險治理及文化。
- 風險、策略及目標設定。
- 執行風險。
- 風險資訊及溝通。
- 報告及監督風險管理之執行。

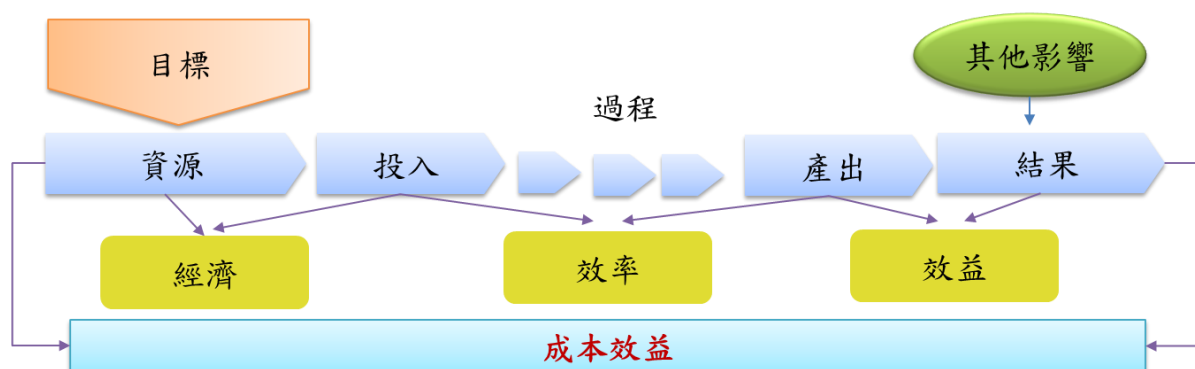
新定義將風險及價值更緊密的串聯，以前的風險管理重在排除對企業價值創造的風險，並將其降至可接受水準，修訂版則是重在策略及尋求價值創造及維持的機會。因此，主講人認為依據新版企業風險管理架構發展出整合型態的稽核方式：1. 整合審計可以增加內部稽核的可信度，並有更多機會從一開始就被視為主要項目的重要參與者；2. 審計人員應更加精通組織營運的其他面向，並提升效益。

主講人認為審計目標是要找出：1. 企業活動是否運用有效率、效益與經濟(3E)方法去管理；2. 促進與監督3E之程序是否適當；3. 哪裡需要改善，並說明公部門內部審核人員之角色：

- 透過監督、洞察、前瞻等方式對目標之達成提供合理保證。
- 協助完成計畫或方案。

主講人所列示之公部門內部稽核流程，如圖20。

圖 20 公部門內部稽核流程



主講人闡述運用原因分析法進行查核之步驟為：1. 確定應該做什麼；2. 正在做什麼；3. 審查效率、效益及經濟性；4. 比較應該與實際；5. 調查顯著差異；6. 評估差異之影響；7. 確定差異之根本原因；8. 審計發現及提出增加價值之方案及建議。

其次是績效監控：為能達成計畫預期效益，監督計畫之執行與評估影響是非常重要的。其方式為：1. 建立績效指標(包

含質化及量化)，衡量執行績效與預期差異；2. 評估績效達成狀況，可取得利害關係人回饋或自行評估。

主講人認為現行績效評估方式有所調整，修正12個面向為8個面向，針對8個面向調整績效衡量指標，如表2：

表2 修正後之績效衡量指標

12個面向	修正為8個面向	8個績效評估指標
管理方向	跨域整合	合作案例
攸關性	有效的投入與產出	論文發表及專利數量
適當性		
成本與生產力		
預期效果之達成度	目標達成度	產品價值
接受度		
次要影響	社會影響力	就業資訊
	企業影響力	技術轉移
回應	-	-
財務結果	研發投資	投資總額
工作環境	培養人才	畢業生投入人數
資產保護	資產保護與使用	用途
監控與報告	-	-

主講人以蘇花公路為例子，認為建置蘇花公路有6個風險，分別為地形、地質、環境、工法、交通運輸、利害關係人；面臨風險的策略是：隧道及橋梁、多樣設計、創新工法、全面收費、透明及公眾參與等。此例於內控及風險管理達成之政策性目標，在工法創新、環境與經濟平衡、回應輿論等3方面成為標竿案例。

最後，主講人提及如何增加審核人員價值

- 有效使用內部稽核的組織能夠更好地辨識企業風險及無效率的作業流程，並採取適當修正措施，而能持續

改進。

- 審計人員和管理人員合作，使其不同的觀點及技術能發展出良好績效管理體系，並隨著時間的轉變而不斷改進。

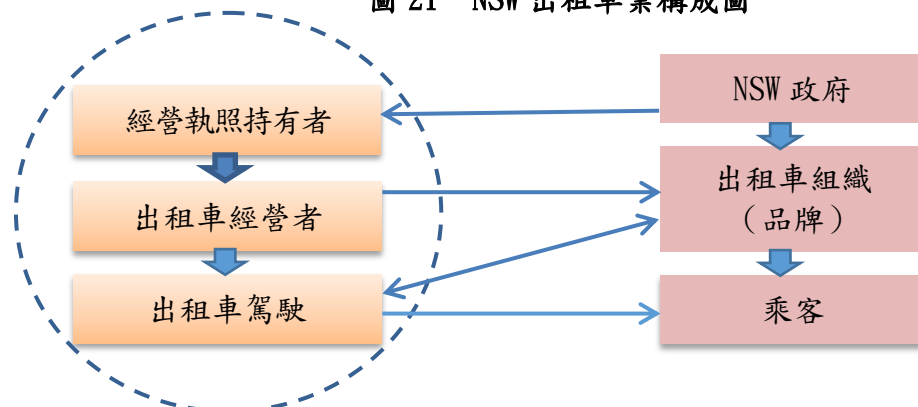
二、干擾風險管理：Uber 與 NSW(新南威爾斯)出租車業(The Risk Management of Disruption: Uber and the NSW Taxi Industry)

本場次主講人為尼克·亞伯拉罕（Nick Abraham），現任新南威爾士州出租車協會副執行長（Acting Deputy Chief Executive Officer, NSW Taxi Council Ltd）。

主講人一開始介紹出租車的演化歷史，陳述一個行業的開始都是簡陋的，如馬車，且持續一段很長的時間。19世紀之前，交通工具聚焦於推車、馬車及自動車，隨著時間的經過，逐步發展成出租車這個行業。

接下來介紹澳洲新南威爾斯州（簡稱NSW）出租車業的組成結構：出租車業係由經營執照持有者、經營者及駕駛所組成，NSW政府負責核發執照與車行經營者、出租車駕駛者共同建立出租車組織(品牌)，乘客透過出租車的組織及駕駛滿足其運輸需求（圖21）。

圖 21 NSW 出租車業構成圖



(一)NSW出租車業現況：

1. 簡介

- 6,500張經營執照。
- 4,000個經營者。
- 100個出租車組織。
- 28,000個經核准的出租車駕駛。
- 每年11.5億澳幣的經濟貢獻。

2. 特色

- 文化差異：常為澳洲新移民第1個就業機會，致這個行業存有重大文化差異，而在郊區的出租車業較少有文化差異。
- 與其他服務合作：與退貨服務業合作已有長久歷史。
- 多為家族經營的中小企業。
- 幾近50%的出租車組織為合夥企業。

3. 提供的服務

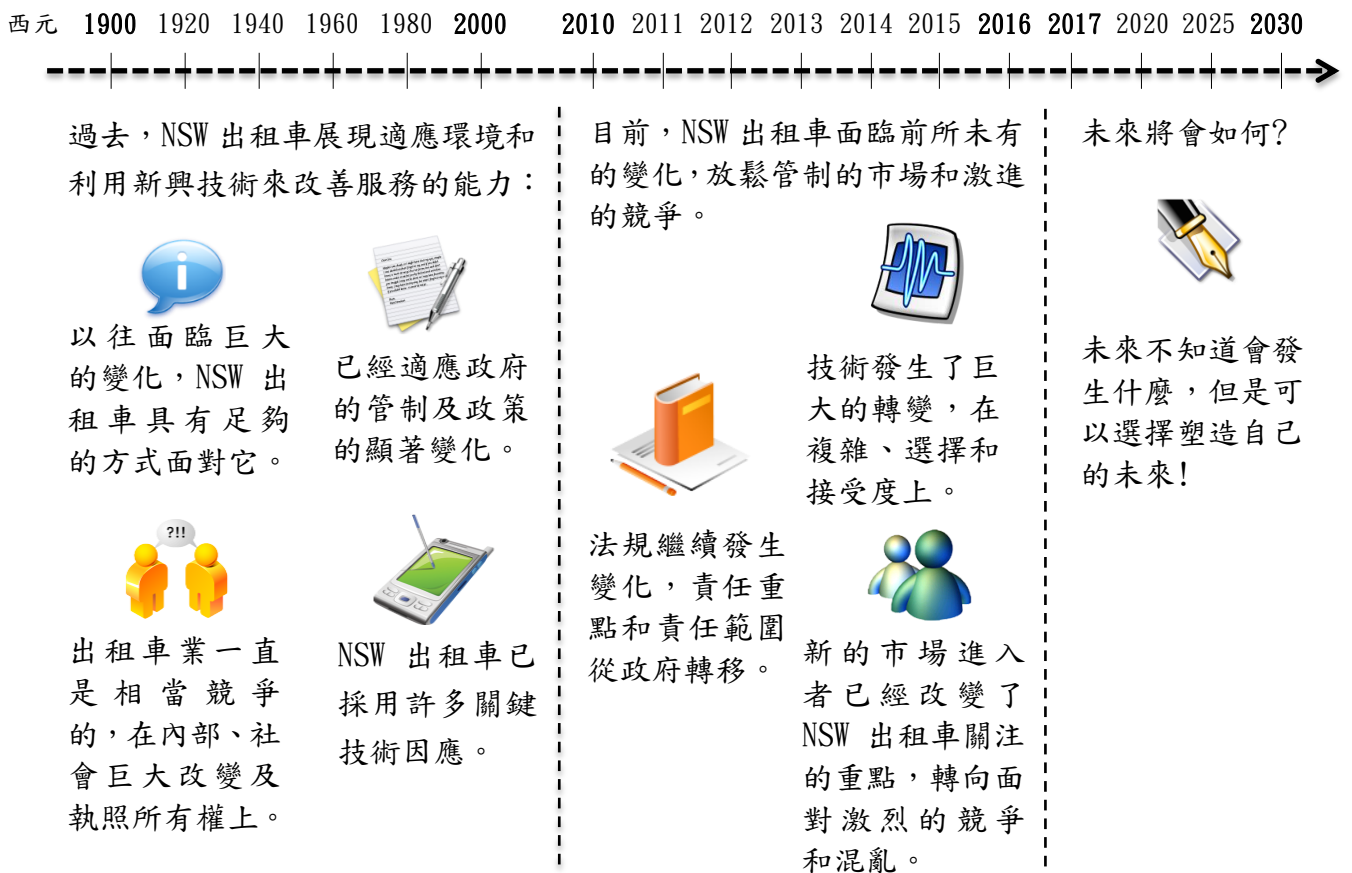
- 專業且受過訓練的駕駛，配合適當的運具並通過政府檢查，在雪梨及NSW進行全天候門到門（door to door）和門通門（door through door）的服務。
- 高彈性且符合個別和團體需求：
 - (1)簽約業務：協助學校旅遊、非緊急病人運輸、社區交通、公司客戶、退伍軍人事務部等。
 - (2)支持官方或非官方活動的服務：NSW政府南海岸夏季巴士、澳洲國慶、NSW藝術慶典等。
- 服務所有族群，包括弱勢團體。
- 報警、安全攝像機、車輛GPS追蹤等高度重視安全的裝

置。

- 非接觸式、無現金、通過預先註冊的支付系統等彈性付款方式。

(二)NSW出租車業歷程：

主講人以時間線展現NSW出租車業處理以往環境的改變及利用優勢的情形，如下：



(三)NSW出租車業的挑戰及發展：

NSW政府點對點運輸（出租車、租車等行業）專案小組調查發現：目前的系統被認為是昂貴的，不是以客戶為導向，並面臨具破壞性的商業模式及技術(如：無人車)的出現。

1. NSW出租車業的挑戰：

- 沒有足夠的優質客戶服務。

- 對法規的好處不清楚。
- 在許多情況下，品牌建立朝向最小化。
- 出租車業與繁瑣程序及管制連結在一起。

2. NSW出租車業回應：

- 需要一個公平的競爭環境
- 競爭對手中立
- 安全及保障
- 合規及執法
- 不間斷的協調和參與

3. NSW出租車業的作為：

- 辨識與出租車業相關的利害關係人(政府、議會、乘客、社區、駕駛、經營者及組織等)，並尋求能為其提供何種服務或利益。
- 了解顧客真正想要何種服務，是安全、實惠、效率或便利？
- 與他人合作(管制者、保險業者、司機團體、車輛提供者、顧客、殘障團體等)將是決定未來的關鍵。

(四)未來的出租車業

1. 將會面臨如何呢？

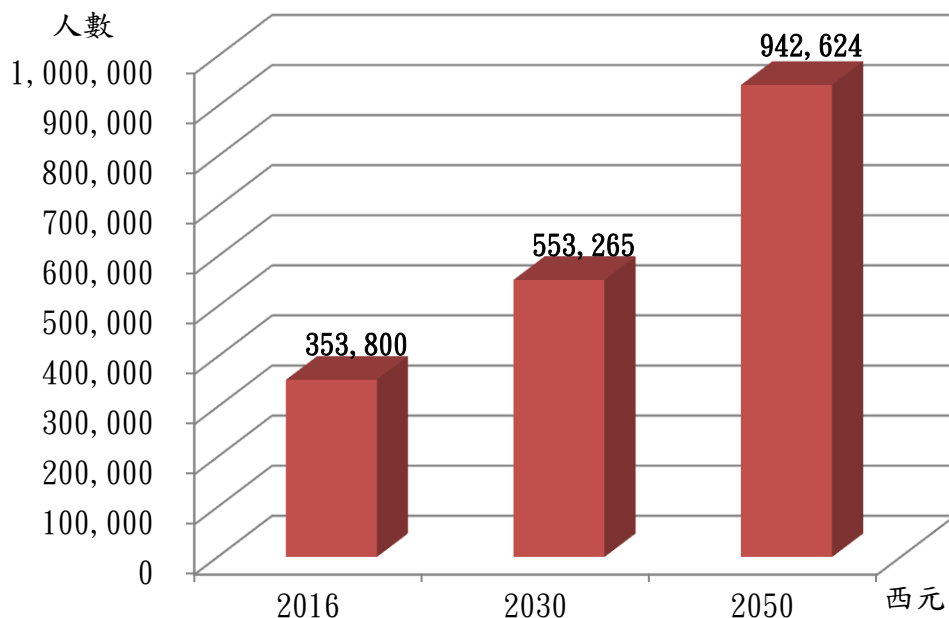
- 顧客想自行掌控滿足需求的方式。
- 擁有更多的機會超過挑戰。
- 自行負責品質及建立品牌，不要期望政府做超過其職責的事。
- 不要由於「無作為」讓競爭對手把自己的市場奪走。
- 不要假設自己知道客戶想要什麼，要問而且要經常問

(ask, and ask often)。

- 出租車駕駛的角色未來將改變：朝向全套服務，如駕駛或管理者、禮賓員或護工、導遊或客服人員等。

2. 「癡呆症」為澳洲出租車業未來的一扇窗：據統計，澳大利亞癡呆症自西元2016年35萬3,800人，預計2030年將增加至55萬3,265人、至2050年將達94萬2,624人(圖22)。而出租車駕駛可透過培訓來幫助癡呆症病患，維持其日常活動。

圖 22 澳大利亞預計西元 2016—2050 年癡呆症病患人數統計圖



(五)結論：

1. 看得更遠：技術只是答案的一部分、人力資本是關鍵。
2. 瞬息萬變的世界：未來汽車必須符合社會及經濟上更廣泛的趨勢及需求。
3. 轉型計劃和執行：個體經濟改革必須建立更好的前景，而不是削弱它們。

三、徹底了解 PPP(公私合作模式):確保 PPP 之價值被傳遞(Getting PPPs Right - Ensuring That Value is Delivered in Public

Private Partnerships)

本場次有2位主講人，其中1位為金·科坦(Kim Curtain)，是澳洲新南威爾斯(NSW)基礎設施和結構部門財務主管；另1位是阿曼·錢德(Aman Chand)，是西雪梨大學風險審計部門主管。

主講人首先提及長期以來，澳大利亞的公共部門和私營部門都開展合作以共同開發道路、機場和醫院等基礎設施。憑藉30年的經驗、強有力的治理方式、支持性的法律和法律架構，澳大利亞已經開發了一個穩健且靈活的公私協力關係（PPP）模式，近年度推動之公私協力建設計畫如表3。這些公共系統已經為私部門提供了充足的信心，並降低了長期合約存在的政治風險。

表3 澳洲近年度之公私協力建設計畫

項目	特許權期限	州政府	價值(單位：百萬元澳幣)
雪梨西北鐵路線	20年(營運、火車和系統)	新南威爾斯	3,700
坎培拉輕軌	20年(設計、修建、營運及維護)	澳大利亞首都領地	698
Toowoomba second Range Crossing (交通類)	25年(設計、建設、營運和維護)	昆士蘭	1,600
坎培拉法庭	25年(設計、建設、財務和維護)	澳大利亞首都領地	150
維多利亞綜合癌症中心	25年(設計、建設、營運和維護)	維多利亞	1,000
Education Works(教育機構)	30年(設計、建設、營運和維護)	南澳	178
黃金海岸輕軌(第1和2階段)	15年(設計、建設、營運和維護)	昆士蘭	第1階段 1,296 第2階段 420
新皇家阿德萊德醫院	35年(設計、建設、營運和財務)	南澳	1,850

上開基礎建設是澳洲經濟成長的重要支柱，澳洲政府允諾

在2013、2014年至2019至2020年間投資於在建及待建的公共基礎設施將會超過500億澳幣。

隨著公共部門組織向商業化轉型，保持良善的公私夥伴關係非常重要。澳洲公私協力(PPP)模式主要在一個較為彈性的基礎上，由公、私部門共同分擔財務責任和風險，進而確保工作能夠依進度完成、經費得以按時支付。在這種模式下，政府透過私部門提供更多傳統上該由公部門提供的服務，這些可能包括施工、設計、設施管理、營運和財務。政府擔任其合作夥伴的角色，並承擔相關風險，包括：徵收土地、場地清理、規劃審查和監督，其餘在使用或各種操作方面，則由公、私部門共同分擔。

主講人認為公私協力能夠在澳洲如此蓬勃發展，最主要有3個特色：

(一)既統一又相對獨立的 PPP 項目管理結構

2008年金融危機以後，澳洲聯邦政府通過法案在(COAG)組織架構下正式成立基礎設施管理部門 IA (Infrastructure Australia, 簡稱 IA)，對各州和領地的基礎設施 PPP 項目進行整體管理。所以澳洲的 PPP 項目管理分兩個層級，即各州和領地組成的聯合政府間的管理與協調，及各州自身對 PPP 項目的管理。以 PPP 項目最早且成熟的維多利亞州為例，其早在2000年時就制訂並推出了針對本州 PPP 項目的政策和指南 (Partnerships Victoria Policy and Guidelines)。隨著2008年澳洲聯邦的設立，上述文件被一個全國性的政策指南 (National PPP Policy and Guidelines) 所替代。鑑於六個州具有獨立的立法權，所以州政府在 PPP 項目管理上通

過 COAG (Council of Australian Governments) 來取得整體上的一致和協同，但涉及地方 PPP 項目具體問題時，州政府又保持著一定的立法彈性，從而保持了統一和獨立之間的協調。

(二) 聯邦政府發展戰略下的項目整體優先選擇

澳洲聯邦政府將國家未來重點基礎設施建設劃分為七個主題，分別為：全國貨運網絡、城市交通、城市和區域水務、能源、國家寬頻網路、國際港口與原住民族社群。IA 與聯邦各州、領地政府共同成立國家 PPP 論壇，共同探討未來 PPP 國家立法和發展趨勢，並接受州政府、領地與社會機構的項目申報。在收到項目申報後，IA 將依據不同的方面將項目劃分為不同的優先級別（分 Early Stage, Real Potential, Threshold, Ready to Proceed 四個等級）。獲得最高級別政府推薦的項目可以在稅務機構註冊登記為「基礎設施建設製定企業單位」，獲得稅收減免等優惠措施。

國家統一審查、申報窗口、一致性的審查標準和公開透明的資訊，使得整個澳洲 PPP 市場得到了有效的推廣和發展；另外政府提供財政和稅收等扶持性措施，使得 PPP 項目對社會資本的吸引力增加，並實現了市場資源的有效配置，也就是 5Ps (Pro-Poor Public-Private-Partnerships) 的概念。

(三) 完善的項目實際操作指南與資訊管理體系

在項目執行層面，各個主要州政府在財政部下都設立了相應的 PPP 管理工作部門，建立了完善的管理流程及相應的實踐操作指導手冊來管理和指導 PPP 項目的實施。

IA 聯合州政府 (Infrastructure Australia) 訂出一系列的文件和指南來指導項目的管理和實施，包括：

- 國家 PPP 政策架構 (National PPP Policy Framework)
- 國家 PPP 指引 (National PPP Guidelines Overview)
- 招標分析指引 (Procurement Options Analysis)
- 實際操作指引 (Practitioners Guide)
- 社會性基礎設施商業規範 (Commercial Principles for Social Infrastructure)
- 公共項目指標分析指引 (Public Sector Comparator Guidance)
- PPP 項目貼現率方法論 (Discount Rate Methodology)
- 經濟性基礎設施商業原則 (Commercial Principles for Economic Infrastructure)
- 契約管理指引 (Contract Management Guidance)

這些指南和文件從架構設計、法令規章、運作流程、問題的解決方案和管理指標等方面對 PPP 項目管理進行了全面的歸納總結，為各政府管理機構提供了大力的支持和幫助，從而保障了 PPP 管理之有效性。

主講人最後探討的議題，即是公私協力計畫的稽核方式，公私協力可說是一種新公共管理 (New Public Management, 簡稱 NPM)，在這樣新型態的 NPW 下，對於審計人員在稽核方面也面臨重大挑戰，世界上部分國家就發展出預防機制的績效審計政策，主要強調透過審計使得 PPP 政策實施合法化，而不是就是否有效執行政策和公共資金適當投

入提出審計意見，因為在 PPP 關係下，何謂有效監督有其爭議。

主講人認為 PPP 的成功不僅限於實現效率而已，主要目標是提高服務質量，而且要物有所值(value-for-money, VFM)，因此 PPP 的績效衡量指標應該與這個目的攸關。由於 PPP 的特許時間較長，執行項目較為複雜，主講人認為審核應該分為簽約前及簽約後，且重點在於評估非經濟型態之成本與收益，如隱私，安全性，對利害關係人之影響和消費者權益，然而特許期限延長，簽約後執行成效，例如：何時評估及如何評估，應建立一套完備制度。

四、讓你的訊息有意義：內部稽核人員表達技巧(Make Your Message Count: Presentation Skills for Internal Auditors)

本場次主講人為邁克爾·佩珀斯，現任德克薩斯大學總稽核(Chief Audit Executive, University of Texas System)，主講人首先說明，為什麼我們需要表達？

- 讓自己更有見識。
- 分享覺得重要的經驗給別人。
- 貢獻額外價值。

而成為一個演講者需要知道6件事：

(一)克服恐懼：為什麼相比於死亡，更多人對公開發表演講感到恐懼？主講人說明主要係因人們對未知的恐懼。而降低未知恐懼，建議：

- 計畫：
 1. 了解盲目的恐懼來自於何處。
 2. 不要同意講述不熟悉的領域。
 3. 置於講台權威位置，使自己成為專家。

4. 確認演講所有細節。

● **準備：**

1. 提前準備好演講的工作不要省略。

2. 製作腳本，並透過可快速閱讀的筆記或卡片作為演講的準備。

3. 熟悉組成演講的各部分及轉折之處。

● **排練：**

1. 除練習腳本外，還要練習臉部及身體的表達。

2. 於腳本標示註解。

3. 藉由降低音調、緊縮胃部肌肉、輕微地增加音量及晃動，來控制會顫抖的聲音。

(二) **激發聽眾想要學習的動力：**演講者必須了解能激勵聽眾的因素為何。

(三) **建構演講：**好的演講構成因素有5項：

● **向聽眾致謝：**以愉悅及簡短的方式向聽眾致謝是演講首先要做的事。

● **破冰：**讓聽眾放鬆，使用幽默要小心（千萬~千萬~千萬~不要講笑話!）。

● **目的（目標）的論述：**讓聽眾知道演講想要朝向的方向，並讓其感興趣。

● **肢體表達：**將演講分成聽眾較易理解的段落，並運用適當的轉折連結。

● **綜整論述：**不是向聽眾陳述「你

正在綜述」，而是以積極、令人鼓舞的方式強化主要觀點，並注意這時候不是幽默或細述的時間。

這將是讓演講閃耀的地方!

(四)營造學習氛圍：必須考量實體環境，如：場地安排、燈光、講台有無、音響設備等。

(五)透過視聽設備強化學習：必須考量視聽設備，如：簡報呈現、影片、線上示範、紙本教材。

(六)處理來自聽眾的挑戰：聽眾挑戰有可能來自現場發言、簡訊傳送及自詡專業的人士等。

主講人額外提醒：

- 不要把手錶放在講台。
- 避免編號演講重點。
- 在口袋放衛生紙或手帕。
- 預留充足時間到演講會場。
- 記住開場白。
- 演講超過20分鐘，可運用視聽設備、進行討論、Q & A環節、有趣的素材等輔助演講。
- 演講前：
 1. 吃一點輕食。
 2. 提早到場。
 3. 確認電腦的屏幕保護程序已關閉。
 4. 穿著適當的衣物，避免黑色、白色或亮色，選擇淺色衣物，並避免懸掛閃亮的耳環及手鐲。

五、運用技術清楚表達稽核、合規性及風險管理影響：如何呈現稽核功能(Using Technology to Articulate Audit, Compliance, and Risk Management Impact: How Does Your Audit Function Stack Up?)

本場次有2位主講人，分別為賽古·瑟拿頓(Sergiu Cernautan)，目前擔任ACL治理、風險管理及內部控制策略總監

(Director, GRC Strategy ACL) 及 Vincent Verlinde，目前為大金空調澳洲及紐西蘭分公司內部稽核經理。

(一)了解管理階層的期待：

主講人開場時，首先闡明管理階層期待內部稽核人員能提供的影響有：

- 減少員工人數或重新佈署現有人力。
- 減少成本。
- 專注於企業核心策略或改善企業績效。
- 更快找到獲利點。
- 更快獲得較準確的資訊。
- 更快尋找真正的風險。
- 及時稽核並修正錯誤。

主講人接著說明他所了解「稽核」這個職業，是一個崇高的職業，鞏固了整個社會的誠信。然而其合作過的稽核團隊基本上面臨著時間有限及基本資源不足的問題，且現今技術進步已經徹底改變了幾乎所有行業原有的遊戲規則。面臨這樣的環境，主講人提出內部稽核人員應審思的3個問題：

- 如何能繼續發揮稽核的影響力？
- 是否仍要做著一直以來所做的事？
- 是否真正接受技術提供稽核人員成為專業的機會？

(二)技術發展產生的影響

主講人表示，全球企業整體明顯比前2年更有風險，然而在未來1年內，企業似乎並沒有顯著的可能，投入更多的時間或資源進行風險識別和管理，未來只有更多的風險及更少的資源。

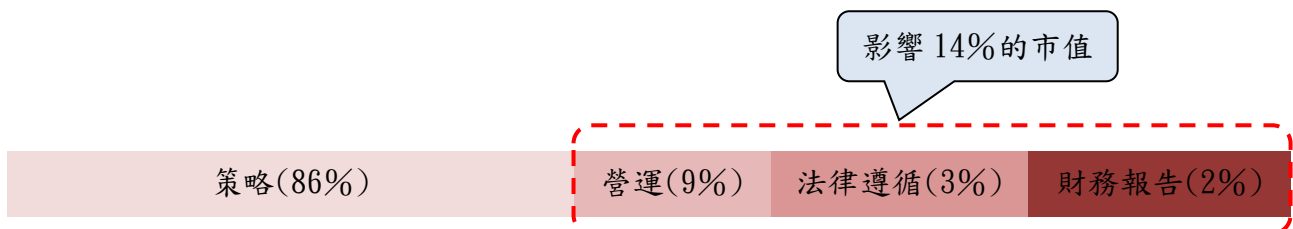
在過去，企業的風險管理多將一半以上時間集中於合規

性及財務報告功能上。隨著企業意識到對股東價值影響最大的來自策略及營運等風險，風險管理開始產生變化。

◎稽核人員在每種類型風險上花費的時間比例，如下：

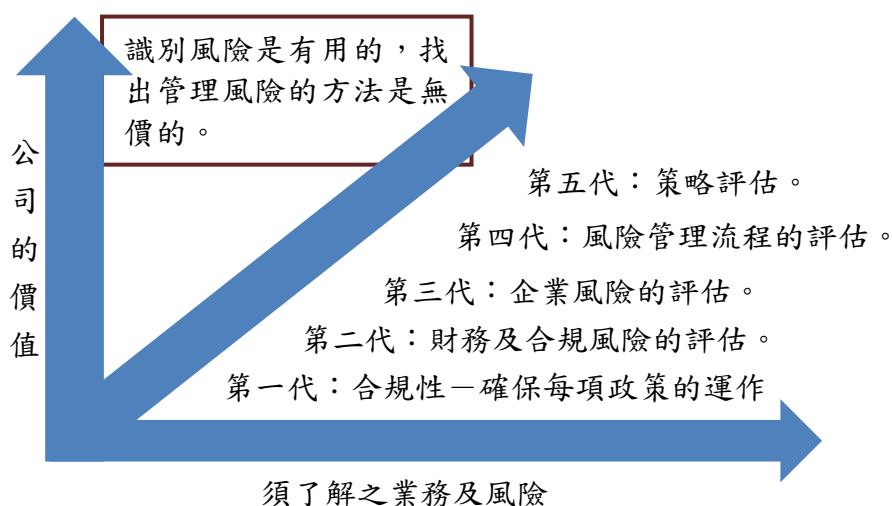


◎而過去10年各類型風險導致企業市場價值顯著損失的比例，如下：



因此，對於稽核人員而言，在有限的資源下應該尋找真正的風險去關注，這也改變了稽核工作的起始點（圖23）。

圖 23 稽核工作起始點變革圖



(三)技術為風險管理達成更好的精確度

第四次工業革命興起的技術將不可避免地以多種方式轉變世界，技術為稽核人員提供解決許多問題的希望，稽核

人員需要更好地管理技術變革。過去的風險評估係以一成不變的方式(如：以過去的經驗判斷)執行，由於風險評估常是一個反覆且耗時的過程，在技術的援助下，現在的科技將可加速這個過程，以各種新的方式(如：群眾外包crowd sourced)大量蒐集客觀數據及資訊，並持續不斷的進行。

主講人引述Forrester Research技術市場調查公司的高級分析師尼克·海斯曾說：「沒有分析實際的交易數據，對風險的假設將會有很大的缺陷。……」亦即風險如果不衡量它，就無法改善它；因此，可使用連續監測和分析技術客觀地執行風險評估，並維持持續不斷。如：將策略風險與由趨勢線或門檻值所定義的指標相連結，從指標探鑽相關數值，以利設置警訊在相關數據跨越設定值時通知利害關係人。

(四)技術為稽核報告創造理解

稽核報告對於管理階層來說，除非能將事情放在他們所處的環境下，否則將會被忽略。在技術的支援下，可幫助稽核人員產生具互動性、可行性、客觀性的稽核報告，如：以簡單、視覺化、全量化指標方式表達內部控制過程的有效性、客觀量化風險保證等，傳遞管理階層營運中所需的風險保障情報。

(五)結語

由於技術的不斷進步，稽核工作正在發生變化，舊的規則將不再適用，為保持攸關性，主講人提醒聽眾內部稽核工作必須以技術素養為基礎，因為未來真正的競爭優勢將是如何使用獲得的知識。所以建議聽眾「學習如何放棄學到的東

西(learning to unlearn)」，舉例來說：學習代表注滿杯子，放棄代表清空杯子。清空一杯水，就可以再裝滿一杯不一樣的飲料，同一個杯子、不同的飲料，不斷循環。藉以滿足不斷變化的稽核工作中對新技術知識的需求，擺脫「以前都是一直這樣做」的窒息心態，在未來將是關鍵。最後，主講人引述美國學者艾文·托佛勒(Alvin Toffler)曾說：「21世紀的文盲不會是那些不能讀寫的人，而是不能學習、放棄學習和重複複習的人」來鼓勵聽眾。

六、當風險實現時：2016 年人口普查案例研究－危機管理或風險管理？(When Risk Materialises: Census 2016 Case Study - Crisis Management or Risk Management?)

本場次主講人是喬納森·帕爾默(Jonathan Palmer)，他是澳洲統計局首席指揮官，主要提供企業統計服務，包括統計數據收集和傳播、人力資源、財務規劃和溝通。他的部門負責執行澳洲 2016 年人口普查，這是澳洲第一次大規模人口普查，其中超過三分之二的人口於 2016 年 8 月在線完成。

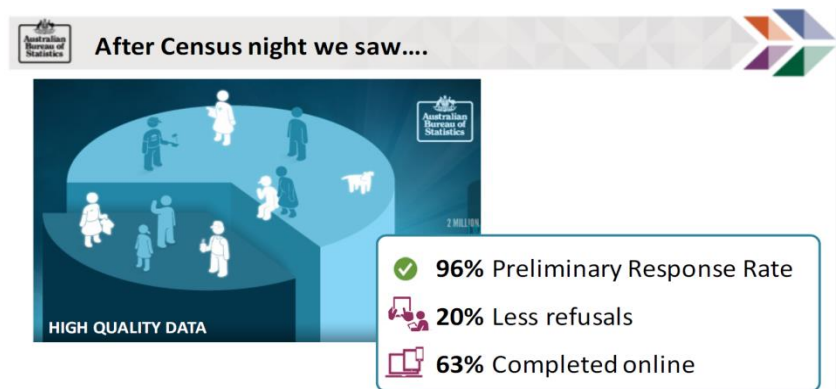
帕爾默以澳洲人口普查為例，是近年來最大規模的人口普查，需要調查對象包含 2,400 萬人口、1 千萬個家庭，估計如果採傳統普查方式，需動用 4 萬名人員、打 2 百多萬通電話、3,500 公斤墨水，然而這次普查運用了數位科技及 APP，不再用傳統寄送郵件方式，而以手機 APP 的方式寄送通知或回覆，希望能夠民眾直接上線填寫普查調查表，採用網上調查表可以大大降低人口普查的成本。

主講人說明這次普查於 2016 年 8 月 9 日晚間舉行，因為技術故障延長了在線填表的時間。最後，有 95.1% 澳洲人完

成普查問卷(圖 24)，三分之二在網上填寫問卷。依據統計局公佈的 2016 年人口普查數據顯示，澳洲人口計 2,340 萬人。距前 5 年之普查結果，澳洲人口增加了近兩百萬，而一系列數據還反應出澳洲人口老化、人口集中大城市、亞洲移民取代歐洲移民等概況。

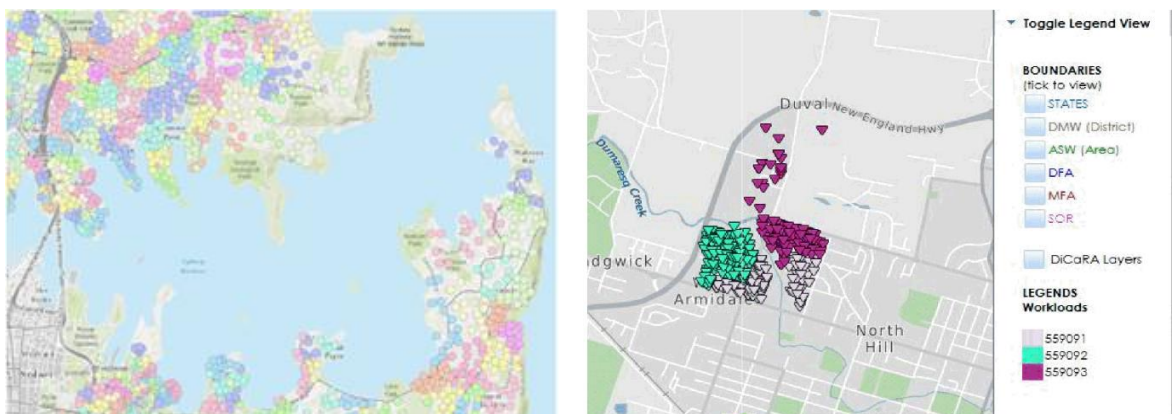
統計局認為這次普查與 2011 年相比，將減少約 327 噸的紙質表格，相當於減少了 231

圖 24 普查之夜統計資料



輛家庭用車的碳排放。減少 23 萬公里的人工送調查表工作。然而人口普查卻面臨極大的挑戰，如民眾意識高漲，逐漸注重隱私權，不願意提供姓名、地址等攸關資訊，這個問題引起民意代表及媒體的高度關注，而且運用數位化科技，亦可能發生網路無法連線或必須在民眾沉睡的凌晨時間作業，而造成民眾不便，面對此一危機，統計人員思考另一種方式克服，輔助運用了住宅即時監控系統(套疊圖資如圖 25)，65%

圖 25 住宅即時監控系統



住宅可透過這個系統蒐集資料，亦大量減輕外勤統計人員的負荷量，外勤工作人員可以運用隨身攜帶設備進行普查工作，並且更具彈性運用上下班時間。這次人口普查有 63% 的人採取線上回復方式，透過這些方式也減少了 20% 的人拒絕普查(圖 24)。這場研習對於數位化科技風險及危機管理有精闢的見解，說明如果發生錯誤或面臨危機，如何進行風險管理及規劃。

伍、參訪紀要

一、澳洲首都特區審計署(ACT Auditor - General's Office)

澳洲除國家審計署(Australia National Audit Office)外，於各州(地區)設有地方審計署(State/Territory Audit Offices)，包括澳洲首都特區(Australian Capital Territory)、新南威爾斯(New South Wales)、北領地(Northern Territory)、昆士蘭(Queensland)、南澳大利亞(South Australia)、塔斯馬尼亞(Tasmania)、維多利亞(Victoria)、澳大利亞西部(Western Australia)等，本次擇選澳洲首都特區審計署進行參訪。

(一)簡介

澳洲首都特區審計署的願景為促使 ACT 成為一個負責且高績效的政府，而該審計署的角色是：

- 在 ACT 公部門的課責、效率和效能上，向議會和社會提供獨立的觀點。
- 促進公部門管理當局的課責。
- 改善公共服務和方案的效率和效益。

澳洲首都特區審計署現任審計長為 Maxine Cooper 博士，自 2012 年上任迄今，下分績效審計、財務審計及專業服務等部

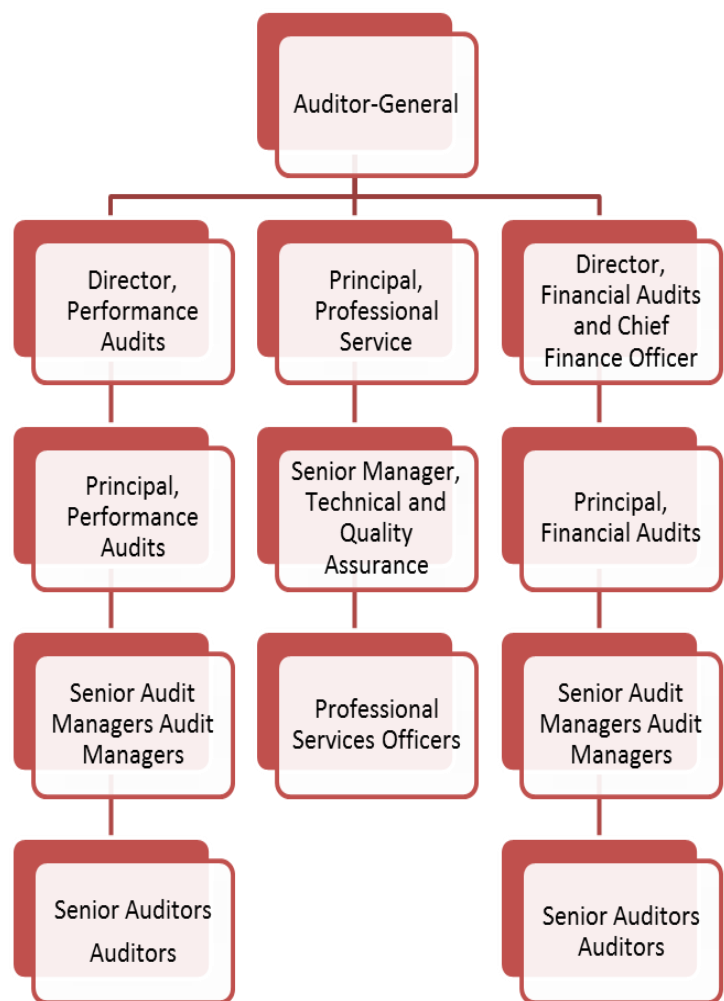
門(架構如圖 26)，約 30 名員工，審計長須向立法機關報告審計結果，亦提供公部門之諮詢服務並給予建議意見，以改善公部門之資源配置問題。

與利益關係人的接觸對 ACT 審計署執行業務是相當重要的，在審計的過程中透過諮詢及回應受查單位所提供的回饋等方式建立信任，且該審計署藉由定期參加公部門內部審計委員會會議，了解各機構的運作情況。除能改善與各機構的溝通外，並關注機構新興的問題。

本次參訪由專業服務部門的主管阿傑·撒拉曼(Ajay Sharma, Principal, Professional Services)負責接待與解說，會談期間，

審計長 Maxine 博士前來與團員見面，李主任藉此機會向 Maxine 博士介紹我國政府審計機關現況，Maxine 博士亦詢問我國審計長聯繫方式及電子信箱，團員們對 Maxine 幽默風趣的交談留下深刻印象，期許藉此機會開展未

圖 26 澳洲首都特區審計署部門架構



來雙方之交流與聯繫(圖 27)。

(二)績效審計案件之辦理過程

績效審計是 ACT 審計署的主要職能，目標為向議會提供：公共資源管理情形的獨立評估、更好的管理作法。該審計署已於西元 2015-16 年度完成 7 份績效審計報告提交議會。

透過 Ajay 先生說明，了解該署辦理績效審計作業程序，

審計人員於查核前須擬定溝通計畫，與受查機關管理當局討論查核事項及主要任務，包括查核目標、範圍及依循標準等，

圖 27 與 ACT 審計署審計長合影



查核期間與管理當局適時討論查核發現，尋求受查機關意見及解釋，於查核報告起草階段，與管理當局討論對查核發現之見解及結論，每件績效審計案件大約延續 6 至 9 個月方得完成。每年度，ACT 審計署大約完成 7 至 8 案績效審計報告，從策略規劃到出具績效審計報告，期間不超過 2 年(作業流程如圖 28)。

- 策略規劃：進行策略規劃，初步確認可以查核議題。
- 蒐集及選案：從績效審計擇選優先查核主題，一般而言會有 6 個判斷標準，並依重要性排序先後順序，6 個標準包括：查核意義、潛在的審計影響、環境、以往評價、可查

核性等，分為高、中、低等級，另外亦會考量財務、環境及社會等風險等級。

- 初步查核計畫：
研析重要施政方針或計畫、受查機關管理流程、系統及外部環境，擇選與利害關係人相關議題，確認查核目標、範圍、依循標準及被審核對象，評估運用專家或專業機構之諮詢服務，研擬可能發現問題，亦即審計假設 (audit hypothesis)。

圖 28 績效審計作業流程圖



- 初步現場勘察：進行初步現場會勘，再度確認審計目標、範圍等之適當性，此階段亦可考慮辦理諮詢，並準備所需調查表。
- 外勤工作：根據計畫辦理就地抽查工作，審查和分析審計證據和調查結果，以及對查核工作有初步結論及建議，酌情與受查機構溝通。
- 報告草案：考慮至受查機構討論報告內容。

- 報告初稿：審查修改報告草案，擬定提案報告，取得受查機關回復。
- 報告定稿：提交立法機關。
- 完成：準備簡報，並整理工作底稿。

(三)人員發展評估計畫

ACT 審計署以下列 5 項核心價值指引審計署的工作及其工作人員的行為：

- 獨立：中立且以證據為基礎的報導。
- 廉正：誠實、真實且公平。
- 專業：履行義務。
- 尊重：尋求理解並得到利害關係人的信任。
- 學習和創新：力圖激發員工潛能。

ACT 審計署每年度對員工發展潛能進行績效評估，並且要求員工訂定發展計畫，以提高員工績效，其發展計畫包含：對於審計部門之核心價值、目標與期許、活動規劃、學習與創新等 4 個部分。

- 核心價值的評估：主要確認員工及其主管對於審計署所訂定之核心價值均能理解與掌握，並且能夠妥善運用於審計工作
- 目標與期許：員工應訂定對於工作的短期、中期及長期目標，後續亦應儘可能達成這些預定目標。
- 活動規劃：這部分是要求員工提出工作上的活動安排，排列出先後順序，且必須對於個人發展具備相對重要性的工作。
- 學習和創新：此部分包含審計技術與方法、溝通技巧、團隊合作、領導統御等。

ACT 審計署透過人員發展評估計畫，如同一般查核計畫，對於個人定期研擬發展計畫，藉此訂定個人發展目標外，並加以考核，列入個人績效考評指標，由於學習和創新亦屬審計署的核心價值之一，因此對於員工個人，除要求審計技術方法等專業知能外，亦重視與受查機關、利害關係人之溝通能力，與團隊間的合作密切程度，主管亦被要求強化領導統御能力，另外對於員工審計方法之考核方式，亦期許員工個人秉持創新思維及學習的態度，訂定預計達成目標，並定期評估實際達成情形，期能提升與精進專業知能。

圖 29 與 ACT 審計署 Ajay Sharma 等人合影



二、我國駐坎培拉臺北經濟文化代表處及雪梨辦事處

我國於澳洲坎培拉設有 1 個經濟文化代表處，並於雪梨、布里斯本、墨爾本等城市設置辦事處。本次利用參訪及參加研討

圖 30 與常以立代表合影



會之時，順道拜會位於坎培拉代表處及雪梨辦事處。位於坎培拉之經濟文化代表處，現任代表為常以立先生(圖 30)，本次拜會時，常代表首先表達歡迎之意，並介紹我國代表處及位於澳洲幾個城市之辦事處，亦大致簡介澳洲國家成立歷史、人口數及面積等基本資料，期間李主任與常代表分享本次接洽澳洲首都特區審計署過程及我們即將參與之研討會主辦單位暨舉辦地點等情形；位於

圖 31 與王雪虹處長合影

雪梨之經濟文化辦事處，現任處長為王雪虹女士(圖 31)，拜會時，王處長特別詢問研討會參與地區或國家，說明日前於雪梨辦理之國際會議，



我國曾遭受打壓或阻撓情形，如於參加國際研討會有任何需要，希能及時向辦事處反應或尋求協助，另亦關心團員們住宿、交通狀況及提醒於當地活動需注意事項。

陸、心得與建議

- 一、透過有效表達，將審計核心價值深植於內部員工，藉由內部人員將審計價值傳遞至外部利害關係人，獲取認同並提高滿意度為展現審計機關「獨立」、「廉正」、「專業」、「創新」等4項核心價值，本部常經由新進審計人員訓練、審計會議、部務會報、知識分享會議、各處室會報、研習訓練…將審計工

作的經驗、創新、心得等與內部人員分享及傳承。這些寶貴的心得及經驗，正是審計機關最可貴的資產，如何完整表達是一項重要的課題。而表達的方式不外乎語言及文字二種，從人類的演化進程來看，是先有語言交流，然後才慢慢開始使用文字；另以科學的角度來看，聲波的速度僅次於光速，可直接傳遞至大腦進行了解及判讀，而文字表達常因個人的造詣、用字遣詞等因素，容易詞不達意。因此，公開演講成為最有效也最快速的表達方式。

惟如同研討會議題「讓你的訊息有意義：內部稽核人員表達技巧」演講中，提及根據大多數的研究，人們的頭號恐懼是公開演講，第二是死亡。公開演講在人們心目中比死亡還要可怕，而「表達」的目的係為分享覺得重要的經驗給別人，及貢獻額外的價值，這是一種溝通，跟聽眾的溝通，惟常常因為盲目的恐懼，讓溝通效果大打折扣(如將演講內容塞滿簡報，讓簡報反客為主；狂背講稿，只要有小部分忘記就會打亂演講者的表達等)。演講者建議可從「不要講述不熟悉的領域」、「製作可快速閱讀的筆記或卡片作為演講的準備」、「熟悉組成演講的各部分及轉折之處」、「藉由降低音調、緊縮胃部肌肉、輕微地增加音量及晃動，來控制會顫抖的聲音」等來降低恐懼，並提供「將演講分成聽眾較易理解的段落，並運用適當的轉折連結」1項可讓演講閃耀(shine)的技巧，讓表達變得更有意義跟價值。建議本部相關審計單位，可參考上述公開演講技巧，強化表達方式，落實傳承與分享，將審計機關的核心價值深植於內部。

另外本次研討會專題演講「行銷內部稽核」，演講者認為

行銷最好的方式就是品牌化，而品牌化並非僅僅是從外部建立，真正品牌化的過程係由內部傳遞至外部，否則顧客一旦接觸到內部員工，難以將內部員工展現的企業文化與品牌相連結，就無法獲得顧客認同並提高滿意度。審計為保護並改善國家這台機器運作，是一份值得驕傲的工作，而「獨立」、「廉正」、「專業」、「創新」4項精神則是維持審計工作之價值所在，建議本部參考演講者建立內部品牌的方式，藉由前述完整傳承及經驗分享，將審計品牌文化內化，使其深植於每個審計人員，讓審計人員參與品牌之建立，除可順利推動審計形象品牌化外，亦可增進內部人員互信根基，塑造員工為企業最佳代言人，將審計價值傳遞至外部利害關係人，以獲取認同並提高滿意度。

二、創造必須改變之外在環境，運用策略促使審計人員接受改變、勇於改變，保持對環境之敏銳度，避免安於現狀及過度僵化

當前外在環境變動迅速，政府機關不斷面臨各式各樣的挑戰與問題，但並非所有人均有感於變遷的環境，進而有意識地隨著環境而改變，主要係其所處的環境與實際情況並不連結，對環境的敏感度不高，加上人性傾向熟悉和習慣、喜歡留在舒適圈（Comfort Zone），而不是向前進入勇氣圈（Courage Zone）。因為，相同等於安全，而變化等於危險。

國際內部稽核協會（IIA）藉由本次研討會，不斷地強調改變的重要性，然而壓迫性改變，常面臨龐大的阻力或一旦壓迫消失，改變就會停滯，研討會演講者從其實務經驗及因應人們喜愛留在舒適圈的天性等觀點，提供：1. 放置於需要改變的環境，人們就會產生改變的動機；2. 做大舒適圈並克服害怕的阻

力；3. 持續執行走出舒適圈這個改變等策略供會議參與者參考。

近年本部為因應外部環境的變動（如：利害關係人的要求、技術的變革等），推動專案審計報告、影音專題報導等方式公開政府審計資訊，學習運用ACL、QGIS、巨量資料等科技或分析方法來協助審計工作。審計機關人少、事繁、責重，如何在有限的人員與經費之下，能夠有效執行。重要的是讓審計同仁接受改變、勇於改變，建議參考上述演講者之經驗分享，透過有效之內部溝通引起審計人員注意，創造必須改變之外在環境，進而運用策略引發審計人員自發性的改變，保持對環境之敏銳度，避免審計同仁安於現狀及過度僵化。

三、提升受稽核部門或組織對稽核人員的信任度，以同理心進行有效溝通，並行銷審計價值

INTOSAI 第21屆會員大會於西元2013年10月議決通過之ISSAI第100號「政府審計基本原則（Fundamental Principles of Public Sector Auditing）」，該基本原則關於執行政府審計，包括8項一般原則及3項與審計過程相關原則，其中第8項一般原則提及「審計人員應在整個審計過程中建立有效溝通機制，讓被審核機關知悉審計過程相關事項，是至為重要的，因其乃雙方發展建設性工作關係之關鍵。」

本次研討會專題演講「行銷內部稽核」提及稽核人員行銷稽核價值時，必須讓人產生信任，而獲得信任首先要引起對方的注意，由於溝通對象不一定是具有相同背景或專業的人，專業性隔閡及稽核職責常使溝通上的對話產生誤解或不信任，且稽核時間可能只有短暫1、2個禮拜，使得稽核人員需更快速建立彼此之互信關係。為獲得溝通對象的注意，建議稽核人員應避

免用艱澀、專業的文字或詞語，善加運用「圖像表達」更易被溝通對象所接受；另外演講中特別提到「適當的提出警訊」更能引起溝通對象的注意，主要係因為在人性上相較於「得到」，人們對「失去」的敏感度較高，因此如要討論如何改善組織時，以「我們」為開場，使對方了解稽核人員與其站在同一立場，設身處地為對方著想，具備同理心，將使得整個溝通及稽核過程更加順利。

本部為使審計人員於辦理就地抽(調)查工作時，與被審核機關人員溝通有所依循，於106年8月7日訂定「審計機關辦理抽(調)查工作溝通作業指引」，於外勤工作正式啟動前，與接受稽核對象召開啟始會議(Opening Meeting)，以確定查核緣由、依據、目標、查核議題及重點、範圍、起訖時間及相關配合事項；於外勤工作結束後，進行結束會議(Closing Meeting)，確認資料正確性及足夠性、初步查核發現及可能之查核意見。此2個會議正是獲得信任的最好時段，建議本部相關審計單位，於召開會議時參考上述專題演講所提供之方法，以同理心進行有效溝通，提高受查單位對審計人員之信任度，並行銷審計價值。

四、持續運用資訊科技，精進審計技術與方法，提升審計工作品質與效率

本次部分專題演講及研討會議題闡述現今世界科技的進步超乎想像，拜資訊科技之賜，可以更便利運用大量數據資料，這些轉變亦對稽核工作造成影響，如因為大數據技術，使得全面審計成為可能，有效降低傳統抽查，只能發現局部問題的缺點，而且借助風險模型，降低了人為評估帶來的不確定

性，並且藉由大數據分析，從以往之「到現場找線索」變成「帶線索到現場」，審計針對性顯著增強，提高了審計發現的精確度。茲就資訊科技發展，及審計工作之因應轉變，提出下列建議意見：

(一)順應資訊科技之世界潮流，妥善運用大數據擷取適當資訊，進行全方位之審計作為，提升審計工作品質及效率

因為資訊科技(IT)的革命數位，雲端服務的商品化，互聯網和人工智慧的成熟、普及，使得數位經濟是全球逐漸興起的經濟活動，也因為數位設備普及，日常生活高度數位化之後，新創出來許多服務型態，從技術驅動轉向市場驅動、從供應面主導轉向需求面主導、從各自取得獨家專利與商業秘密之競爭對立轉向為在開放平台上結夥搭配合作的生態圈，而數位經濟中是連結度(connectedness)、大數據(big data)和演算法(algorithm)。因應這些轉變，逐漸演變出特殊的產業模式，如共享平台、物聯網、人工智慧等等，大量資訊則在這些模式中被保存、交流、移轉，更衍生出所謂的協同整合，舉例而言，各大學為了調查畢業生就業狀況及待遇多半使用問卷，但效果不佳，調查過程常事倍功半，甚至被當成詐騙電話，拒絕回答，其實這些資料政府都已掌握，只是散落在不同部會，如果能協同整合這些資料，不用一一詢問畢業生，答案已唾手可得，因此「協同整合」即是將相關大數據產出資訊加以整合交互運用，如善用這些資訊，將可得出意想不到的結果。如同研討會中所提及的澳洲人口普查，當人們因為不同理由而拒絕提供個人資訊時，如何運用現有大數據資料獲取想要的答案，以填補缺口，成為一個重

要課題。

本部為順應各機關歲計會計作業逐漸由傳統人工作業演進至運用電腦資訊系統，審計機關應以更經濟有效之方式辦理審核，爰修正審計法第36條(104年6月17日公布實施)，明定原始憑證以不送審為原則，並增訂各機關或基金應檢送相關資訊檔案送審計機關審核。又為有效處理各機關或基金檢送之會計月報相關資訊檔案，經開發中央、地方審計機關適用之「歲計會計資訊審核分析系統」(分別簡稱GBA、CBA審核分析系統)及「地方教育發展基金審核分析系統」(簡稱AIS審核分析系統)，分別於104年10月、105年1月及106年1月正式上線使用，這些系統均存放大量數據資料，建議整合本部開發系統資訊，並介接如「商工行政資料開放平台」、「電子採購網」等網路或其他系統資訊，跨機關、跨資料庫協同整合，持續建構巨量分析所需之作業環境，妥善運用大數據擷取資料，拓展查核領域，進行全方位之審計作為，提升審計工作之品質及效率。

(二)秉持創新核心價值，持續運用資訊科技，擴充審計查核範疇，並促使行政機關導入推動，使其完備內部稽核作業，共創雙贏局面

本部因應資訊科技的發展，逐步推動運用GIS地理資訊圖資輔助查核，審計同仁亦積極運用於各項查核議題，如以往主要運用ACL電腦輔助查核經徵賦稅捐費，現階段已能運用GIS查核賦稅稽徵作業，然而GIS各項工作推陳出新，審計人員應充分了解受查機關發展狀況，積極提升審計人員GIS相關專業能力，更應多方學習資訊科技技術，秉持「創新」核心

價值，慎選空間分析議題，擴充審計查核範疇，建議本部開設相關專業訓練課程，運用大專院校及行政機關相關資源，甚或引進專業技術人力，並廣續譯介先進國家及國際最高審計機關組織運用案例，持續精進各項查核工作，實現優質審計服務，創造最大審計價值。

惟審計機關審計重點在於洞察制度規章、內部流程及稽查機制之疏漏，另輔以小規模或小範圍抽核發現執行面缺失之事實態樣，促請行政機關全面檢討健全相關制度規章及機制，運用資訊科技查核，應謹守分際，避免越俎代庖，直接跳到第一線扮演行政警察角色或做行政指導，應協助轄審機關導入運用新型態科技技術，促使其改善業務推展缺失，完備內部稽核作業，共創雙贏局面。

(三)強化資訊科技環境下所產生之風險辨識及風險管理，提升資訊安全意識

大數據環境下的資訊系統安全與審計、網路安全、新興數位科技藍圖及全球數位科技威脅趨勢，使得網路溝通及頻率與重要性持續攀升，另外針對工作流程自動化和網路安全需求，數位時代面臨之機會與風險挑戰亦提供多面向的新思維，面對這些網路犯罪引起資安管理等主動防禦策略，各機構最迫切需要的就是改善網路安全風險管理，同時期望內部稽核單位在網路安全扮演關鍵角色。

IIA於2016年發布全球科技稽核指引-評估網路安全風險，藉由探討所有三道防線所面臨之新興風險及常見威脅，進而提出評估網路安全風險與控制之明確方法，IIA全球總會理事長Ms. Angela Witzany於稽核夜未眠演講中亦提及，當

全球共同面臨網路風險、持續監督管理與創新發展、聲譽損害、科技進步與破壞式創新、全球性經濟波動(全球經濟市場之互動關聯性、全球金融市場與貨幣波動)等5項複雜風險之時，內部稽核工作角色亦應針對機關或組織面臨快速變動與複雜商業環境之挑戰，及時提供協助與服務。

本部近年來為提升同仁資訊安全觀念，均積極宣導並辦理網路社交演練工程，現階段審計同仁亦大量運用資訊科技技術輔助查核工作，然網路世界無遠弗屆，資訊取得相對容易便利，於資訊之導入、篩選、存取過程，均可能有資訊安全疑慮，受查機關同樣亦面臨類似資訊安全問題，這些轉變將影響查核工作之執行與推動，建議強化同仁資訊安全意識，加強辨識資訊科技環境可能產生之風險，進而管理資訊風險，並能協助行政機關，提供諮詢性服務。

(四)因應資訊科技及新型態合作模式，轉換傳統審計方式為持續性審計，研擬中長程查核計畫，提供即時、可靠之攸關訊息予利害關係人，以彰顯審計價值與功能

數位科技帶動許多內控內稽的新思維，從「傳統抽樣」至「大數據分析」、從「傳統思考」談至「人工智能」，傳統之「書面管理」走向「虛擬數位管理」，而以往之「單點輪流測試」，也將走向「多元即時管理」。而傳統內部控制審計主要是對一定期間實施審計，審計對象是相隔時間較長的歷史性資訊，這會造成審計資訊、審計結果等之即時性與可靠性較差，難以適應當今複雜多變的審計環境。在此背景下，具有高效益、低成本的持續性審計(Continuous Auditing CA)模式應運而生，並得到了廣泛重視。

傳統審計模式以會計資訊年度審計為基礎，持續審計以持續進行審計為基礎，持續監控內部控制並對交易進行測試，可以主動檢測及調查例外事件，可及時中止違反內部控制制度的行為及異常交易，在持續審計環境下內部監控及交易資料測試同時發生；傳統是勞動及時間密集型，依賴人工進行測試抽樣，持續性審計在進行監控及測試時將所有交易作為一個整體考慮，增加檢測出重大錯誤、遺漏、舞弊及違反內部控制行為的概率；持續性審計，強調審計存在的即時性，於事件出現問題即實施審計；持續審計應根據被審計物件的管理情況(持續監控、全面風險管理)而調整。

如同澳洲近年度持續推動的公私協力建設計畫，特許權長達20至40年，傳統審計不容易於事後再行評估其效益，且公私協力計畫使得公、私部門雙方之權利義務關係益顯複雜，因此稽核作業將查核重點分為簽約前及簽約後，並且研擬中長程審計工作計畫，採行持續性審計，對於特許期間較長之委託計畫，於交易進行中即進行持續性監控，評估其執行效益，或將可以克服傳統審計之困難。我國隨著政府型態的轉變，政府事務委外管理亦逐漸成為趨勢，行政機關推動多項ROT、BOT、OT計畫，與澳洲近年度發展有異曲同工之妙，審計方式亦須隨之改變，方能有效審視、監控計畫執行成效，建議本部可參採他國案例，引進其審計經驗，運用現有科技對相關計畫進行多元即時管理、持續性審計，針對特許權較長之委託管理計畫研擬中長程審計方案，以提供即時、可靠及攸關資訊予利害關係人，彰顯審計價值與功能。

五、隨時代演進，將傳統審計工作之監督角色轉換為整合性審計型態，強化洞察與前瞻功能，從根本原因辨識關鍵問題，提供行政機關諮詢性服務

面對日益複雜之全球競爭環境，及因資訊科技發展而帶來之機會與挑戰時，除了於工作技能尚須與時俱進，跟上數位化時代之腳步外，內部稽核亦應重新加以定位，當環境改變時，若不隨著時代潮流跟著改變，就只能等著被淘汰。為了能實現增進組織價值，內部稽核人員透過強化專業技能需配合轉型，由傳統「缺失發現者」轉為「受信任顧問」，由聚焦於提供確認性之服務，轉變成為對組織於治理、風險管理與控制方面，不可或缺之顧問及值得信賴之夥伴，以協助組織攀向治理之新高峰。

誠如王教授怡心及黃主任秘書叔娟主講之研討會所闡述，因應時代轉變，內部稽核人員應更了解組織目標及利害關係人的期望，從以前的「除弊」轉變為「興利」，內部稽核人員從計畫一開始就應參與，不再從事後稽核的角度介入，也應重新修正績效衡量指標，使其更能貼近實際狀況，符合利害關係人之期待，從差異的根本原因及關鍵問題加以分析，從中找出增加組織價值的方案及建議。

2013年國際最高審計機關組織體認公共價值創造之重要性，訂頒最高審計機關國際準則第12號「最高審計機關價值與效益-在於對人民生活產生正面影響」，目的在提供各國最高審計機關執行各類審計工作之指導原則，提高利害關係人對審計機關之信任度，另2015年OECD公共治理評論亦出版「最高審計機關與善治-監督、洞察與前瞻」，均強調審計機關在國家課

責機制扮演之重要角色，透過洞察改善流程與計畫之運作，及透過前瞻協助政府便是未來之趨勢及風險。我國於104年修正審計法第69條條文，績效審計整合監督、洞察及前瞻等3項功能，審計機關逐漸轉換為整合性審計思維，另因應審計法第41條規定修正，本部於105年參考INTOSAI指引與審計準則公報等，訂定審計機關評核各機關相關內部控制建立及執行作業要點，審計人員於績效審計規劃階段，即應依作業要點強化控制風險之初步評核，審計同仁允宜賡續運用風險導向觀念規劃辦理績效審計，除傳統之監督角色，更強化審計洞察與前瞻功能，妥為辨識關鍵問題，持續提供行政機關諮詢性服務。

六、強化專業知能以順應世界變化，並可參採國外經驗，研擬個人發展計畫，並將重要工作項目納列績效考評指標，提升專業知識與能力

本次研討會主題為探討領導、創新、展現價值與效益，即內部稽核人員如何提供客觀的確認、建議和見解，增進和保護組織的價值，因此內部稽核人員如何實現增值機會，首先須具備良好的溝通能力，包括人際關係、尊重多元觀點等，而成為一個整合型稽核人員，除專業能力外，還要有分析性及批判性思維模式，明確的判斷與評估，因此整合型稽核人員即須兼備專業能力、溝通、思維模式及評估判斷能力。

本次參訪澳洲首都特區審計署，曾詢問該署之核心願景包含創新與學習，如何增進員工之創新技術與學習發展。該署對於員工即有一套完整之發展計畫，每年度針對每位員工預備專屬的發展計畫，由員工自己及其主管預先評估員工各方面所需具備能力，並深入探討精進方式，據以研擬員工發展計畫，執

行完竣後再行評估達成情形，如有不足，亦將有進一步教育訓練方法。

本部每年度開設諸多專業課程，除了提供創新案例分享外，於查核技術方法上亦給予相當資源供審計同仁進修學習，建議本部亦可參考澳洲首都特區審計署作法，對於審計同仁專業知能進行評估，研擬個人全方位發展計畫，將重要工作項目納列為評估項目，除可據以衡量個人績效外，亦可針對不足部分特別加強訓練，以有效提升審計同仁之專業知識與能力。

附件

西元2017年內部稽核協會國際研討會日程表

會前研討會日程表(2017/7/23)

時間\議題	會前研討會 1	會前研討會 2	會前研討會 3	會前研討會 4	會前研討會 5	會前研討會 6
13:00~17:00	舞弊警訊：已經在你的組織發生了嗎？	稽核風險管理架構	資訊研析促進稽核計畫更有價值	管理及激勵你的稽核團隊	稽核主管論壇—稽核主管經驗分享	CIA 考試準備課程

國際研討會日程表

同步研討主題	人際關係：內部稽核	實踐管理：生產與效益	個案研討：啟動稽核	數位來臨：開創新線	資訊科技：數位與風險機會	風險管理：建立新價值	公共部門：傳遞給社會大眾	金融服務：引領良善治理	社會企業與訂本	CIA 考試複習：準備到通過
2017/7/24										
8:00~8:40	專題演講 1：未來在即，明天如何因應？ (The Future is Already Here. So What About Tomorrow?)									
8:40~9:40	開幕致辭									
9:40~10:20	中場休息									
10:20~11:15	CS 1-1 從內部人變為轉業領袖	CS 1-2 稽核過程：發展功能與靈活性	CS 1-3 稽核及其他公司：找出何值得意及重點	CS 1-4 區塊技術影響及營運環境	CS 1-5 網路安全：辨識風險	CS 1-6 COSO 新風險管理：應用於稽核人員	CS 1-7 稽核部門的計畫及方案	CS 1-8 金融服務與全球趨勢	CS 1-9 企業永續經營：非利併報表	CS 1-10 略
11:15~11:25	中場休息									
11:25~12:20	CS 2-1 正向思考為困境的工具	CS 2-2 視覺化稽核工作：運用繪圖進行資訊研析	CS 2-3 稽核組織改造	CS 2-4 網路世界防止偵察與舞弊新趨勢	CS 2-5 跟隨技術：稽核科技項目	CS 2-6 干擾風險：與 Uber NSW(新南威爾斯)出租車業	CS 2-7 徹底了解 PPP(公私合作模式)：確保 PPP 之價值被傳遞	CS 2-8 徹底了解稽核計畫與執行	CS 2-9 拆解道德困境：於灰色地帶作決策	CS 2-10 略
12:20~13:50	午餐時間									

同步研討主題	人際關係：重要性與內核	實踐：生產與創新	個案研討：啟發核	數位：來開前線	資訊：核對風險機會	風險：管理價值	公共：部門遞給大眾	金融：服務引導	社會：企業參與健全	CIA 考試：從準備到通過
13:50~14:45	CS 3-1 運用EQ有效的領導	CS 3-2 讓你的信息有意義：內核技巧	CS 3-3 在全球中運用控制程序	CS 3-4 自動化過程是什麼的？RPA：是及代表意義	CS 3-5 董事會及委員會關於網路安全及風險保證	CS 3-6 地緣政治：超像的風險	CS 3-7 探討公共的格局保持的	CS 3-8 全球性網絡核重組	CS 3-9 內核人員為信任的問：靠來組織成功	CS 3-10 略
14:45~15:25	中場休息									
15:25~16:20	CS 4-1 偵察術	CS 4-2 以顧客為核：學習何顧客	CS 4-3 具戰內核人	CS 4-4 數位：支付主未	CS 4-5 核核數據為的科務	CS 4-6 提高轉期間的風具	CS 4-7 核核基礎設施	CS 4-8 防禦則：共同循	CS 4-9 核核風文化	CS 3-10 略
16:20~16:30	中場休息									
16:30~17:30	專題演講 2：場上和場外的腐敗 (Bend it Like FIFA!)									
17:30~19:00	歡迎酒會									
2017/7/25										
8:00~9:40	專題演講 3：大轉型－理解地緣政治風險與機會的信號 (The Big Shift: Reading the Signals of Geopolitical Risks and Opportunities)									
9:40~9:50	中場休息									
9:50~10:40	特別論壇 1	特別論壇 2	特別論壇 3	特別論壇 4	特別論壇 5	特別論壇 6	特別論壇 7	特別論壇 8	特別論壇 9	-
	女性在核的角色	小型核團隊	內核品質詳情	面對核技術	健康部門	從 COSO 獲取最多	公共部門	金融服務	內核意見	-
10:40~11:20	中場休息									
11:20~12:15	CS 5-1 建立及內核團	CS 5-2 視覺化：了效、弱控及缺	CS 5-3 在充滿的境核貪程序	CS 5-4 運用清楚核規風：如現功	CS 5-5 核核社媒風	CS 5-6 提升風核核流	CS 5-7 確保的風管在部供能	CS 5-8 人為一對直造成風？	CS 5-9 核核企評業象	CS 5-10 略

