

出國報告（出國類別：開會）

參加 2019 國際內部稽核協會(IIA)年會



公務機關：台電董事會檢核室

姓名職稱：簡清山 檢核

派赴國家：美國

出國期間：108.7.5~108.7.12

報告日期：108.9.9

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：參加 2019 國際內部稽核協會年會

頁數 30 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話：台灣電力公司/陳德隆/2366-7685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話：

簡清山/台灣電力公司/董事會檢核室/檢核/2366-6311

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 其他

出國期間：108 年 7 月 5 日~108 年 7 月 12 日 出國地區：美國-安那翰

報告日期：108 年 9 月 9 日

報告格式規定依據行政院出國報告電子檔規格辦理

關鍵詞：國際內部稽核協會(IIA)、內部稽核(Internal Audit)、稽核主管(CAE)

內容摘要：(二百至三百字)

國際內部稽核協會(IIA)為有效提升各國內部稽核人員之專業核心技能，並宣揚其於公司治理之重要性，每年皆舉辦國際性研討會，邀請國際上相關領域卓有貢獻之公司高階主管人員及學者專家們，藉由研討會進行經驗分享與專業新知之傳達。我國有關公司的內部控制制度及內部稽核之相關法令規章均參考歐、美先進國家相關法令訂定，中華民國內部稽核協會每年均邀請國內大公司派員代表我國出席 IIA 舉辦之「國際內部稽核研討會」，本報告為參加 2019 IIA 國際年會。

本屆國際年會於美國南加州安那翰會展中心(Anaheim Convention Center)舉辦，主題為「充滿自信的氛圍(A Vibe All Its Own)」，與會者將能夠沉浸在與國際稽核同業真實的全球經驗中，同時參與核心軌道的學習。本研討會內容包括「新興議題(Emerging Issues)」、「舞弊及道德(Fraud & Ethics)」、「全球法令遵循及風險(Global Compliance & Risk)」、「科技(Technology)」、「全球趨勢：展望未來(Global Trends: A Look Ahead)」、「通往領導之路(Pathway to Leadership)」、「作者系列(Author Series)」及「公共部門(Public Sector)」等，超過 69 場次分享會議，藉由參與國際內部稽核研討會與全球專業內稽人士交流，能瞭解未來稽核發展與國際風險趨勢，汲取稽核新知以提升稽核專業知能，除可精進本公司內部稽核之效能外，亦能提供更符合現代化內部控制制度之改善建議。

本文電子檔已傳至出國報告資訊網 <https://report.nat.gov.tw/reportwork>

報告內容

壹、出國緣由與目的.....	1
貳、出返國行程.....	3
參、2019 國際內部稽核協會年會摘要	4
肆、心得與建議.....	29

壹、出國緣由與目的

國際內部稽核協會(Institute of Internal Auditors, IIA) 成立於1941年，是被公認為最廣泛倡導與教育內部稽核專業的國際性組織，該協會制定相關內部稽核標準及指引，並提供國際內部稽核師(CIA)、國際風險管理確認師(CRMA)及內部稽核領導力認證(QIAL)等專業認證。IIA目前擁有170多個國家及地區的內部稽核協會加入，超過20多萬位會員，中華民國內部稽核協會也是IIA會員之一，並積極參與國際內部稽核活動。

IIA為有效提升各國內部稽核人員之專業核心技能，並宣揚其於公司治理之重要性，每年針對不同內部稽核主題，由IIA不同會員國輪流舉辦年會，特邀請國際上內部稽核相關領域卓有貢獻之公司高階主管人員及學者專家們，進行多元化專題演講及互動性研討會，藉由研討會進行經驗分享與專業新知之傳達，其提供內容涵蓋內部稽核作業各方面之最先進、最具影響力的見解思維、檢討與發展趨勢。我國有關公司內控制度及內部稽核之相關法令均參考歐、美先進國家相關法令訂定，中華民國內部稽核協會每年均邀請國內大公司派員代表我國出席IIA舉辦之「國際內部稽核研討會」。2019國際年會選定於美國南加州洛杉磯南郊的安那翰市舉行，開會地點為安那翰會展中心(Anaheim Convention Center)，是美國西海岸最大的會議中心，擁有超過100萬平方英尺的會議和展覽空間。

IIA 的 2019 年國際會議以傑出的演講者為特色，共同目標是提供反映 IIA 高標準卓越的世界級活動，今年主題為「充滿自信的氛圍(A Vibe All Its Own)」，與會者將能夠沉浸在與國際稽核同業真實的全球經驗中，同時參與核心軌道的學習，會議內容包括「新興議題(Emerging Issues)」、「舞弊及道德(Fraud & Ethics)」、「全球法令遵循及風險(Global Compliance & Risk)」、「科技(Technology)」、「全球趨勢：展望未來(Global Trends: A Look Ahead)」、「通往領導之路(Pathway to Leadership)」、「作者系列(Author Series)」及「公共部門(Public Sector)」等八大主題，區分為六大共同場次專題演講/座談會與七大分組同步場次演講，超過 69 場次的大小分享會。

本次年會共有來自全球各地超過 2500 位的內部稽核人員及專業人士參與盛會，能藉由參與國際內部稽核研討會與全球專業內部稽核人士交流，瞭解未來稽核發展與風險趨勢，汲取稽核新知以提升稽核專業知能，除可精進本公司內部稽核之效能外，期能為本公司將來面臨組織轉型(分割為母子公司)之際，提供更符合現代化內部控制制度之服務與改善建議。

貳、出返國行程

一、出國行程：

日期	訪問機構名稱	活動內容
108.7.5~108.7.6	台北 - 洛杉磯、安那翰	往 程

二、開會行程：

日期	訪問機構名稱	活動內容
108.7.7-108.7.10	安那翰會展中心 (Anaheim Convention Center)	參加 2019 國際內部稽核 協會年會

三、返國行程：

日期	訪問機構名稱	活動內容
108.7.14~108.7.15	洛杉磯 - 台北	返 程

參、2019 國際內部稽核協會年會摘要

- 一、本屆內部稽核國際年會於 2019 年 7 月 7 日至 10 日假美國南加州安那翰市的安那翰會展中心舉辦，共有來自全球各地 2500 多位的內部稽核從業人員及專業人士參加。本次台灣代表團係由中華民國內部稽核協會陳理事長率團，成員分別有審計部、台灣證券交易所、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心、台灣集中保管結算所、中國信託金融控股中心、財金資訊公司、銀行公會、台灣積體電路製造股份有限公司、台灣中油公司及本(台灣電力)公司等，共計 19 位代表參加。
- 二、本次大會主辦單位共安排超過 69 場次的大、小分享會議，特邀請超過 100 位專業講師，報名與會者可於會前利用手機下載 IIA Conferences APP，瀏覽及接收最新的議程動態資訊，演講者的簡介及簡報資料，大會贊助商和展覽商的資訊，並且可利用 APP 於研討會中即時意見投票及提問，大幅提高講者與聽者之間的互動性，並且可預約安排與講者會面時間，善用網路科技讓整體會議流程之管控非常有效率，很值得參考與學習。



台灣代表團於安那翰會展中心會議廳合影留念

- 三、此次特邀請 Scott Bloom 擔任主持人，他是一位經驗豐富的喜劇演員和電視名人，曾為 FedEx、Ford 及 IBM 等知名公司舉辦過數百場主持活動，他為了主持本次 IIA 年會已費時兩個月準備及精心排練，這次會議他用獨特的主持魅力加上敏銳的幽默感和串場能力，並掌控所有活動流程與細節，對參與活動的稽核專業人士展現出他對內部稽核專業知識的瞭解，很讚賞他的專業主持功力及敬業態度。
- 四、大會於 2019 年 7 月 7 日上午開始接受報到，採用 QR Code 識別證管理，現場工作人員嚴謹的管制會員出入，每一場次會議都需刷條碼後才能入場，並可電腦連線直接登錄每位 IIA 會員的進修時數，下午則安排 5 個會前討論會，讓與會者參加。7 月 8 日上午 9 點進行開幕式，由即將卸任的 IIA 全球理事長 Naohiro Mouri 先生(2018-2019 Chairman)致詞，歡迎來自 100 多個國家的 2500 名與會者，他回顧任內倡導的主題「強調基礎-提升標準」，鼓勵稽核從業人員應努力提升專業。接著由 IIA 總裁兼執行長 Richard F. Chambers 先生致詞，隨後由內部稽核基金會頒發 2019 年度的研究獎項。開幕式後，隨即進行共同場次及分組同步場次的會議。
- 五、本屆大會主題為「充滿自信的氛圍(A Vibe All Its Own)」，研討會內容具有多樣性，內容包括「新興議題(Emerging Issues)」、「舞弊及道德(Fraud & Ethics)」、「全球法令遵循及風險(Global Compliance & Risk)」、「科技(Technology)」、「全球趨勢：展望未來(Global Trends: A Look Ahead)」、「通往領導之路(Pathway to Leadership)」、「作者系列(Author Series)」及「公共部門(Public Sector)」等八大主題，共安排 6 場共同會議(General Session) 及 63 場分組同步會議(Concurrent Session)。
- 六、有關 6 場共同會議之演講主題，臚列如下：

GS1 違反誠信：伯尼麥道夫如何改變一個國家

(A Violation of Trust: How Bernie Madoff Changed a Nation —
Fireside Chat)

- GS2 動態的、破壞性的多樣性：利用差異力量的大膽方法
(Dynamic, Disruptive Diversity: A Bold Approach to Harnessing the Power of Differences)
- GS3 卓越績效：員工因素
(Performance Excellence: The Employee Factor)
- GS4 地緣政治與全球經濟
(Geopolitics and the Global Economy)
- GS5 挑戰、機遇及成功之路
(Leadership Panel Discussion: Challenges, Opportunities, and the Path to Success)
- GS6 重塑機器智慧時代的領導力
(Reinventing Leadership for the Age of Machine Intelligence)

七、有關 63 場分組同步會議，共分為 7 個時段，每時段(1 小時)有 9 場小型討論會同時舉行，提供與會者選擇，每個人只能在同時段內選擇一個有興趣之主題進場聆聽，茲將本次個人所參與的 7 場次分組會議之討論主題，臚列如下：

- CS1-1 解決小型稽核團隊的關鍵挑戰
(Solving the Key Challenges of the Smaller Audit Group)
- CS2-1 在世界逐增隱私規則下社交媒體的稽核與治理
(Auditing and Governance of Social Media in the World of Increasing Privacy Regulations)
- CS3-5 以風險速度的稽核：崩解年代的內部稽核
(Auditing at the Speed of Risk: Internal Audit in an Era of Disruption)
- CS4-3 評估風險的風險
(The Risks in Assessing Risk)

CS5-1 案例學習 - 小型稽核部門的數據分析

(Case-based Learning — Data Analytics for the Small Audit Department)

CS6-1 聚焦風險：2020 年內部稽核計畫的熱門話題

(Risk in Focus: Hot Topics for the 2020 Internal Audit Plan)

CS7-5 數位化破壞性的內部稽核人員：未來證明您的內部稽核職能

(The Digitally Disruptive Internal Auditor: Future Proofing Your Internal Audit Function)

八、共同會議專題演講摘要

(一) 違反誠信：伯尼麥道夫如何改變一個國家 (A Violation of Trust: How Bernie Madoff Changed a Nation — Fireside Chat)

座談會主持人：Richard Chambers (IIA 總裁兼執行長)

演講者：Richard Dreyfuss (奧斯卡獲獎演員)

第一場次共同會議，由 IIA 總裁兼執行長 Richard Chambers 與獲得奧斯卡獎演員 Richard Dreyfuss 一起座談，探討 Dreyfuss 在美國廣播公司(ABC)迷你劇中扮演 Bernie Madoff 所獲得的見解。

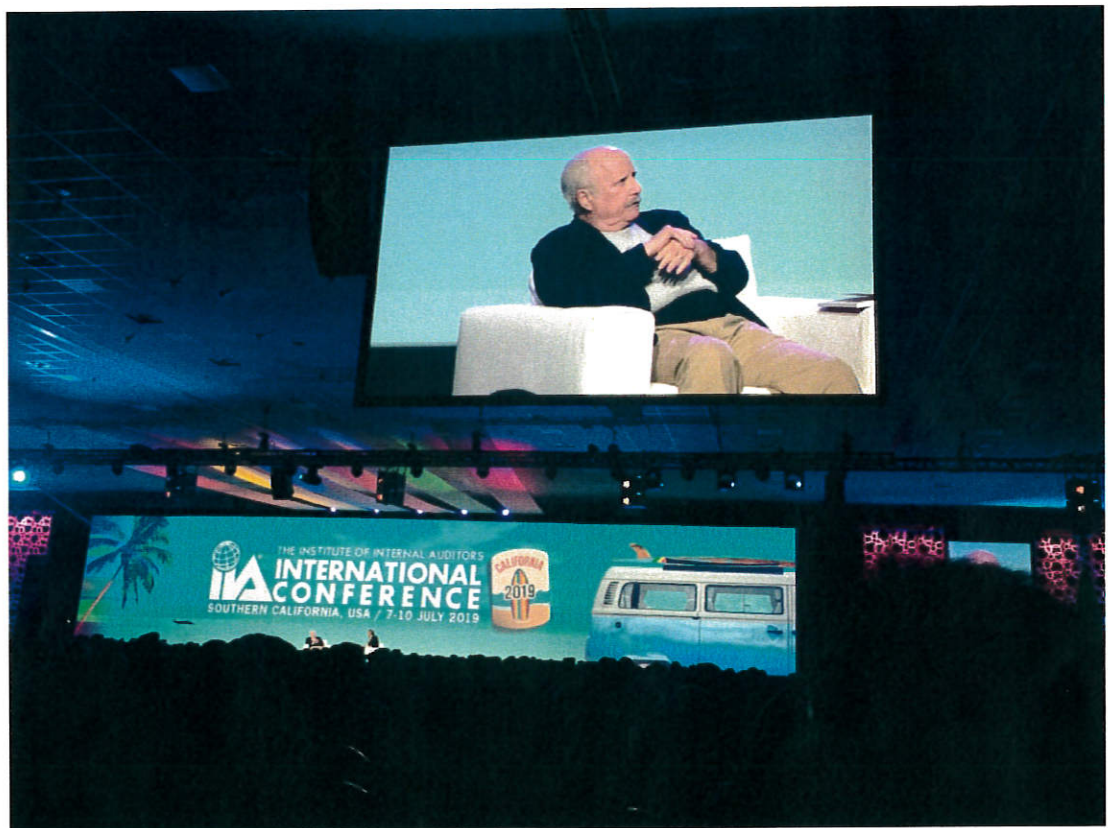
Bernie Madoff 為納斯達克前主席，2009 年 6 月 29 日承認自己經營美國歷史上最大的「龐氏騙局」，被判處 150 年徒刑，同時被罰款 1700 億美元，目前仍在美國監獄服刑中。

Dreyfuss 就像 Madoff 一樣，在紐約州皇后區成長。他不僅理解 Madoff，也理解所有從第二次世界大戰中回來並且有意在商業上取得成功的人，他們都熱愛美國提供的機會，沒有人會說他們會成為一名犯罪分子，然而 Madoff 卻致力跨越這條線進入犯罪行為。

Dreyfuss 說，最重要的問題是允許 Madoff 犯罪，這樣的世界讓 Madoff 做到了什麼？很多人都知道 Madoff 是個騙子，但他們都沒有說話，只有一名調查員或稽核人員拼命追查他。

根據 Dreyfuss 說法，這不是關於多麼有才華的 Madoff，這是關於如何盲目和充滿否認其他人。在迷你劇中一個場景中，Madoff 向調查人員提供了一些信息，這些信息可能會使他的龐氏騙局陷入戛然而止，但他們從未跟進，因為 Madoff 是納斯達克前主席，所以他們信任他。

Dreyfuss 鼓勵內部稽核人員在工作中表現出勇氣，內部稽核人員是這個世界上的前線士兵，這個世界在過去的 50 年裡已經陷入了這樣的衰敗和道德的喪失之中，沒有人可以信任，內部稽核是反對貪婪和殘忍的最後一道防線。



(二) 動態的、破壞性的多樣性：利用差異力量的大膽方法 (Dynamic, Disruptive Diversity: A Bold Approach to Harnessing the Power of Differences)

演講者：Jade Simmons (變革領導者及著名的古典鋼琴家)

Jade Simmons 將音樂和說故事結合起來，說明她如何在轉變職業生涯的過程中處理多元化問題，以及如何將同樣方法應用於企業。

Simmons 作為一個傳統行業的非裔美國古典鋼琴家，她花了所有的時間努力去完美，以吸引更多的觀眾。她說談論多樣性時，我們就必須把完美的想法拋到窗外，她意識到機會在於提供我們工作的多樣性。追求多樣性需要超越種族和性別，包括思想多樣性、背景多樣性、經驗多樣性及人才多樣性。當我們想到人才的多樣性時，我們所做的是開闢不同的機會，讓人們發光。我們不能從一個倡議和基準的地方開始。你必須開始相信，人們想要一個不同於他們所看到的產品。

Simmons 希望經驗多樣性能成為她提供觀眾服務的一部分，因此她在音樂會上開始講故事，人們開始關注這些故事。你所做的不是把事情做好，而是移動東西，這樣人們就會感到自己想要進入的空間所吸引。多樣性絕不應與義務有關，它應該與探索有關。

Simmons 建議每個人需要轉變自己的心態，在一天結束的時候，應該能夠以不同的方式看待自己，如何看待別人，以及如何重視他人。



(三) 卓越績效：員工因素 (Performance Excellence: The Employee Factor)

演講者：Dennis Snow (Snow & Associates Inc. 總裁)

Snow 在 Walt Disney World 工作了 20 年，專注於客戶體驗，卓越績效和領導力。他現在是一名全職演講者，培訓師和顧問，致力於幫助組織實現客戶服務、員工發展及領導力方面的目標。他是兩本最暢銷的商業書籍 “LESSONS from the MOUSE” 及 “UNLEASHING EXCELLENCE” 的作者。

他在本場次會議中明確地提出了四項原則，這些原則可以創造忠誠度和卓越績效，亦就是值得你付出努力的每一刻。

原則 1：明確定義顧客體驗

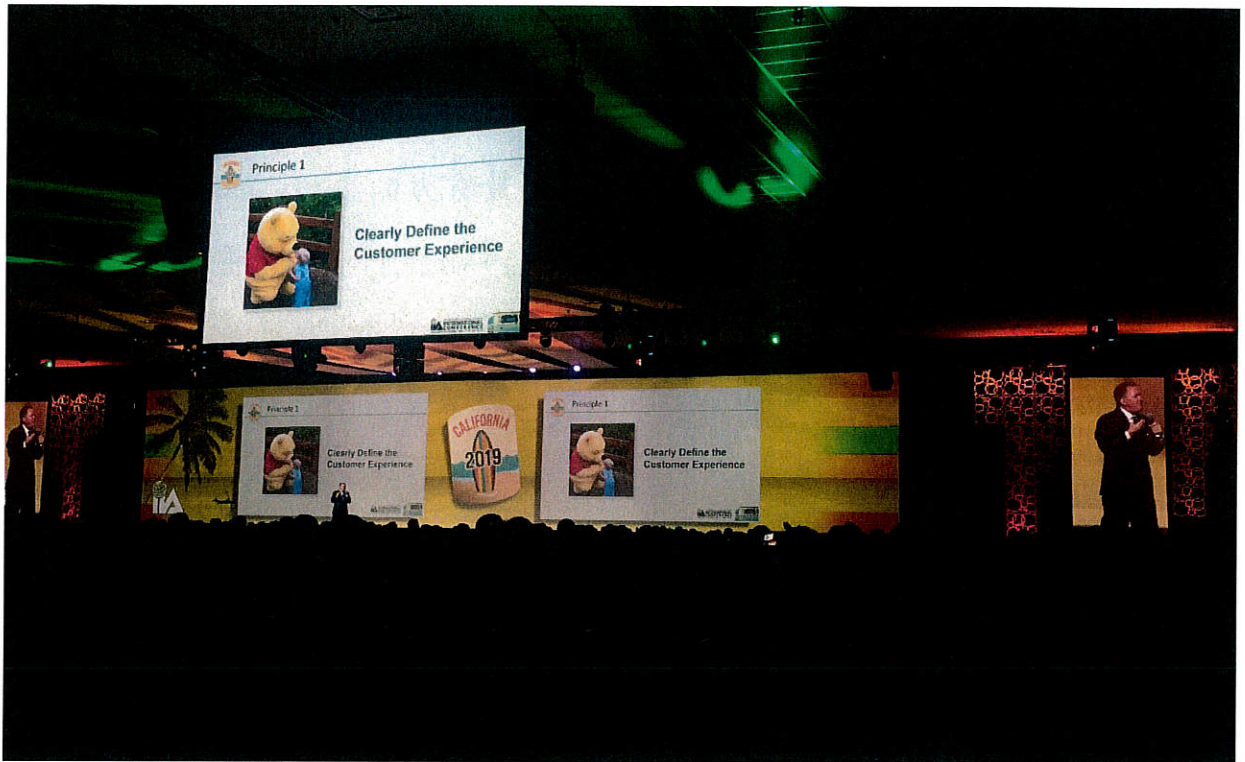
Snow 建議與會者問自己：誰是我在組織中的利益相關者？我們希望他們的經驗是什麼？

那是你的品牌。哪三件事是你想要利益相關者在你提供的服務中說出為組織帶來的價值？你是否反應敏捷？你的後續工作非常傑出？你預見到他們的需求嗎？

客戶體驗必須根據員工行為來定義，讓他們說出這三件事需要做些什麼？這些行為需要融入文化中。

原則 2：知道什麼會讓你的顧客感到沮喪 - 並做些什麼

Snow 表示太多的組織確切地知道什麼會讓顧客感到沮喪，然而對此卻沒有任何作為。他建議每季度召開一次會議，要問：哪些事情讓我們的利益相關者感到沮喪，我們能做些什麼呢？一個更好的問題可能是：什麼事情會讓我們的利益相關者徹夜難眠，我們能做些什麼呢？



原則 3：僱用合適的人

在面試之前，領導者應該確定哪些特質使超級明星成為超級明星。確定組織在員工中想要的那些品質，可以在招聘過程中創造一個基準。例如，管理者是否經由面試中應徵者的行為來看到和聽到這些特質？

面試選擇過程應該模仿你組織的文化，每一個細節都會增強或減損組織的文化。你是否在面試過程中展示了自己的價值觀和文化？

原則 4：堅持不懈地訓練和溝通

Snow 警告說：組織永遠不能假設他們的員工都會懂，他們不能把海報放在牆上說，這就是這樣子。他強調說：你必須堅持不懈地進行培訓和溝通，你需要非常清楚你的期望是什麼，有效的培訓和溝通會為組織帶來優越感，確保員工瞭解真實產品，並保證員工知道預期的內容。

Snow 建議在訓練方面，絕對不要讓教導時機溜掉，永遠不要讓認知時機消失是很重要的。當我們的員工覺得我們真誠地欣賞他們所做的事情時，我們能做的最有力的事，就是認可他們的表現，最有效的認可是與情感有關的，而我們要鎖定員工卓越的表現。無論是在迪士尼世界還是在內部稽核中，這些都是創造忠誠度的原則。當我們持續做好這些事情時，得到的結果就是利益相關者的忠誠度。

(四) 地緣政治與全球經濟 (Geopolitics and the Global Economy)

演講者：Peter Zeihan (地緣政治戰略家、全球能源、人口統計及安全專家)

Peter Zeihan 是一位專注於全球能源、人口統計和安全的地緣政治戰略家，本次演講他概述自第二次世界大戰結束以來，美國的外交政策歷史及貿易關係。他的世界觀結合了地理和真實的人口結構，深刻剖析全球政治如何影響市場和經濟趨勢，以協助企業領導者應對當今複雜的地緣政治風險和機遇。

Zeihan 說我們正處於一個重大的過渡期，正在看著經濟模式的終結。由於供應鏈面臨著這些地緣政治風險的破壞，特別是美國主導的貿易戰，內部稽核人員應該要注意，許多國家已經看到這種情況，並且已經努力使其供應鏈多樣化，並進入消費點附近更集中區域肯定是有利的。他提出警告說，你正在尋找的是一個投入、生產和消費既安全又有希望共存的地方，現在唯一的地方就是在北美。

Zeihan 對當今的美國外交政策進行評估：如果你想要一些積極的東西，你需要帶來一些交易。



(五) 挑戰、機遇及成功之路 (Leadership Panel Discussion: Challenges, Opportunities, and the Path to Success)

座談會主持人：Scott Bloom

演講者：Theresa Grafenstine (花旗集團資訊安全和業務持續稽核長)

Kiko Harvey (聯合國世界糧食計劃署總檢察長)

Jenitha John (南非 FirstRand Ltd.稽核長)

本場次座談由 Scott Bloom 擔任主持人，座談成員包括 Theresa Grafenstine (美國)、Kiko Harvey (義大利)及 Jenitha John (南非)等3位傑出的女性內部稽核主管，首先每人都談到了她的背景，以及是什麼原因促使她成為內部稽核人員。

主持人 Scott Bloom 提問一些議題，由3位來賓答覆，摘要如下：

1. 內部稽核如何幫助組織和執行長為先進技術和風險做好準備

Grafenstine 表示，稽核人員需要研究技術並提出問題，我們最大的賦予角色，就是我們是批判性的思想家，我們將其分解為關鍵控制，誰控制了這個演算法？它能做什麼？如果它出錯怎麼辦？我們可以阻止它嗎？在面臨網路風險時，詢問基本控制問題就可能會有很長的路要走。

2. 如何建立稽核職能，使其能夠成為高績效部門的能力

Harvey 表示，她問了很多關於團隊建立的問題，她希望技術能力能夠存在，她尋找能夠傾聽、批判性思考、查看和解決問題的能力，以及稽核人員的參與程度。我們養活了世界的飢餓，他們的熱情是什麼？他們是否因為正確的理由加入了我的團隊？他們是想讓事情變得更好，還是他們想在那裡獲益？

3. 內部稽核人員需要隨業務發展培養相關技能

John 表示，內部稽核人員必須始終關注不斷變化的風險格局，許多組織都經歷著數位化、數據、客戶、競爭、行為、遵循及網路方面的變化，內部稽核要轉型成為專業人士，更新其方法理論，並使用後見之明和遠見是非常重要的，內部稽核人員還需要靈活敏捷、利用創新及培養創造性思維。

4. 稽核主管如何在董事會獲得信任並發揮影響力

Grafenstine 曾擔任美國眾議院前任檢察長，她必須將事情轉化為對他們有意義的條款，在與政治家共事時，她清楚地知道她需要將自己的信息加以包裝，以便說給他們聽。她需要確保聽的人理解她在說什麼，及她要求他們做什麼。無論是口頭對話，還是書面報告，內部稽核人員需要牢記他們的聽眾。

5. 女性領導者在職業生涯中所面臨的挑戰

John 說女性往往對工作多感到內疚，但她發現組織變得更加靈活，人們應該藉由輸出來管理，而不是時間來管理，她鼓勵女性對自

已時間保有私心，優先考慮個人生活，但是善加利用科技還可以讓女性以多種形式出現在職場。

Grafenstine 說她作為前任檢察長辦公室所聘用的前三名女性稽核人員之一，這是一個增長機會。在科技領域，不要把重點放在成為唯一的女性身上，而是思考自己是一個專業人士，可為案子帶來不同的視角。不過，她也承認最大的挑戰是她自己。她的玻璃天花板(指女性在職場中無法陞遷到高階管理階層，有一道可望不可及的無形阻隔，稱為玻璃天花板)是恐懼，她總覺得自己不屬於自己，在她解決問題之前，她會讓自己退縮。Grafenstine 建議，無論你害怕什麼，你都需要解決它，一旦攻擊它，你就可以成為領導者。

Harvey 說她在工作職場中總是受到歡迎，因為她做出了這樣的選擇，她錯過了許多家庭和學校活動。在這一代，她認為她必須在工作場所現身，否則人們會說因為她有小孩所以不能依賴她。她採取了大膽的行動，讓她的家人跟隨她的職業生涯而移居，儘管對她的孩子和她很為難，但機構在這方面變得越來越好，所以沒有任何理由不這麼做，況且現在的職場環境比以前更容易。



(六) 重塑機器智慧時代的領導力 (Reinventing Leadership for the Age of Machine Intelligence)

演講者：Mike Walsh (未來學家)

我們生活在一個充滿奇蹟的時代 - 駕駛自己的汽車，預測我們需求的平台，以及能夠應對從先進製造到複雜手術的各種機器人。雖然許多人擔心機器人會接受他們的工作，但機器智慧的興起提出了一個更重要的問題：21 世紀人類智慧的真正潛力是什麼？未來學家 Walsh 以自動化和演算法幫助重塑企業運營方式為主題，讓與會者能深入瞭解塑造機器智能時代的公司、科技及全球力量。

Walsh 在本場次演講中提出演算法、自動化及人工智慧 (AI) 正在成為我們世界的深層基礎設施之觀點，到 2030 年能夠不斷學習和適應的人工智慧平台將創造一個無縫協調和個性化體驗的演算法世界。他提出了許多關於未來的問題，例如：

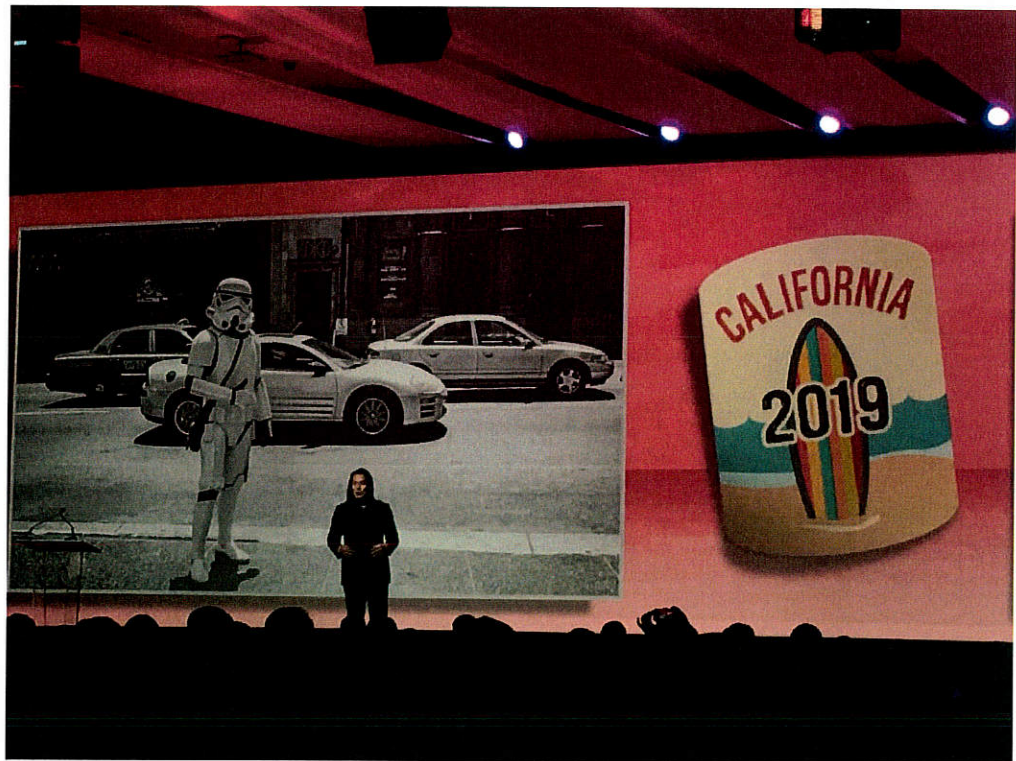
1. 你是否在考慮與人工智慧相關的風險和潛在轉變？
2. 如果我們總是知道該說些什麼及什麼時候該怎麼辦？
3. 如果機器能識別我們情緒怎麼辦？
4. 面部識別如何改變我們的應用經驗？
5. 如何通過消除摩擦點來創造新體驗？
6. 如果我們根本不再需要我們的設備怎麼辦？
7. 如果人工智慧對我們的行為和認同感產生最大影響會怎樣？

Walsh 說我們面臨的最大威脅不是機器人取代我們，而是我們不願重塑自己。現在是重塑、重新設計及重新構想的時候了，分析風險的未來是數據和可以建立的數據關係，為了在破壞性的未來中生存下去，組織需要做好準備，使其更具靈活性、響應性及適應性。

Walsh 鼓勵與會者要不斷挑戰他們對未來的假設，您是否正在考慮演算法時代的變革潛力？接下來的行動是與團隊中最年輕的成員進行討論，以瞭解如何更好地將他們的參考框架納入想法或策略中。組織如何在 21 世紀轉型？關鍵是要讓別人把你視為一種不同的組織。你必須將文化作為你的操作系統，也就是管理員工協作方式的交互系統。這是最難改變的，但它是真正轉型的藍圖。

當涉及到演算法、自動化和人工智慧時代的領導力時，領導者的角色就會變得更加重要。領導者需要升級他們制定決策和解決問題的方法，這意味著要探索如何開始重新培訓團隊，將人才遷移到新角色，及為他們將面臨的新型挑戰做準備。

Walsh 說未來並不像升級那麼簡單，請我們所有人以全新的方式思考，大膽思考、思考新思維及快速思考。



九、分組同步會議演講摘要

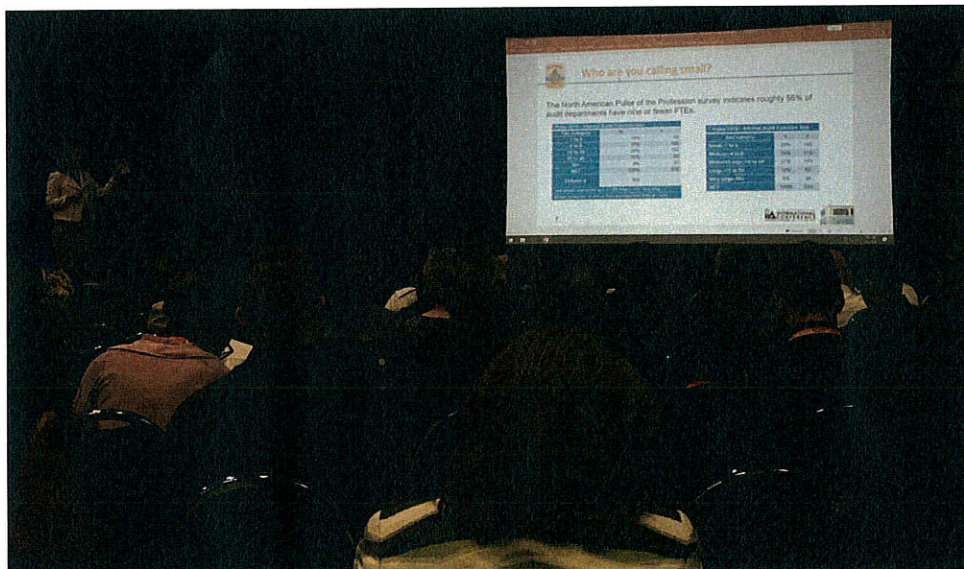
(一) 解決小型稽核團隊的關鍵挑戰 (Solving the Key Challenges of the Smaller Audit Group)

演講者：Alice Mariano (CIA, CPCU, CPA ; Director, Internal Audit
North Carolina Farm Bureau Mutual Insurance Co. USA)

本場次演講者 Alice Mariano 擁有超過 20 年的稽核和會計經驗。她目前擔任北卡羅來納州農業局互助保險公司 (NCFBINS) 內部稽核部門的主管。她指出每位內部稽核人員都可以使用更多資源，當稽核主管(CAE)最嚴重地面臨的挑戰是最多只有八名稽核人員，要解決的風險在不斷增長，但似乎沒有足夠的時間或方法來獲取、開發和部署可用的有限資源。

本次會議將重點關注較小規模的稽核團隊可以使用的方法，利用 IIA 的工作策略和資源。在本次會議中，與會者將可學習：

1. 探討使用靈活的計劃策略。
2. 討論讓每個人都走上正軌的流程規則。
3. 辨識對小團隊稽核主管可用的工具。
4. 參加以共享好主意為主的互動式會議。



茲將本場次會議的摘要整理如下表：

<p>靈活的計劃策略</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 風險評估方法 ➤ 稽核計畫的期限/樣式 ➤ 使用工具 ➤ 文件/通訊 	<p>辨識小稽核團隊 CAE 可用的工具</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 處理工具 ➤ IIA 資源 ➤ 其他資源
<p>討論讓每個人都走上正軌的流程規則</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 問為什麼！ ➤ 寫下來 ➤ 堅持這個過程 ➤ 改變意圖 	<p>用來共享好主意的互動會議</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 挑戰 ➤ 解決方案 ➤ 工具箱

(二) 在世界逐增隱私規則下社交媒體的稽核與治理 (Auditing and Governance of Social Media in the World of Increasing Privacy Regulations)

演講者：Tichaona Zororo (CIA, CRMA, CISA, CISM, CRISC, CGEIT ; Director, IT Advisory Enterprise Governance of IT South Africa)

本場次演講者 Tichaona Zororo 是南非 EGIT 公司(IT 企業治理諮詢)的 IT 顧問主管，他在私營和公共部門的主流 IT、IT 稽核、安全、治理和風險方面擁有多年的深入和全球經驗。

Zororo 指出社交媒體的成長和重要性是顯而易見的，在過去幾年中，在商業和社會需求上社交媒體已經爆發式地發展，顛覆傳統的企業和社交活動模式。隨著社交媒體的使用不斷增加，亦存在利益和風

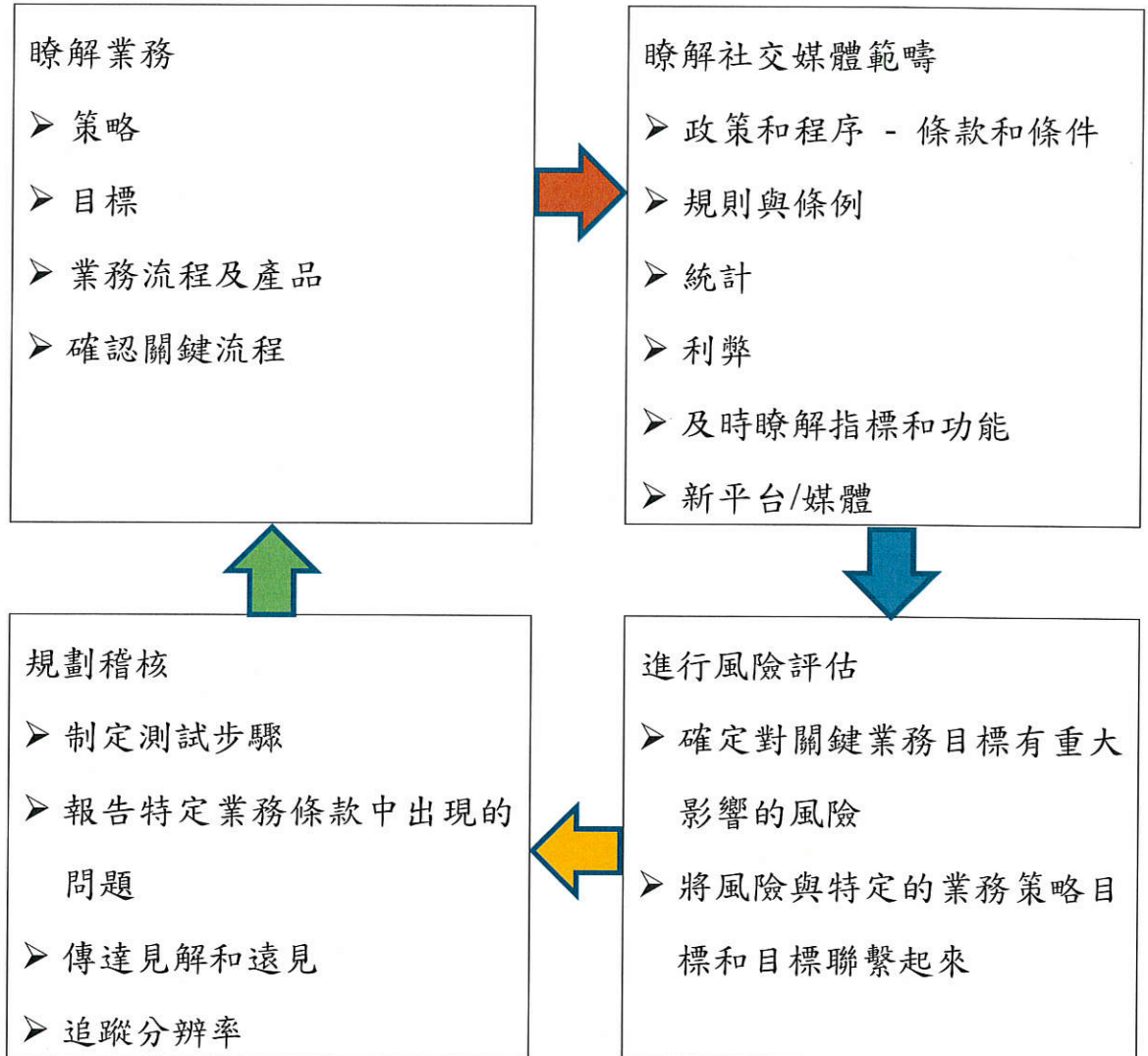
險。監管機構最近對這項新科技要求制定規則及法規，以做為管理供應商、指導企業及保護個人之使用。

本會議摘要整理內容如下：

- 瞭解當地和國際社交媒體趨勢、統計數據、失敗及成功理由。
- 創建社交媒體治理及稽核業務案例 - 由世界知名航空公司的兩位 CEO 組成的案例研究。
- 制定符合核心企業活動並符合規則及條例的社交媒體政策、戰略、流程及程序。
- 建立並明確定義社交媒體角色和職責，包括董事會、高階主管、內容管理者、遵循及監控的角色。
- 從內容開發、審查和批准中，瞭解社交媒體內容管理步驟。
- 認識社交媒體邏輯訪問治理和管理。
- 瞭解 20 個社交媒體審核測試程序。
- 學習如何編寫社交媒體稽核報告，以吸引董事會和執行管理層的注意。
- 審查有關社交媒體使用的國際法規，如一般資料保護規範(GDPR)、數據保護法、個人資料保護、個人數據保護法及誹謗法。
- 發現社交媒體紅燈。



Zororo 提出對社交媒體增加價值的稽核方法：



(三) 以風險速度的稽核：崩解年代的內部稽核 (Auditing at the Speed of Risk: Internal Audit in an Era of Disruption)

演講者：Richard F. Chambers (IIA 總裁兼執行長)

Anton van Wyk (PwC，普華永道會計師事務所合夥人)

本場次是由 IIA 總裁兼執行長 Chambers 與普華永道會計師事務所合夥人 Wyk 共同座談，以 Chambers 「以風險速度的稽核」為主題進行討論。在 21 世紀，風險以曲速出現，往往使組織不知不覺而且毫無準備。後果可能是毀滅性的。為了保護和提高價值，內部稽核人員必須提升他們對風險速度的稽核能力。

本座談會內容摘要如下：

- 深入瞭解 21 世紀風險的動態性及接觸毫無戒心的組織的速度。
- 瞭解內部稽核人員迫切需要及有效的策略，以便在他們對組織造成明顯和現實的危險之前識別新出現的風險。
- 討論稽核行業、其服務的組織及這些破壞性力量，如何影響其在未來十年為組織服務的能力所面臨的破壞性風險。
- 找出有效的策略，以更智慧、更好、更快的方式進行稽核，也就是以風險速度進行稽核。
- 世界經濟論壇：從可能性角度看全球風險排行

	2009	2014	2019
1	資產價格暴跌	收入差距	極端氣候事件
2	中國經濟放緩	極端氣候事件	減緩和適應氣候變化的失敗
3	慢性病	失業和就業不足	天然災害
4	全球治理差距	氣候變化	數據欺詐或盜竊
5	全球化的縮減	網路攻擊	網路攻擊

上表顏色圖類別

金融	社會議題	地緣政治	環境議題	科技
----	------	------	------	----



(四) 評估風險的風險 (The Risks in Assessing Risk)

演講者：Adam Turteltaub (美國公司法遵與道德協會戰略倡議及國際計劃副總裁)

本場次演講者 Turteltaub 是公司法遵與道德協會的發言人，他認為風險評估對業務是非常重要的，尤其是法遵，因此適當地完成風險評估是至關重要的。然而，大量研究結果顯示，在評估風險和概率時，人類存在嚴重缺陷。這種有趣、互動的及富有洞察力的演示將闡明我們評估風險的能力不足的常見方式，並提供有關如何避免常見陷阱的建議。

本場次會議主要結論如下：

- 考慮任何風險而不僅僅是特定的風險。
- 尋找潛在風險解決方案的共性。
- 開發靈活的響應資源：即使你無法控制風險，你也可以控制響應。



(五) 案例學習 - 小型稽核部門的數據分析 (Case-based Learning — Data Analytics for the Small Audit Department)

演講者：Bradley Carroll (Principal, Process, Risk, and Governance (PRG) Group, Frazier & Deeter, CPAs, USA)

Joe Oringel (Managing Director, Visual Risk IQ, USA)

本場次演講者由 Carroll 及 Oringel 兩位共同演講，Carroll 在美國的銀行稽核工作擁有豐富的經驗，Oringel 則擅長於資訊安全及資料分析，他們以小型稽核部門個案如何進行有效的數據分析。本次會議的目標，是讓稽核人員查覺在小型稽核團隊進行常規測試時實施數據分析的機會。他們並沒有試圖教授如何使用特定的 Data Analysis (DA) 工具或技術，而是教授如何識別在稽核中使用 DA 的機會，並展示小型或簡單的 DA 實現的實際案例。

茲將本場次內容摘述如下：

- 確定在小型審計團隊中完成數據分析(DA)所需的各種技能(這是集體努力，需要 IT 和非 IT 技能！)
- 克服慣性並學習建立可重複的 DA 流程，重點關注員工發展。
- 列出更成功的發展議程工作所面臨的潛在挑戰，討論如何克服挑戰。
- 集思廣益，快速獲勝並分享創新方法的例子，以提供更好的保證。



(六) 聚焦風險：2020 年內部稽核計畫的熱門話題 (Risk in Focus: Hot Topics for the 2020 Internal Audit Plan)

演講者：Jonathan Moraes (Technical Manager, IIA–Spain)

Peter Hartog (Manager, Professional Practices, IIA–Netherlands)

本場次是由八個歐洲內部稽核協會 - 比利時、法國、德國、義大利、荷蘭、西班牙、瑞典、英國及愛爾蘭的共同努力推動的，本次已經是第四年發表，其目的是為內部稽核專業提供一個接觸點，幫助首席稽核執行長了解他們的同行如何看待今天的情況，以及它如何影響 2020 年內部審計計劃的準備。

本場次由來自西班牙 Moraes 及荷蘭 Hartog 兩位經理提出分析 2020 年內部稽核計畫的熱門話題：

1. 網路安全和數據隱私：對內部稽核的期望越來越高。
2. 監管負擔日益加重
3. 數字化和商業模式中斷
4. 超越第三方
5. 業務彈性，品牌價值和聲譽
6. 財務風險：從債務上升到收入壓力
7. 地緣政治不穩定與宏觀經濟
8. 人力資本：未來的組織
9. 企業，道德和文化：模範組織
10. 氣候變化：風險與機遇

本場次會議談論的主要內容如下：

- 分析與內部稽核主管(CAE)有關的主要風險。
- 獲得構建審計計劃的工具。
- 全面瞭解其他 CAE 的問題。

- 參加一項著名的研究性研究。



肆、數位化破壞性的內部稽核人員：未來證明你的內部稽核職能 (The Digitally Disruptive Internal Auditor: Future Proofing Your Internal Audit Function)

演講者：Sergiu Cernautan (加拿大 Galvanize 產品策略高級總監)

Jonathan Lin (加拿大 Encana 公司高級財務遵循稽核員)

本場次的 2 位演講者主要強調在當今的數位環境中，使用正確的科技來提升內部稽核功能比以往任何時候都更加重要，藉由吸引、培養及留住具有足夠數位靈活性的專業人員來證明稽核職能的未來，並建立敏捷和可持續的內部稽核實踐，可在將來證明其組織的內部稽核職能時，探索作為稽核領導者的角色。

從廣義上講，數位化將貨幣、交易、服務、產品、體驗和關係轉換為虛擬形式，虛擬表單可能更靈活、範圍更廣、更有利可圖，而且將使內部稽核更具挑戰性。隨著公司投資無形資產（如數據庫、專有演算法和專家工作人員）而不是工廠和庫存等實物資產，創造性破壞正在加速。虛擬是新的商業現實，需要新的方法來管理風險。

他們提到一些有關內部稽核的職責及面臨數位化時代的問題，值得深思：

- 稽核是一項崇高的職業，是我們整個社會誠信的基礎。
- 每個內部稽核團隊都有時間限制，資源嚴重不足問題。
- 稽核部門的任務和職責似乎正在擴大，而專用時間和資源正在縮減。
- 新的世界風險因素正以指數級的速度出現，使風險管理變得越來越困難。
- 最近的新科技進步已經徹底改變了幾乎每個行業的經營模式。

演講者將數位化內部稽核分為四個構面，整理如下：

雲端	社會層面	數據與自動化	行動科技
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 從電子表單、共享驅動器和電子郵件中取消黑暗數據 ➤ 整合相關職能部門的風險管理工作 ➤ 為稽核客戶提供更好的用戶體驗 ➤ 確保全球覆蓋 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 讓利益相關者參與三道防線 ➤ 群眾外包業務中的稽核活動 ➤ 建立內部稽核在組織數位社區中的存在 ➤ 影響風險文化 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 使用機器人和機器學習來將工作流程自動化 ➤ 通過數據分析客觀地確保工作成效 ➤ 提供實時保證報告 ➤ 創建持續的稽核環境 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 隨時隨地連接雲，社交和數據源 ➤ 使用設備的多媒體功能擷取稽核證據 ➤ 透過雲端功能補充傳統工具集，實時提高業務生產力

數位化是不可避免的，做為內部稽核職能領導者的挑戰，是要為您的團隊做好準備，以便在數位時代管理風險，並保護您的組織免受創造性破壞。2 位演講者也提出關於內部稽核領導者，面臨數位環境時應該注意事項：

- 檢查內部稽核領導者是否在當今的數位環境中為內部稽核和風險管理設定了正確的技術願景。
- 確定內部稽核領導者是否正在招聘和培訓未來的內部稽核及風險管理技能組合。
- 評估其內部稽核及風險管理流程是否足夠自動化和靈活，以應對內部稽核的現在和未來。

最後 2 位演講者歸納總結，推升內部稽核的價值鏈之關鍵要點：

- 數位化是不可避免的。
- 領導力挑戰：未來證明您的內部稽核職能。
- 投資現代科技（例如：雲端、社交、行動裝置、數據、機器人自動化）。
- 將敏捷原則導入稽核方法。
- 投資開發新的技能組合（數據科學、數位素養等）
- 提升價值鏈（自動化日常風險，專注於策略風險）



肆、心得與建議

- (一) 非常感謝公司給予本人這次去美國南加州參加國際內部稽核協會(IIA)年會之機會，能參與這場世界級的IIA高標準卓越活動真讓我受益良多。現場有來自世界各地超過 100 多個國家 2500 位以上的內部稽核專業從業人員參與盛會，另外還有贊助商及供應商提供相關稽核專業解決工具。美國主辦單位舉辦這國際會議場面真的很大且很用心，讓本次會議非常順利成功，舉凡會議地點選定、大會佈置、會議流程、主持人及演講者等安排真的很棒，讓人深刻感受到 IIA 工作人員籌設本屆年會之用心，這是非常值得我們學習之處。在共同場次會議方面，特邀請傑出的演講者設定主題及內容都很精彩，經由現場聆聽各領域演講者的演說，除讓本人增廣見聞，也對世界未來局勢脈動之風險，更能清楚領略與掌握；在分組同步會議部分，所邀請稽核專業講者也很不錯，聽完後覺得我司之稽核業務真的還有很多需要精進之地方。爰此，IIA 國際年會仍是全球稽核人員相聚一地，也是同時學習創新的稽核技術及從事國際交流的良機，建議我司應積極派員與會，俾能汲取新知並追求卓越稽核效能。
- (二) 本屆 IIA 年會主題「充滿自信的氛圍(A Vibe All Its Own)」，是 IIA 致力於提供一個深入研究影響內部稽核的全球性問題的計畫，從 2018~2019 全球理事長 Mouri 先生回顧他當主席所設定的發展主題「強調基礎 - 提升標準 (Emphasize the Basics — Elevate the Standards)」，鼓勵參加會議的稽核人員一起努力提升專業，相互聯繫聽取與分享彼此的工作經驗故事。在會議進行過程中，大會也精心安排頒贈各項獎章，以表揚對內部稽核卓有貢獻人士，例如內部審計基金會 (IAF) 2019 年 Esther R. Sawyer 研究獎、John B. Thurston 獎、Victor Z. Brink 傑出服務獎等，藉由公開表揚活動來鼓勵並提升內部稽核專業的品質。新任 IIA 全球理事長 Joyce 先生(2019~2020)亦訂定未來任期內推動主題「為稽核定調(Audit in Tune)」，傳達內部稽核如同音樂曲和聲協同合作讓樂團達成完美演出，讓內部稽核以他們的知識、洞察力和遠見卓識為中心，協助機構和諧及有效地運作。這些提升及延續傳承稽核技術的方式，值得我們仿效。

- (三) 目前 IIA 組織已經跨越 20 萬會員的里程碑，且已經有 15 萬人取得國際內部稽核師(Certified Internal Auditor，簡稱 CIA)認證資格，在本次分組同步會議的演講者，除擁有 CIA 資格外，另外亦有很多人同時擁有國際風險管理確認師(Certification in Risk Management Assurance，簡稱 CRMA)及國際電腦稽核師(Certified Information Systems Auditor，簡稱 CISA)等，取得這些國際認證將有助於提升個人的稽核專業。我司遵循電業法，即將轉型為控股母公司，其下成立發電及輸配售電公司。在推動公司轉型之際，未來母子公司的內部控制制度及內部稽核制度將會重整或新建立，個人未來努力的目標將設定為取得這些內部稽核認證，期能在公司推動組織轉型之際，協助建立有效的內控制度。
- (四) 參與本次共同會議及分組同步會議綜合歸納，演講者大都強調未來網路科技及大數據所帶來的便利性，也為稽核人員帶來更嚴峻的挑戰，因為隱藏的新科技後面之風險將能更以迅雷不及掩耳速度的侵襲企業經營，影響範圍更為廣大，建議內部稽核人員必須不間斷的學習新科技發展，例如雲端、互聯網、機器人學習等創新技術，才能協助企業做好有效的風險管理及公司治理。

 The Institute of Internal Auditors

Certificate of Completion Awarded to
Ching-shan Chien
2019 International Conference

Category	Title	Date	Credits
Auditing	Auditing and Governance of Social Media in the World of Increasing Privacy Regulations	07/08/2019	1.2
Auditing	Solving the Key Challenges of the Smaller Audit Group	07/08/2019	1.2
Auditing	The Speed of Risk: Lessons From the Audit Trail	07/08/2019	1.2
Business Management & Organization	The Risks in Assessing Risk	07/08/2019	1.2
Personal Development	A Violation of Trust: How Bernie Madoff Changed a Nation — Fireside Chat	07/08/2019	1.2
Personal Development	Dynamic, Disruptive Diversity: A Bold Approach to Harnessing the Power of Differences	07/08/2019	1.5
Auditing	Case-based Learning — Data Analytics for the Small Audit Department	07/09/2019	1.2
Auditing	Risk in Focus: Hot Topics for the 2020 Internal Audit Plan	07/09/2019	1.2
Auditing	The Digitally Disruptive Internal Auditor: Future Proofing Your Internal Audit Function	07/09/2019	1.2
Economics	Geopolitics and the Global Economy	07/09/2019	1.5
Personnel/Human Resources	Performance Excellence: The Employee Factor	07/09/2019	1.5
Personal Development	Leadership Panel Discussion: Challenges, Opportunities, and the Path to Success	07/10/2019	1.8
Personal Development	Reinventing Leadership for the Age of Machine Intelligence	07/10/2019	1.5


Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA
President and CEO
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Boulevard, Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA



Program Date: July 07 - 10, 2019
Program Location: Anaheim, CA
Instructional Delivery Method: Group Live
CPE Issuance Date: August 01, 2019

In accordance with the standards of the National Registry of CPE Sponsors, CPE credits have been granted based on a 50-minute hour.
National Registry of CPE Sponsors ID Number 103127