

出國報告（出國類別：開會）

參加 2022 年亞洲區國際內部稽核研討會 【視訊報告】

服務機關：審計部

姓名職稱：邱組長仲晃、周稽察彥杰

派赴國家：臺灣，中華民國

出國期間：中華民國 111 年 10 月 31 日至 11 月 1 日

報告日期：中華民國 112 年 1 月 6 日

摘 要

2022年亞洲區國際內部稽核研討會係由泰國內部稽核協會主辦，於2022年10月31日(星期一)及11月1日(星期二)假泰國曼谷舉行為期2天之國際研討會。本屆研討會主題為「指數型內部稽核：加速創新和轉型」(Exponential Internal Audit: Accelerating Pace of Innovation and Transformation)，邀集各國內部稽核領域專家學者，針對新穎且具前瞻性之內部稽核專業資訊及實務做法進行分享，促使與會人士瞭解及學習相關知識技術，以有效應對不斷變化的外在環境與風險。為持續汲取國際新知，增進審計專業知能，經以視訊方式參加本次研討會，期能增進審計技術並拓展查核視野，並提出下列建議意見：

- 一、因應審計人員角色變化趨勢，聚焦高風險關鍵施政議題，提供改善施政效能之洞察性或前瞻性意見，發揮審計機關核心職能暨提升審計成果附加價值。
- 二、配合資訊科技發展及政府數位轉型，積極發展數位審計創新技術方法，培養並推廣數位審計相關知識及經驗，以因應次世代之查核需求與挑戰。
- 三、持續關注並倡議永續發展議題，強化對各級政府永續發展政策規劃及執行情形之查核，促進各界對永續發展之重視並付諸行動，以回應國際人權及環境責任。
- 四、鼓勵並推廣利害關係人參與之審計模式，運用數位技術或視覺化方法提升與利害關係人之溝通效率，以增進審計成效及對外形象。
- 五、呼應各界對審計機關日漸提高之要求，強化審計人員培訓領域研究與發展，培育新世代審計人員應具備之關鍵職能，以提升審計人員專業知能。
- 六、廣續追蹤國際審計專業社群動態，積極引進國際新知及推廣國際交流，以促進審計專業知識與經驗分享，協力促進政府良善治理。

目 錄

壹、前言.....	1
貳、參加會議過程.....	3
參、專題演講摘要.....	6
一、擁抱未來.....	6
二、指數型內部稽核：加速創新和轉型.....	9
三、整體性確信：超越合理確信的稽核模式.....	13
四、永續整合與內部稽核：缺一不可.....	17
肆、重要研討議題.....	21
一、透過數據導向審計創造價值.....	21
二、善用資料說好內部稽核故事.....	25
三、淺談雲端稽核與確信服務.....	29
四、從推動變革及提升股東價值面向，談內部稽核從業務確信服務到業務諮詢服務之演變—專家座談.....	32
伍、建議意見.....	37

壹、前言

亞洲區內部稽核協會(Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors, ACIIA)是國際內部稽核協會(Institutes of Internal Auditors, IIA)位於亞太地區附屬機構的聯盟，成員包括澳洲、中國、香港、印度、印尼、日本、韓國、馬來西亞、蒙古、紐西蘭、巴布亞新幾內亞、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、臺灣、斐濟及泰國等 17 個國家之內部稽核協會。為促進亞太地區內部稽核知識分享及經驗交流，亞洲區內部稽核協會自 1999 年起，每年由成員國內部稽核協會輪流主辦年度國際研討會，提供協會成員及專家學者有關內部稽核專業之學習交流平台。

2022 年亞洲區國際內部稽核研討會係由泰國內部稽核協會主辦，於 2022 年 10 月 31 日(星期一)及 11 月 1 日(星期二)假泰國曼谷盛泰樂會議中心(Centara Grand & Bangkok Convention Centre at Central World)舉行為期 2 天之國際研討會。本屆研討會主題為「指數型內部稽核：加速創新和轉型」(Exponential Internal Audit: Accelerating Pace of Innovation and Transformation)，邀集各國內部稽核領域專家學者，針對新穎且具前瞻性之內部稽核專業資訊及實務做法進行分享，促使與會人士瞭解及學習相關知識技術，以有效應對不斷變化的外在環境與風險。

為持續汲取國際新知，增進審計專業知能，經遴派審計部審計人員訓練委員會邱組長仲晃、周稽察彥杰等 2 員以視訊方式參加本次研討會，期能增進審計技術並拓展查核視野。謹就本次參加會議過程、專題演講內容及建議意見等提出報告。



圖 1 2022 年亞洲區國際內部稽核研討會海報



圖 2 2022 年亞洲區國際內部稽核研討會公開感謝函

貳、參加會議過程

2022年亞洲區國際內部稽核研討會係於2022年10月31日(星期一)及11月1日(星期二)假泰國曼谷舉行，鑑於嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)全球疫情嚴峻，考量同仁健康風險，爰以視訊方式參與本次研討會。為期2天之亞洲區國際內部稽核研討會，首先由亞洲區內部稽核協會副總裁史蒂芬·科茨先生(Stephen Coates)開場致詞，科茨先生感謝來自各國專業人士的踴躍參與，並感謝主辦單位泰國內部稽核協會的用心籌劃，使本次研討會能夠突破疫情限制順利舉行，並提及面臨外在環境的快速變化，內部稽核人員必須貫徹專業精神，持續創新超越自我，方能彰顯內部稽核之價值。



圖3 史蒂芬·科茨先生開場致詞

科茨先生開場致詞完畢後，接著是第一天的4場專題演講，主題分別為「擁抱未來」(Embracing the Future)、「指數型內部稽核：加速創新和轉型」(Exponential Internal Audit: Accelerating Pace of Innovation and Transformation)、「整體性確信：超

越合理確信的稽核模式」(Holistic Assurance: Beyond Reasonable Assurance)以及「永續整合與內部稽核:缺一不可」(Sustainability Integration and Internal Audit : An Essential Twin)。研討會第二天則是分成 4 組重要研討議題同時進行，主題分別為「審計方法之創新及精進」(Audit Methodology, Innovation, and Improvement)、「科技與網路安全」(Technology and Cybersecurity)、「治理、風險與控制」(Governance, Risk, and Controls)以及「領導、組織關係、策略與其他」(Leadership, Organization Relationships, Strategy and Other)，每組重要研討議題均進行 4 場演講。因人力及時間有限，衡酌各組重要研討議題內涵，經擇選「審計方法之創新及精進」議題參加 4 場演講，主題分別為「透過數據導向審計創造價值」(Delivering Value with Data Driven Audits)、「善用資料說好內部稽核故事」(Story Telling with Data for Internal Auditors)、「淺談雲端稽核與確信服務」(Overview of Cloud Audit and Assurance)以及「從推動變革及提升股東價值面向，談內部稽核從業務確信服務到業務諮詢服務之演變—專家座談」(The Revolution of Internal Audit from Business Assurance to Business Advisory in Driving Change and Increase Shareholder Value - panel discussion)。本次研討會以視訊方式參加，係透過主辦單位提供之線上直播程式參與各場演講，每場演講開始前並透過螢幕顯示 QR code 掃描進行報到，演講全程以英語進行，並提供同步泰語口譯，可於線上直播程式中隨時切換；演講結束後進行現場提問，由主講人即時回應，有效促進內部稽核專業知識分享與經驗交流。

2022 年亞洲區國際內部稽核研討會議程

第一天：2022 年 10 月 31 日(星期一)

	泰國時間	臺灣時間	主題
開幕	09:00-09:30	10:00-10:30	--
場次 1	09:30-10:30	10:30-11:30	擁抱未來
場次 2	11:15-12:15	12:15-13:15	指數型內部稽核：加速創新和轉型
場次 3	13:45-14:45	14:45-15:45	整體性確信：超越合理確信的稽核模式
場次 4	15:30-16:30	16:30-17:30	永續整合與內部稽核：缺一不可

第二天：2022 年 11 月 1 日(星期二)

研討議題：審計方法之創新及精進

	泰國時間	臺灣時間	主題
場次 1	09:00-10:15	10:00-11:15	透過數據導向審計創造價值
場次 2	11:00-12:15	12:00-13:15	善用資料說好內部稽核故事
場次 3	13:30-14:45	14:30-15:45	淺談雲端稽核與確信服務
場次 4	15:30-16:45	16:30-17:45	從推動變革及提升股東價值面向，談內部稽核從業務確信服務到業務諮詢服務之演變—專家座談

參、專題演講摘要

一、擁抱未來(Embracing the Future)



本專題主講人安東尼·普格里斯先生(Anthony Pugliese)是國際內部稽核協會總裁兼執行長，具有國際內部稽核師(CIA)、會計師(CPA)、國際管理會計師(CGMA)及資訊科技專家

(CITP)等特許執照，並曾先後服務於加州會計師組織、美國會計師協會及國際會計師公會等會計專業組織，在內部稽核準則、指引及認證方面是公認的專家。普格里斯先生擔任國際內部稽核協會總裁兼執行長期間注重強化會員服務，積極發展內部稽核人員學習與職能發展的新興途徑，推動國際內部稽核協會數位轉型，對於提升內部稽核價值具有卓越貢獻。

普格里斯先生以「擁抱未來」為題，指出內部稽核人員正站在航向未來的關鍵決策點上，面臨全球外部環境的劇烈變化，唯有擁抱世界潮流並順應趨勢改變作法，才能實現更長遠的目標。因此，內部稽核的準則與做法並非一成不變的，邁向未來的過程就如同手中握有一張路線圖，在前進時必須時刻修正自己的方向，並提出國際內部稽核協會未來關鍵的幾項目標。

(一) 促進全球及區域合作

國際內部稽核協會為持續發展相關專業準則，近幾年進行了大量的研究和審查，相關成果的產出均有賴於國際內部稽核協會標準委員會與其附屬機構或區域機構的委員會相互合作。為持續深化全球及區域合作，國際內部稽核協會提出新的治理結構，將相關業務成果持續向外界公開，並確保大眾都能看到這些成果，如此相關利害關係人就可以提供回饋意見，並於參與過程協助持續精進。而從利害關係人給予的回饋中，總是可以發現一些過往沒有想到的事情，提供未來改進的清晰目標。

(二) 深化內部稽核準則內涵

國際內部稽核協會在進行內部稽核實務研究和審查後，持續發布內部稽核準則及指引供全球內部稽核人員參考。內部稽核準則更像是一個直觀、簡單的框架，背後有很多實質內容，這是一個需要高效率及高專業的工作過程，有很多人為此付出了努力。普格里斯先生特別感謝國際內部稽核協會的專業團隊，以及所有無償協助的各界夥伴，在不影響成果品質的前提下以令人震驚的效率完成這份工作。

(三) 持續發展內部稽核專業職能

國際內部稽核協會近期著重發展內部稽核在道德及治理等方面之目的，以及有關管理、執行及服務內容之內部稽核職能，探討不同主題領域如何應用內部稽核準則，以因應各式新興挑戰，例如網路治理、永續發展目標、企業 ESG、第三方管理供應鏈等特定領域的主題。這部分對於內部稽核領域來說是非常新的，也需要與以往非常不同的專業職能，成為內部稽核職能持續發展進化的來源。

(四) 最小化欺詐舞弊可能之風險

欺詐舞弊是每個國家首要防範的內部稽核項目。近年大規模疫情導致民眾轉向政府尋求救濟，而向民眾提供救濟金的國家現在都在調查相關經費執行是否存在重大欺詐舞弊行為。除了資源浪費，欺詐舞弊更大的威脅來自於組織聲譽受到傷害以及成員對組織失去信心，這是所有管理階層最關注的部分。進行內部稽核的目標不是發現所有欺詐舞弊行為，而是最小化欺詐舞弊對組織可能產生之風險。

(五) 提升對網路安全之關注

網路安全是資訊時代面臨的最重大風險之一，網路攻擊或駭客攻擊能夠直接打擊企業的核心。歐盟所有成員國適用的資安防護相關規範是目前最完善的網路數據保護傘，整個歐洲的立法及監管運作模式非常成熟，可能比世界其他地區領先 20 年。國際內部稽核協會向美國及歐盟的證券交易委員會合作，提供專業協助，以確保內部稽核發揮第一線預防作用，幫助減輕相關風險。

(六) 推廣國際內部稽核證照

國際內部稽核協會持續推廣內部稽核專業，針對業界需求進行廣泛調查，進而因應調整內部稽核證照的專業條件。在國際內部稽核協會年度會員大會期間，各國內部稽核協會執行長共同就國際內部稽核證照制度深入討論，據以制定內部稽核證照所需的專業能力。國際內部稽核證照要求國際內部稽核師必須每年持續進修並進行申報，藉以鼓勵內部稽核人員持續提升自身專業能力。

(七) 確立內部稽核專業領域的頂尖地位

國際內部稽核協會致力打造內部稽核專業領域的領導品牌，並積極與外界進行交流，必須讓大眾知道內部稽核人員的價值與立場，以及內部稽核人員能夠在世界範圍內提供的各式貢獻。為此，內部稽核人員持續面對各項新興挑戰，例如網路治理、企業 ESG 等議題，以凸顯內部稽核專業在上述領域中扮演的角色。內部稽核人員也必須學習與立法及監管機構合作，確保其對內部稽核工作之理解。

二、指數型內部稽核：加速創新和轉型 (Exponential Internal Audit: Accelerating Pace of Innovation and Transformation)



本專題主講人阿空·丁披他耶拜實 (Arkhom Termpittayapaisith) 是泰國財政部長，於 1977 年畢業於泰國法政大學經濟學系，並於 1983 年獲得美國麻薩諸塞州威廉斯學院經

濟學碩士學位。畢業後任職於泰國國家經濟和社會發展委員會，並於 2010 年擔任國家經濟和社會發展委員會秘書長。2014 年先後被任命為泰國國家立法議會成員、交通部副部長，2015 年升任交通部長，2020 年轉任財政部長迄今。

阿空部長以「指數型內部稽核」為題，指出內部稽核領域的創新及轉型，已突破過往曾經認為的「線性」軌跡，進入「指數型」的快速發展階段。因此內部稽核人員已不

能故步自封，而是需要吸收各方面的新興發展，共同促進內部稽核專業的創新與轉型。演講過程中阿空部長透過本身在泰國豐富的治理經驗，歸納並分享內部稽核當前面臨快速轉型的因素及挑戰。

(一) 內部稽核創新及轉型之驅動原因

1. 數位科技發展

隨著技術的快速發展，內部稽核面臨創新與轉型的契機，同時遭遇更多的風險。一方面，數位科技對組織而言會帶來破壞性的影響，在此過程中如果風險沒有得到適當管理，內部稽核未能有效履行職能，將導致組織失敗。另一方面，科技帶來的機遇和風險也不可避免地影響內部稽核人員提供服務的方式。內部稽核需要跟上科技的步伐，瞭解新技術帶來的機遇和風險，以有效提供客觀的保證及諮詢，應對不斷變化的情況。在泰國，財政部已將區塊鏈技術應用於公文和合同中，以確保財政部內部的交易，未來也將推廣應用於電子發票、電子採購等面向。

2. 金融環境改變

目前全球已邁進數位金融時代，如何建構安全可靠的數位金融結構至關重要。傳統交易模式迅速被電子交易取代，電子支付的普及使得交易過程透明度提高，貪污舞弊風險也大幅減少，此外電子支付過程產生的巨量資料也能被運用進行分析，有效規劃國家經濟的發展。在過去 10 年，泰國積極推動數位金融政策，要求制定國家電子支付總體規劃，推動泰國社會走向無現金社會，建立一個安全的、符合國際標準的電子支付系統，為國家的整體經濟利益創造條件。泰國政府認識到擁有方便、快速和安全的支付服務有

助於建立對各種交易的信心並使經濟活動順利進行，甚至能夠強化國家競爭力。數位金融技術發展改變了經濟交易的進行方式，內部稽核更應加以重視。

3. 社交媒體興起

如今，隨著網路交流普及，社交媒體在推動包括公部門和私部門在內的各種組織運作方面發揮了重要作用及影響。由於社交媒體可以創造接觸大量群眾機會，進而左右廣泛群眾意見的特性，可能為組織帶來以往沒有的營運風險，這些風險將對組織產生嚴重而迅速的影響。組織以往發生的新聞可以在網路長期傳播，然而大多數組織管理階層可能缺乏這種認知，亟需讓組織管理人員瞭解社交媒體存在這種性質，以避免對組織造成重大的負面影響，內部稽核也必須在這個問題上發揮更大的作用。

4. ESG 重要性提升

在實現組織永續經營時，管理階層除了考慮財務角度外，也必須顧及非財務角度，尤其是環境、社會及良好治理，也就是所謂的 ESG 面向。環境、社會及治理對組織與利害關係人來說是一個非常重要的問題，如今，許多組織會同時編製年度財務報告及 ESG 報告。在確保組織永續經營所進行的 ESG 風險管理方面，組織管理階層與內部稽核專業人員發揮重要作用，內部稽核專業人員必須能夠針對組織 ESG 風險管理及報告的有效性，為組織的永續經營提供保證和指導，在組織推動 ESG 過程中展現專業價值。

(二) 內部稽核創新及轉型之目標

內部稽核工作需要創新及轉型，讓組織內外的利害關係人接受並認識到內部稽核在創造和保護組織價值方面的重要性。達成組織管理階層和董事會可接受的結果，是內部

稽核部門的負責人必須具有的能力。同時，內部稽核知識的傳承與擴散也成為創新及轉型階段最緊迫的問題。在瞬息萬變的環境中進行內部稽核時，應考慮下列事項：

1. 內部稽核應促使組織經營方式符合內部及外部利害關係人的期望，提高工作效率以應對瞬息萬變的環境，並與管理階層及董事會之間保持密切溝通。
2. 內部稽核應促使組織目標納入利害關係人觀點。內部稽核職能的策略計畫應與組織目標保持一致，並應考量內部及外部利害關係人的期望，制定積極主動且著眼於未來的計畫。
3. 內部稽核不能僅限於財務性或合規性的傳統思維，應轉變為提供更多組織管理建議及諮詢。組織應確保內部稽核部門有足夠的資源，提供更主動的諮詢服務。
4. 內部稽核應充分掌握數位科技方法，包括運用技術來執行稽核任務，並使用自動化流程協助促進內部稽核職能發展。自動化稽核作業能夠避免抽樣過程誤差，提升稽核品質。

(三) 泰國推動內部稽核創新及轉型經驗

內部稽核職能是組織推動創新及持續發展的關鍵重要因素。泰國財政部與泰國內部稽核協會、國家審計署共同持續推動、支持和發展政府部門內部稽核工作，協助內部稽核發揮重要作用。從內部稽核人員的任命開始，到確定內部稽核人員的人力結構，制定與內部稽核績效相關指標，建立明確的內部稽核工作規章制度等。國家審計署不斷強調內部稽核人員知識及能力的重要性，針對內部稽核人員免費提供課程和培訓，未來將持

續擴大泰國內部稽核協會的作用，加強內部稽核專業認證在各個領域的價值，而不僅僅是在特定的政府部門或私人公司，更將擴展到涵蓋更多企業、組織，甚至與亞太地區建構國際合作，以便共同努力解決問題。泰國政府與泰國內部稽核協會努力遵循國際準則，使內部稽核工作成為支持政府部門運作透明、負責、善治的關鍵結構。

三、整體性確信：超越合理確信的稽核模式(Holistic Assurance: Beyond Reasonable Assurance)



本專題主講人
毛利直宏先生
(Naohiro Mouri)
為美國國際產險
(AIG)執行副總裁
兼首席稽核長，也
是日本內部稽核協
會理事，曾領導摩

根大通證券亞太部門、新生銀行、日本摩根士丹利證券、日本德意志銀行、日本大都會保險之稽核部門，稽核資歷超過 20 年。毛利直宏先生長期倡導內部稽核之重要性，並曾擔任國際內部稽核協會理事會副主席、亞洲內部稽核協會首任理事會主席。

毛利直宏先生以「整體性確信：超越合理確信的稽核模式」為題，指出過往由於數據規模及分析技術大幅成長，稽核實務也在不斷變化，然而不同於達到「合理確信」程度的現有稽核模式，未來內部稽核專業要求達到更進一步的「整體性確信」，以降低組

織風險、達成資源合理配置、提升利害關係人信心並有效發揮稽核專業價值。

(一) 不同程度確信水準之比較

1. 當前稽核模式：合理確信(Reasonable Assurance)

隨著內部稽核專業不斷發展，內部稽核準則也不斷修正，重新定義內部稽核的內涵。目前普遍認同的內部稽核模式，是內部稽核人員對組織風險達到「合理確信」的程度，也是在稽核實務上被廣泛接受並實施的概念。在現行「合理確信」稽核模式下，稽核規劃是以風險為導向進行抽查，在合理降低成本前提下選擇合適的樣本數，獲取充足且適切的查核證據，以降低查核風險至合理程度。稽核過程將產生兩種風險：(1)查核風險：未發覺抽樣結果控制缺失之風險；(2)抽樣風險：抽樣結果未能代表查核母體之風險。風險控制的手段是通過內部稽核人員長期以來的多次查核，讓抽樣面向擴及整體，使得平均風險水準達到「合理確信」的程度。

2. 杜絕風險的稽核模式：絕對確信(Absolute Assurance)

「絕對確信」代表所有風險為零，也就是組織財務報表或行為不存在任何錯誤或不法，並且每一筆交易行為或資料都經過稽核人員的仔細審查。由於「絕對確信」需要無止盡的人力及資源投入，是一種不可能達成的稽核模式。

3. 未來稽核模式：整體性確信(Holistic Assurance)

隨著內部稽核的重要性日漸提升，利害關係人也逐漸提高對內部稽核人員的要求與期待，在此前提下，「整體性確信」是未來內部稽核的目標模式。2002年美國政府為防範大型企業財務欺詐舞弊事件，通過沙賓·歐克斯法(Sarbanes-Oxley Act)，要求上市

公司必須建立稽核委員會，執行內部控制測試，將內部控制報告納入所有財務報告中，並提供對敏感業務資訊的所有存取和活動的稽核證據。延伸上述內部控制方式，「整體性確信」稽核模式透過制定流程與風險控制索引資料庫(Process, Risk Control Library)，針對關鍵控制項目進行定期查核，據以擴大查核面向。此種查核模式的關鍵在於發展新興的查核技術與流程，即時追蹤各項關鍵績效指標的表現情況，充分比較不同年度間的控制環境變化，從而使「查核風險」及「抽樣風險」兩種風險都大幅降低。

(二) 整體性確信之關鍵要素

1. 建立流程與風險控制索引資料庫

稽核人員應協助組織制定流程與風險控制索引資料庫，內容涵蓋組織各面向的關鍵控制項目，稽核人員並應透過測試及追蹤等方式對索引資料庫內之關鍵控制項目進行定期驗證，提供持續性的全面查核。稽核人員在查核過程中可隨時新增或修正流程與風險控制項目，這些項目設定必須依賴稽核人員的專業知識與經驗來決定。透過辨識索引資料庫內的關鍵控制項目，稽核人員得以突破單一作業程序，轉而針對橫跨組織各部門的整體作業流程進行測試及追蹤。

2. 進行查核流程再造

稽核人員應根據流程與風險控制索引資料庫，重新制定查核計畫與範圍，透過持續追蹤關鍵控制項目，完成即時性的控制測試作業。而查核流程再造可分為三階段：(1) 規劃階段：運用流程與風險控制索引資料庫的關鍵控制項目擬定查核計畫，並依當前資料隨時更新；(2) 就地查核階段：稽核人員能夠自索引資料庫調取測試指令，運用共用

資源完成測試作業；(3)報告階段：流程與風險控制索引資料庫將連結至應用程式，讓利害關係人隨時獲知控制缺失。

3. 優化資源運用策略

原有稽核模式下，稽核人員花費 7 成時間進行查核，僅 3 成時間可以提供諮詢服務。完成查核流程再造後，流程與風險控制索引資料庫允許稽核人員運用共用資源完成測試作業，大幅簡化就地測試作業流程，重新調整為更有效的資源運用策略，稽核人員可以花 3 成時間進行查核，餘下 7 成時間則提供更有價值的諮詢服務。

4. 持續進行策略創新

「整體性確信」稽核模式透過引進創新技術方法，促使查核過程達成自動化之目標，藉以降低查核風險，提高確信水準。此種稽核模式整合內部稽核職能與沙賓·歐克斯法所規範的內部控制要求，將查核面向拓展到組織活動的各個面向。在此前提下，對稽核人員的要求不再只是執行查核過程，而更重視調度運用各項查核資源的能力。

(三) 展望整體性確信稽核模式

組織財務欺詐舞弊事件層出不窮，欺詐者愈來愈聰明，知道如何繞過或打敗系統。他們可能將一項鉅額交易拆成數筆小額款項支付，並修改所有過程紀錄，使交易過程看似正常。若稽核人員能針對所有交易項目進行測試，就能夠發掘這類型欺詐事件。然而要針對所有交易項目進行查核所費成本過於昂貴，因此永遠不會得到這種絕對確信的保證，但至少稽核人員可以達到「整體性確信」的水平，運用新興查核技術方法，完成所有需要進行的測試作業。稽核人員應持續尋求如何最大限度降低查核成本，並最大限度

地提高查核效率，以發揮稽核人員之專業價值，為社會提供最大效益。

四、永續整合與內部稽核：缺一不可 (Sustainability Integration and Internal Audit : An Essential Twin)



本專題主講人社里·儂他梭博士 (Seree Nonthasoot) 是聯合國經濟、社會和文化權利委員會成員，也是泰國國有企業研究發展所資深執行副總經理、泰國郵

政公司稽核委員會主席，曾擔任東南亞國家協會政府間人權委員會(AICHR)泰國代表、泰國財政部法律顧問等職，專長為區域人權機制、國際合作與談判、證券及企業事務合同談判及起草、法律政策和框架規劃、公共部門治理等。

社里博士以「永續整合與內部稽核：缺一不可」為題，探討內部稽核領域對於永續發展議題之關聯及貢獻，並指出永續發展已是重大人權議題，也是聯合國各項原則或公約的重要組成部分，這股力量催生許多企業永續經營的規範，是內部稽核領域需要正視的趨勢。

(一) 永續觀點對內部稽核的重要性

傳統觀點中，對企業造成負面影響的外部因素即是風險，而對企業造成正面影響的就是機會，因此企業因應外部風險或機會進行決策。而以永續觀點出發，企業同樣會受到外部環境影響，範圍包含周遭環境、資源，民眾健康、安全，甚至整個社會或地球的改變，影響層面更為深遠。我們的選擇正在形塑我們的未來，有研究指出，除非我們改變我們的消費習慣，否則我們目前的生活模式將需要消耗 1.7 個地球的資源，而我們只有一個地球。因此，曾提出企業社會責任(CSR)的世界企業永續發展委員會(WBCSD)認為，在當今世界，所有企業都需要問自己，能夠為給民眾及地球帶來什麼樣的風險或機會，需要採取什麼樣的行動或擔負什麼樣的責任，內部稽核人員同樣應重視這方面的企業責任，並於內部稽核三道防線模型中納入 ESG 及永續之概念。

(二) 永續發展應用於內部稽核之重要概念

1. 環境保護、社會責任與企業治理(ESG)

ESG 分別代表環境保護(Environment)、社會責任(Social)與企業治理(Governance)，是聯合國全球盟約(UN Global Compact)提出用以評估企業永續經營的指標。研究指出在 2008 年的金融危機中，ESG 評分愈高的企業，受金融危機波及程度愈低，原因在於企業長期投資社會資產，得到投資人信任，進而提升企業績效。ESG 所關注及處理的領域分別包括：(1)環境保護面向：如氣候變遷、溫室氣體排放、資源消耗、浪費及汙染等；(2)社會責任面向：如工作條件、在地社區影響、健康與安全、勞工關係與多樣性等；(3)企業治理面向：如激勵措施、賄賂與貪污、政治遊說與捐獻、董事會結構與多樣性等。

2. 聯合國工商企業與人權指導原則(UNGPs)

聯合國工商業與人權指導原則是聯合國人權理事會於 2011 年通過的第一份企業人權責任倡議，包括三大面向主張：(1)國家保護人權的義務：國家須防止個人基本權利遭受侵害，並透過各項立法、行政或司法措施確保企業履行尊重人權的責任，另應清楚向本國企業表明政府對其境外行為皆應尊重人權的期待，並確保對內各部會政策及對外國際外交行動的一致性，以及與保護義務的相符性。(2)企業尊重人權的責任：所有企業皆有尊重國際人權的責任，應盡注意避免侵害他人的權利，並在侵害發生時提供有效救濟，另應公開承諾尊重人權，持續進行人權管理，並設置管道提供有效救濟。(3)受害者受到與商業活動有關的侵權行為侵害時獲得賠償的機會：當侵害發生，政府必須提供有效救濟管道，並應提供合法、公正、透明、可及、可預期並符合人權的非司法救濟機制，企業也應透過利害關係人的參與及對話，覺察潛在問題、即時處理，以提供有效救濟。

3. 人權盡職調查(Human Rights Due Diligence)

人權盡職調查是企業針對人權議題，進行一系列評估、審查與分析，主要目的在識別、預防與減緩在企業營運中所產生的人權風險與危害。歐盟已於 2022 年提出《公司永續性盡職調查指令草案》，要求設立於歐盟的大型公司辨識自身及供應鏈之人權影響，未來草案若通過，將成為最全面的人權管理強制性規範。人權盡職調查包括 4 項步驟：(1)評估所有實際或可能發生的負面人權影響；(2)視評估結果，協調內部程序、委派適當部門以採取適當行動；(3)針對所採取的行動，追蹤回應成效；(4)適時對外公開相關資料，若無法同時處理所有影響，應以人權侵害的嚴重性作為排列優先順序的標準。

(三) 內部稽核中的永續發展面向

在永續發展框架內，企業必須自省自己對人類和地球做出了什麼樣的消極和積極貢獻。現今許多企業均宣稱正在關心世界，關心永續發展目標，但卻沒有意識永續發展目標第 12.6 項要求企業，尤其是大型跨國企業，採取各項永續實踐作為，尤其非常重要的是將在企業定期報告內整合揭露相關作為，這是企業永續發展承諾的重要組成部分。以可口可樂公司為例，該公司必須思考可口可樂可能會給民眾帶來哪些風險？第一是飲料包裝，可口可樂的空瓶會產生大量碳足跡；第二是水資源耗費，碳酸飲料的生產過程使用大量的水來製作；第三是健康威脅，含糖飲料正在全球引發嚴重的糖尿病問題。所以可口可樂揭露 ESG 相關資訊時，應考量如何解決包裝浪費、水資源管理及促進大眾健康。

因此，消費者及投資者都會看到企業揭露的相關資訊，需要內部稽核人員提供諮詢服務，符合民眾期望及政府標準。內部稽核人員應確保企業具備產出準確 ESG 數據的內部控制，並依據 ESG 資訊揭露相關規範，向企業提出改善建議。此外還需要確保報告內的 ESG 數據符合有效性及可靠性等標準，以及確保公司運用有效的政策解決問題。現在人們期望越來越高，對企業治理階層形成新的挑戰，內部稽核有兩項重要職責：品質保證及諮詢服務，確保企業治理符合永續及人權標準。

肆、重要研討議題

一、透過數據導向審計創造價值(Delivering Value with Data Driven Audits)



本專題主講人希奧·納多先生(Sio Naidoo)是威科集團(Wolters Kluwer)亞太地區稽核服務售前規劃部門負責人，擁有國際內部稽核師(CIA)專業證照。曾任職於安侯建業聯合會計師事務所(KPMG)及沃爾沃斯集團(Woolworths)，具有豐富內、外部稽核實務經驗。擔任稽核服務售前規劃部門負責人期間通過稽核管理、數據分析和

內控管理等專業服務協助客戶創造價值，持續與客戶互動並即時提供反饋意見，以使服務方針符合區域市場需求，對整體亞太地區內部稽核專業建立及發展具有貢獻。

納多先生以「透過數據導向審計創造價值」為題，從審計技術的角度分享數據導向審計的價值，並探討在整個審計過程中的數據運用方式，以及構建、維持及發展有效數據分析流程的組織文化。

(一) 數據導向審計之發展背景

1. 全球數據蓬勃發展

近幾年數據急劇增長已經改變了世界的樣貌。根據知名市場調查公司國際數據資訊 (IDC) 的分析與預測，2020 年全球產生的數據總量已達到 181 ZB (1 ZB = 10^{12} GB = 10^{21} Bytes)，是非常驚人的規模。數據增長的速度也愈來愈快，2010 年到 2012 年兩年間，全球產生的數據總量成長 4.5 ZB，然而 2020 年到 2022 年兩年間，這個數目就增加了 32.8 ZB，呈現指數型的成長。大量數據的產出給組織帶來許多新風險，但也為內部稽核提供一個增加價值的新機會。

2. 內部稽核需求提升

由於現今市場變動快速、技術推陳出新、業務愈趨複雜，組織對內部稽核的要求標準也逐漸提高，管理階層必須依賴內部稽核成果，據以量化各項風險的影響。因此，內部稽核人員需要為企業管理階層提供整體性方針，這需要對組織中發生的事情進行全面審查，方能提出有洞察力且具可行性的建議或見解。在這種背景下，內部稽核的需求價值不斷提升，需要以更及時、更有影響力的洞察力更快地做出回應。透過數據導向審計的運用，能夠推動內部稽核達到上述回應能力，向管理階層提供傳統審計方法難以達成的整體性建議。

(二) 數據導向審計之創新作法

1. 風險評估流程

傳統的風險評估流程，主要係透過與組織中的高階管理人員進行面談，由高階管理人員辨識影響組織的特定業務及其主要風險。高階管理人員是一個很好的訊息來源，但其觀點容易局限於管理階層關注的活動範圍，此外面談也是一個勞動密集型的過程，很

難頻繁進行，因此傳統的風險評估局限於年度流程。當我們開始引入自動化的管理階層風險自我評估，整合各種形式的數據並加以運用，風險評估流程便開始從年度轉移到每季，此時高階管理人員並不須安排時間進行面談，但可以隨時提供相關數據以供稽核，大幅簡化整個過程。我們可以進一步加強重要風險的評估過程，並開始將整個組織產出的各項數據納入內部稽核，實現不間斷的動態風險評估。運用數據導向的風險評估，內部稽核人員可以開始觀察數據的特定模式，提前看到組織的重大風險，這些重大風險往往只起源於一個風險正在與其他風險匯合成為一個更大的風險，只有運用數據導向的風險評估，才能進行此類分析。數據導向的風險評估可以從數據的角度很容易地看到風險如何隨時間變化，並協助促進風險自我評估的追蹤記錄，深入瞭解管理階層對風險的看法，提供更全面性的管理建議。

2. 就地查核流程

傳統內部稽核花費大量時間精力進行就地抽樣調查，然而運用數據將幫助內部稽核人員更有效地利用時間。數據應用技術的創新及轉型使內部稽核人員從過去的抽樣進行測試作業，轉變為可以針對全體資料進行自動化的全面性驗證，這是傳統審計技術方法的一大革新，內部稽核人員能夠掌握大量數據，並且有能力使用正確的工具進行驗證，進而消除過去無法避免的抽樣偏差。而若想真正實現變革，那麼內部稽核人員需要考慮如何將驗證程序自動化並納入持續運作的稽核流程當中。在此過程中，內部稽核人員經常面臨的障礙或挑戰之一是組織員工不想讓內部稽核人員取得相關數據。他們可能懷疑內部稽核的目的或功能，因此需要持續的溝通以消除疑慮。數據導向的查核流程毫無疑問能夠提供更有影響力的審計意見，這正是管理階層希望從內部稽核中獲得的成果。

3. 報告管理流程

內部稽核過程同樣也產生大量數據，內部稽核人員應如何管理及追蹤整個稽核計畫的進度，並確保與利害關係人溝通的透明度？透過數據導向審計可以協助完成相關管理作業，並與管理階層進行溝通。應用資料視覺化技術，可以簡單查看相關計畫進度，包含整體及分部門的即時績效表現，而這一切通過數據的創建可以大幅簡化流程。傳統的內部稽核報告通常基於查核案件單獨成立，報告提及的問題或建議僅限於該份報告的特定查核議題。若希望能綜覽組織整體成果，傳統流程通常需要人工手動進行相關整併作業，研究整理整個組織的所有問題和建議，當勞動強度增大，就會剝奪內部稽核團隊辦理其他更有價值的工作機會。當整體作業流程以數位化、自動化的方式呈現報告內容，查核報告涵蓋面向可以更加全面，並允許內部稽核人員或管理人員進行更深入地趨勢分析或關聯分析，從而發現以前看不到的新事物，探尋組織未來可能面臨的戰略性風險，以及這些風險根據時間變化的趨勢預測。若非運用數據導向的技術方法，視野將侷限於個別查核案件，無法達成上述進階分析功能。

(三) 數據導向審計之展望

數據導向審計能夠在整個審計過程中透過數位技術方法妥善運用及呈現數據，創造新的價值。實現數據導向審計的關鍵在於將數據運用的概念嵌入到團隊運作流程中，形成所謂的團隊數據文化。數據文化實際上是關於能夠取得數據並加以運用產生價值的認知，並且團隊中的每個人都可以在這種文化中發揮作用。數據文化中最重要的一個組成因素是將數據加以運用以產生價值，因此僅僅瞭解或取得資料是不夠的，能夠實際運用才是數據文化最需要的能力。新興數位技術方法幫助內部稽核工作更加高效，並改善內

部稽核過程中的相互聯繫，並且在這方面還在持續發展。數據導向審計透過自動化特定查核流程，解放內部稽核人員的精力與潛力，使內部稽核人員可以將專業發揮在其他高附加價值的稽核活動。納多先生認為，數據導向審計不僅僅是技術方法上的討論，更是對組織文化很重要的討論，因此不要認為數據分析是未來需要推動的事項，而是從一開始就將數據文化嵌入到團隊工作流程中，透過數據導向審計技術方法，持續為民眾及利害關係人創造更多價值。

二、善用資料說好內部稽核故事(Story Telling with Data for Internal Auditors)



本專題主講人沙根·甘尼森先生 (Shagen Ganason) 是友邦人壽(AIA)紐西蘭分公司內部稽核部門負責人，擁有國際內部稽核師(CIA)、環境稽核師(CEA)等專業證照。友邦人壽是香港交易所最大的上市公司，也是全球最大的人壽保險公司，業務遍及亞太地區 18 個市場。甘尼森先生在友邦人壽結合內部稽核及

營運管理專長，針對整體業務流程能夠有效參與及進行良好溝通，並利用技術方面的深厚知識來提高內部稽核成效，擅長新創業務、稽核任務與人力發展。

甘尼森先生以「善用資料說好內部稽核故事」為題，指出說好故事對內部稽核的重要性，以及如何善用資料視覺化說好故事，以促進內部稽核目標之達成，提升內部稽核

之價值與成效。

(一) 視覺化表達之重要性

內部稽核的過程與成果往往產出大量有價值的資訊，對內部稽核人員來說，後續經常面臨的挑戰是如何向管理階層及其他利害關係人呈現這些資訊。為使管理階層及其他利害關係人理解內部稽核成果，僅僅將相關資訊製成一個表格是沒有任何意義的，內部稽核人員必須能夠完整講述這個故事。人類從數百萬年以前就開始學習用資料講故事，史前人類可能在洞穴岩壁上紀錄今天捕獲了一隻獅子，正如我們今天在 Excel 上輸入一筆數字。然而，要如何讓其他人理解資料想要表達的意義，就需要一個吸引人的故事。因此，洞穴岩壁上的史前壁畫栩栩如生地描繪村民捕獲獅子的英姿，而我們會將 Excel 上的資料繪製成一張張的圖表。人類大腦擅長處理圖像視覺，研究顯示，當人們僅僅聽過一項資訊，三天後只會記住這項資訊 10% 的內容，不過當這項資訊搭配適當的圖表，便能提升聽眾的理解能力，三天後能夠記住項資訊 65% 的內容。資訊視覺化呈現是內部稽核人員提供重要資訊一大利器，隨著資訊爆量的數位時代來臨，善用資料視覺化講好故事更是進階內部稽核專家應具備的重要能力。

(二) 視覺化表達之重要原則

1. 釐清資料視覺化之目的

要用資料把故事講好，資料內容、故事本身及視覺化方法等三項要素缺一不可。在進行資料視覺化作業前，應先行釐清視覺化的原因及目的。內部稽核人員應自問：我想要從自己擁有的龐雜資料當中呈現什麼樣的資訊？我希望引導閱覽者採取什麼樣的行

動？資料與資料之間有什麼樣的關係？優良的視覺化方法能夠回應上述問題，提供清晰且有意義的答案。也許只要一張簡單的圖表就能夠達到上述目標，或者有可能需要繁複多樣的視覺化圖表，才能把想要表達的故事完整呈現，關鍵仍然取決於故事本身如何被講述。

2. 運用資料構建故事之步驟

內部稽核人員十分擅長編寫報告，與文字及數字為伍，卻不一定懂得如何運用資料講好一個故事。內部稽核人員首先應檢視資料整體內容，確實瞭解並掌握資料間的相互關係，據以擇選適當的資料視覺化方法。在確定視覺化的故事主題後，內部稽核人員應將多餘不必要的資料去除，以免混淆閱覽者的關注焦點。在視覺化呈現的方法上，內部稽核人員可以適當強調重點，引導閱覽者將注意力放在我們希望的地方。最後，以設計家的角度進行思考，提供一個吸引人的故事主題與內容。一個好故事的構建也許並不容易，不過一旦掌握訣竅，就會逐漸發現說好故事變得愈來愈自然。

3. 增強視覺化效果之原則

透過資料視覺化來講述故事，不一定代表需要將所有資料轉換為豐富多彩且非常美觀的圖表。簡單掌握資料視覺化呈現要點，搭配一個好的故事，就能讓人們可以理解資料的主題與內容，重點是如何將既有資料轉換為人們能夠容易理解的格式。以下提供內部稽核人員可以增強視覺化效果的幾項原則：

- (1)使用閱覽者熟知的詞彙及圖像。加入冷僻高深的內容可能會讓主題更有學術性，但無助於達到促進人們理解的目的。

- (2)盡量使故事主題與閱覽者切身相關。與自己有關的故事更容易引起人們的關注，也更容易留下較強的印象。
- (3)凸顯出視覺化中最重要的元素。視覺化資料的強項在於圖像化的表達能夠增進人們的理解力與注意力。
- (4)提供可以參照比對的基準。理解一項新訊息時，訊息的連結點或可比較事物愈多，人們就愈容易記住該項新訊息。
- (5)直接點出結論。為確保閱覽者能正確快速理解視覺化資料，直接幫閱覽者總結圖表資訊是最好的辦法。

(三) 提供給內部稽核人員之建議

視覺化圖像在我們人類的大腦中扮演著非常重要的角色，優良的視覺化設計可以讓閱覽者快速留下深刻印象，並能去除雜訊，協助閱覽者抓到核心重點。前面提及人類用資料說故事的行為從數百萬年就開始，史前人類會在洞穴岩壁上作畫，正如同內部稽核人員撰擬的查核報告。我們生活在一個充滿資料的世界中，每一份或每一群資料都在講述一個故事，儘管未來充滿未知數，但視覺化方法將持續有效，因此內部稽核人員更應著重加強相關能力，將內部稽核報告轉換成視覺化內容，讓報告內容更容易被理解與記住，那麼報告影響力也愈大。由於內部稽核過程與成果本身就會產出大量有價值的資訊，內部稽核人員的工作重點在於決定故事講述的主題，並根據選定的主題框架，決定何種資訊應予納入或排除。內部稽核人員業務繁雜，更需要掌握視覺化方法，以有效傳達查核辦理結果，提升內部稽核價值。

三、淺談雲端稽核與確信服務(Overview of Cloud Audit and Assurance)



本專題主講人奧古斯汀·尼古拉斯·托賓博士 (Agustinus Nicholas Tobing) 在印尼金融治理、風險及控制方面擁有超過 20 年的經驗，包括擔任首

席風險官、首席合規官和首席審計執行官。目前托賓博士任職於亞馬遜網絡服務公司 (AWS) 印尼分公司，擔任國家安全保障負責人，負責為企業客戶及政府監管機構使用雲端服務提供合理保障，並同時擔任印尼內部稽核協會委員會成員。

托賓博士以「淺談雲端稽核與確信服務」為題，指出面臨數位時代雲端服務的推陳出新，內部稽核人員在查核組織運作時，不可避免需要瞭解及因應雲端服務的特性，並能合理衡量雲端服務的風險與安全，提供專業的稽核確信服務，協助組織及管理階層積極面對外在環境中的眾多變數，進而降低組織風險，提高經營績效。

(一) 雲端服務相關概念簡介

1. 雲端服務之興起

雲端服務(Cloud Service)係指提供使用者利用網路連結遠端伺服器，把檔案與資

源存取在伺服器提供者的資料儲存中心，藉此達到不同裝置也能存取、編輯、備份同一份檔案的功能。雲端使大量的資料與程序不需儲存在使用者硬體當中，因此可以省下維護硬體與軟體更新的大量金錢、時間與人力。目前各式各樣的雲端服務出現市場，涵蓋企業不同面向的需求，當整體社會與使用者的資訊程度越高，雲端服務的導入與應用就勢在必行，由於雲端服務具有低成本、高敏捷、高彈性的特性，也促使整個雲端服務市場的成長。

2. 雲端服務之安全隱憂

雲端服務在數位時代成為最受歡迎的新興服務之一，市面上也出現一系列雲端服務產品。然而在大量使用者參與的情況下，雲端服務的共享性不可避免出現安全隱憂問題。使用者在雲端平台上共享資訊使用服務，那麼雲端平台就需要收集相關使用資訊。由於雲端服務的核心特徵之一就是資料的儲存安全完全由雲端提供商負責，對於大部分使用者而言，這能夠降低組織或個人的維護成本，無需自行建置資料中心即可享受相關服務。不過一旦資料脫離內部網路，並被共享至網際網路上，就無法通過物理隔離或其他手段防止隱私外泄。

(二) 雲端稽核服務-以亞馬遜網絡服務公司(AWS)為例

1. 共同責任模型

托賓博士以自身在 AWS 服務的經驗為例，AWS 將雲端安全與合規視為自身與客戶的共同責任，並據以發展相關安全稽核服務。共同責任模型將作業系統及設施實體之安全交由 AWS 操作、管理和控制，有助於減輕客戶的操作負擔。客戶能夠管理訪客作業系統、

應用程式軟體及防火牆安全群組，根據所使用的服務內容、與資訊設備環境的整合方式，所適用的法規及所需負擔的責任各有不同，因此客戶應審慎考量雲端服務的選擇。

2. 安全保障稽核服務

AWS 協助使用者應用程式建構安全、高效能、彈性且有效的基礎架構，提供各種創新安全保障稽核服務，以符使用者合自身安全與監管需求。AWS 所提供安全保障稽核服務之類型及功能如下：

- (1)預防：清楚定義及辨識使用者權限、身分、基礎架構及資料保護措施，據以擬定有效且有系統的稽核策略。
- (2)偵測：透過日誌記錄及監控服務，即時掌握安全狀況，並可將資訊擷取至外掛平台，以進行事件管理、測試和稽核。
- (3)回應：自動化事件回應及復原功能，協助將安全團隊的主要工作重心轉移至分析根本原因。
- (4)補救：充分運用自動化功能因應突發狀況，以近乎即時的方式快速修補並保護雲端服務網路環境。

(三) 雲端稽核服務之國際規範

1. 全球銀行金融電信協會(SWIFT)客戶安全計畫(CSP)

全球銀行金融電信協會為總部位於比利時的國際同業合作組織，其所制定及提供之金融數據資訊傳送平台及通信標準，是全球金融機構與銀行往來的主要通信管道，服務

範圍涵蓋全球 200 多個國家和地區，超過 11,000 家銀行、證券機構、市場基礎設施及企業使用者，在國際貿易和商業活動中扮演重要角色。為協助金融機構確保網絡防禦功能最新且有效，以保護金融網絡之完整性，全球銀行金融電信協會已訂定客戶安全控制框架(CSCF)，由企業內部稽核辦公室或風險控制辦公室等內部團隊驗證企業實施的安全措施是否符合客戶安全控制框架，確保雲端數據傳輸之安全性。

2. 美國會計師協會(AICPA)系統與組織控制報告(SOC)

系統與組織控制報告為美國會計師協會所訂定之報告形式，金融服務業、資訊服務業與雲端服務業者等服務供應商可透過獨立會計師審查之報告，藉由外部稽核的評估意見，說明組織所提供服務之安全控管程度及有效性，並可進一步依據不同監理機構之資訊安全要求，提供資訊服務之安全控制現況說明，以促進管理階層及外部使用者之瞭解，建立服務供應商與服務使用者之間的信賴感。

四、從推動變革及提升股東價值面向，談內部稽核從業務確信服務到業務諮詢服務之演變－專家座談(The Revolution of Internal Audit from Business Assurance to Business Advisory in Driving Change and Increase Shareholder Value - panel discussion)

本專題係由三位與談人以專家座談形式進行分享。

第一位與談人 Penhurai Chaichatchaval 是泰國 NR Instant Produce 公司財務長，負責公司集團整體財務及會計、對外投資及經營投資人關係等業務，並依據國際財務報



導準則等國際財務標準，使公司集團業務營運、內部控制及財務表達成為業界標竿。泰國 NR Instant Produce 公司係於 1991 年成立，以販售植物蛋白的替代性肉類產品聞名，其業務範圍包含 25 個國家，主要營收來自於北美及歐洲，近日也不斷開拓亞洲地區市場。公司的長期

目標是成為「未來食品」的生產商，重點致力於食品創新，有助於為整個食品工業生態系統朝永續發展方向邁進。



第二位與談人 Sittichai Choosupanasorn 是泰國 Grant Thornton 會計師事務所資深經理，負責企業風險相關服務，在內部稽核及內部控制、企業內部風險管理、資訊稽核、流程再造及各行業營運風險方面擁有專長，稽核經驗超過 10 年。Grant Thornton 是全球性的會計

師事務所組織，總部位於英國倫敦，員工總人數超過 66,000 人，在超過 135 個國家為客戶提供即時而專業的諮詢服務，專注於為客戶、同事以及在地社區帶來改變。



第三位與談人 Luxsamee Deetrakulwattana 是泰國 Grant Thornton 會計師事務所合夥會計師，同時也是泰國與東南亞國家協會的註冊會計師(CPA)，專門從事內部稽核工作超過 15 年，並擁有汽車、電信、建築、製造、貿易、能源等企業部門的經驗。Luxsamee 作為 Grant Thornton 策略團隊的一員，善於理解並整合

客戶的需求和期望，通過在不同企業部門的豐富經驗，能夠運用技術知識及洞察力，為管理階層提供更有價值且實用的建議。

三位與談人以「從推動變革及提升股東價值面向，談內部稽核從業務確信服務到業務諮詢服務之演變」為題，指出內部稽核人員的首要任務在於確保公司營運狀況符合國家或地區的治理法規。然而隨著外在環境快速變遷，公司組織及任務也愈趨複雜，內部稽核要確保公司及集團子公司等龐大組織中所有業務流程達到合理確信程度愈發具有挑戰，內部稽核的專業價值應該帶給股東更多資訊，而非僅限於財務報告面向。當前內部稽核領域除加強對內部控制與風險管理系統的關注程度，並應保持稽核步驟與過程對利害關係人公開透明，促使大眾意識到內部稽核的意見對於公司治理愈來愈重要，不僅是在確保內部控制方面的建議，還包含整體內部流程改善的方針。

(一) 內部稽核服務之演變背景

1. 對提升股東價值之貢獻增加

在大多數公司組織中，股東通常不參與公司的日常運營，而是依靠董事會、管理階層和公司員工來保護並促進他們的利益。在當今快速變化的商業環境中，公司治理面臨層出不窮的挑戰，從對數位資訊安全需求的增加到公司整體層級結構轉變，這些不確定性也導致許多股東紛紛要求公司提供良好治理的保證。內部稽核在監督公司業務營運方面發揮關鍵作用，確保所有營運策略能夠提高股東價值暨推動業務發展，對於維持有效的風險管理及內部控制以保證健全的公司治理至關重要。在充滿變化與挑戰的時代，內部稽核成為股東價值妥善保障的基礎，讓股東相信公司管理有良好表現。

2. 對推動組織變革之重要性提升

內部稽核是一項獨立、客觀的確信及諮詢活動，旨在評估內部控制及風險管理策略的有效性，提供對改善控制環境、減少開支與提高報酬的洞察意見。當內部稽核被定位為管理活動之一環，可以發揮其協助董事會實現組織目標，針對未來目標進行更多創新思考之功能。內部稽核對公司組織及文化的深入理解，助於內部稽核人員確保整個組織的運作方向與高層領導的目標能夠配合，可以為公司管理階層及董事會提供組織變革的重要觀點，更好地調整營運方向以達到未來的成功。

(二) 內部稽核服務之功能內涵

內部稽核審查並分析公司內部控制的有效性以及有關風險，並能提供公司運作模式的客觀建議，包括審查公司作業程序、評估潛在風險及擬定有效內部控制的計畫。內部稽核人員應與高級業務主管密切合作，以瞭解重要業務的關鍵影響因素、風險和需要改善的方向。一般而言，內部稽核應該能夠提供以下服務項目：

1. 財務稽核：進行財務報表查核，確保公司財務狀況公允表達，並深入研究財務歷史數據，以確保做出準確的估計和其他財務決策。
2. 營運稽核：評估公司業務作業流程，發掘需要改進的潛在領域，並在最大範圍內實施提高運營效率的措施。
3. 企業風險管理：評估公司組織風險，以減少負面影響。
4. 內部控制合規管理：與審計委員會及外部稽核人員合作，確保公司符合沙賓·歐克斯法(Sarbanes-Oxley Act)的內部控制規範。

5. 內部稽核項目管理：制定年度內部稽核計畫，並針對潛在重大風險及內部控制缺失，提供有關補救措施的重要建議。
6. 網路安全評估：進行網路安全及資訊風險評估，辦理 IT 內部稽核，以保護公司網路及資訊安全。

(三) 內部稽核服務之未來趨勢

由於對內部稽核職能需求日漸提升，內部稽核也逐漸從傳統的業務確信服務，轉變為重視提供更有價值的業務諮詢服務。內部稽核人員未來將持續執行動態風險評估，並將工作策略重點放在識別公司組織面臨的最關鍵風險上，從傳統控制導向稽核作業模式轉向風險導向稽核作業模式，協助內部稽核聚焦高風險領域，改善稽核資源的使用效率及分配合理性，以保護股東當前與未來的利益。

風險導向稽核作業模式著重在協助管理階層改善其風險控制，聚焦企業高影響風險領域，以提供諮詢方式協助各單位進行風險辨識、評估及管理，更能夠積極有效地運用稽核資源，從被動的控制查核轉為更積極地參與風險預測，協助管理階層能夠針對風險提前擬定因應作為，強化公司治理能力，彰顯內部稽核的價值。

伍、建議意見

一、因應審計人員角色變化趨勢，聚焦高風險關鍵施政議題，提供改善施政效能之洞察性或前瞻性意見，發揮審計機關核心職能暨提升審計成果附加價值。

本次會議中，國際內部稽核協會總裁兼執行長安東尼·普格里斯先生(Anthony Pugliese)認為內部稽核人員正站在航向未來的關鍵決策點上，面臨全球外部環境的劇烈變化，唯有擁抱世界潮流並順應趨勢改變作法，才能實現更長遠的目標。美國國際產險(AIG)執行副總裁兼首席稽核長暨日本內部稽核協會理事毛利直宏先生(Naohiro Mouri)亦指出內部稽核人員角色面臨重大轉變，過往由於數據規模及分析技術大幅成長，稽核實務也在不斷變化，未來內部稽核專業將更加注重高風險關鍵施政議題之整體性確信，以降低組織風險、達成資源合理配置、提升利害關係人信心並有效發揮稽核專業價值。經查美國聯邦審計署(GAO)於2006年即提出「審計機關成熟度模型」(Accountability Organization Maturity Model)，指出政府審計機關在傳統上的角色係以「監督」(Oversight)功能為主，為因應全球化發展趨勢對於政府功能之多元要求，發展越成熟之審計機關，角色多逐漸朝向「洞察」(Insight)及「前瞻」(Foresight)功能邁進，針對機關施政績效管理提出建議意見，並辨認出未來環境中的風險與機會，強化審計機關促進政府公共治理與提升政府透明度之能力，以及協助在預防與偵測貪腐的角色。為因應審計人員角色變化趨勢，已從傳統性的控制導向，轉向前瞻性的風險導向運作模式，建議審計機關允宜強化協助政府治理階層聚焦高風險關鍵施政領域，並運用審計專業，提供有助於改善施

政效能之洞察性或前瞻性意見，以強化審計機關促進政府公共治理與提升政府透明度之能力，發揮審計機關核心職能暨提升審計成果附加價值。

二、配合資訊科技發展及政府數位轉型，積極發展數位審計創新技術方法，培養並推廣數位審計相關知識及經驗，以因應次世代之查核需求與挑戰。

本次會議泰國財政部阿空·丁披他耶拜實部長(Arkhom Termpittayapaisith)認為內部稽核領域的創新及轉型，已突破過往曾經認為的「線性」軌跡，進入「指數型」的快速發展階段，重要原因之一即為資訊科技的快速發展，不僅帶來破壞性的影響，另一方面也不可避免地影響內部稽核人員提供服務的方式，因此內部稽核需要跟上科技的步伐，瞭解新技術帶來的機遇和風險，應對不斷變化的情況。近年來各國政府因應資訊科技蓬勃發展，投入大量資源與人力，積極引進人工智慧、大數據、區塊鏈及 5G 行動通訊等技術，建構數位政府。又先進國家之審計機關，因應數位時代帶來之審計環境變遷，亦陸續成立相關專責單位辦理數位審計相關業務，如美國聯邦審計署(GAO)之資訊科技與網路安全團隊、科技評估與分析團隊及統計與數據分析中心－應用研究與方法團隊等。國際最高審計機關組織 INTOSAI 於 2019 年發布「莫斯科宣言」，鼓勵審計機關持續運用數據分析及人工智慧等工具方法、強化創新，扮演策略參與者、知識交換者及前瞻產出者之角色，我國審計部為順應政府數位轉型潮流，已於 111 年 1 月 16 日設立第六廳作為數位審計主責單位，單位主要策略目標包括引進新興數位科技工具，促進審計數據處理速度，集結資訊科技審計專業人才，提升查核效率與成效等。為配合資訊科技發展及政府數位轉

型，持續發展因應次世代查核需求與挑戰之專業能力，建議審計機關允宜積極發展數位審計創新技術方法，培養並推廣數位審計相關知識及經驗，並依國際最高審計機關組織 INTOSAI 專業聲明架構 GUID 5100 資訊科技審計指引，秉持創新及專業之核心價值，充實新知及善用各種技術方法，以發展數位審計能力，落實監督與深化洞察及風險預警功能，發揮審計機關價值。

三、持續關注並倡議永續發展議題，強化對各級政府永續發展政策規劃及執行情形之查核，促進各界對永續發展之重視並付諸行動，以回應國際人權及環境責任。

聯合國大會於 2015 年通過 2030 年永續發展議程，並確立全球永續發展目標，以作為 2030 年以前世界各國努力推動永續發展的方向，內容包含 17 項目標、169 項細項目標及 244 項指標，面向涵蓋自然與環境、社會與人權、治理與發展等不同領域之人類未來願景。聯合國經濟、社會和文化權利委員會成員社里·儂他梭博士 (Seree Nonthasoot) 於本次會議中指出，永續發展已是重大人權議題，也是聯合國各項原則或公約的重要組成部分，這股力量催生許多企業永續經營的規範，是內部稽核領域需要正視的趨勢，內部稽核人員應確保企業具備產出準確 ESG 數據的內部控制，並依據 ESG 資訊揭露相關規範，向企業提出改善建議，確保企業治理符合永續及人權標準。永續發展目標與 ESG 在全球永續與人類尊嚴方面具有共同的理念，因此內部稽核人員促使企業採取 ESG 政策作為，就是同時在促進永續發展目標之達成。國際最高審計機關組織 INTOSAI 為順應國際潮流，暨持續強化有關永續發展領域之審計，於 2019 年修訂通過專業聲明架構 GUID 5200 「環境觀點之行動」、GUID

5201「財務與遵循審計脈絡下之環境審計」、GUID 5202「最高審計機關於永續發展之角色」及 GUID 5203「國際環境協定審計之合作」等環境審計相關指引，強調審計人員於永續發展議程所應扮演的角色，審計機關發展環境審計之步驟，環境審計要素及如何進行風險評估，並提出如何對永續報告進行審計等。為回應國際人權及環境責任，強化審計機關於政府部門永續發展議題之領頭角色，建議審計機關允宜持續關注並倡議永續發展議題，強化對各級政府永續發展政策規劃及執行情形之查核，促進各界對永續發展之重視並付諸行動，協助政府建構更有利於永續發展的環境，共同為 2030 年永續發展議程之實踐做出貢獻。

四、鼓勵並推廣利害關係人參與之審計模式，運用數位技術或視覺化方法提升與利害關係人之溝通效率，以增進審計成效及對外形象。

本次會議中，國際內部稽核協會總裁兼執行長安東尼·普格里斯先生(Anthony Pugliese)認為應持續深化全球及區域內部稽核領域專業合作，確保相關利害關係人參與業務運作過程，並根據利害關係人給予的回饋，尋找內部稽核專業持續提升之明確目標。另多位與會專家學者均指出內部稽核人員應運用創新多元方法，持續增進與利害關係人之溝通，如透過數據導向審計、資料視覺化、雲端稽核服務等，促使利害關係人意識到內部稽核意見之重要性，彰顯內部稽核的價值。國際最高審計機關組織基本原則 INTOSAI-P 第 12 號「審計機關之價值與效益-對人民生活產生正面影響」揭橥 12 項原則，其中第 2 目標「展現對於人民、國會及其他利害關係人之持續攸關性」及第 6 項原則「與利害關係人作有效溝通」進一步提出「最高審計機關應以增加利害關係人對於最高審計機關所扮演角色與責任之知識及瞭解的

方式進行溝通」等執行指引，指出最高審計機關及時廣泛地向人民傳達並報告政府施政執行之審計發現、結論與成果之報導義務，以及公眾取得最高審計機關資訊之權利。另 ISSAI 第 100 號「政府審計基本原則」第 8 項一般原則「審計人員應在整個審計過程中建立有效溝通機制…」、ISSAI 第 2260 號「與治理單位溝通」及 2265 號「與治理單位及管理階層溝通內部控制缺失」等規範，皆強調審計機關對利害關係人作有效溝通之必要性及重要性，有效溝通方式不再侷限於傳統審計機關對利害關係人提出建議意見或說明之單向溝通，而應包含利害關係人對審計機關認同與期望等回饋資訊，俾利審計機關即時因應或研擬興革措施。為持續增進審計成效及對外形象，建議審計機關允宜鼓勵並推廣利害關係人參與之審計模式，運用數位技術或視覺化方法提升與利害關係人之溝通效率，如公民參與審計、審計報告視覺化等，使利害關係人認同並參與審計規劃及執行過程，擴大審計專業成果影響與效益。

五、呼應各界對審計機關日漸提高之要求，強化審計人員培訓領域研究與發展，培育新世代審計人員應具備之關鍵職能，以提升審計人員專業知能。

本次會議以「指數型內部稽核：加速創新和轉型」(Exponential Internal Audit: Accelerating Pace of Innovation and Transformation)為會議主題，旨在呼籲內部稽核人員貫徹專業精神，持續創新超越自我，面臨外在環境的快速變化不能故步自封，而是需要吸收各方面的新興發展，共同促進內部稽核專業的創新與轉型。國際最高審計機關組織 INTOSAI 業於 2022 年發布最高審計機關國際準則 ISSAI 第 150 號「審計人員職能」(Auditor Competence) 準則及相關指引，提及審

計機關應建置審計人員專業發展途徑，而專業發展途徑為審計機關正式、結構化之發展計畫，旨在培養及維持審計機關稱職且專業之審計人員；專業發展途徑之要素包括內、外部學習機會、實務經驗，以及參與者目標之設定、自我反思與評估、給予即時、有意義之回饋意見等；提供知識分享之機會則為發展人員能力及形塑組織終身學習文化的方式之一。我國審計部已將發展學習型組織定為審計機關策略目標之一，審計人員具豐富專業知識背景，依法履行職責進行審核工作，審計同仁也追求不斷吸收新知，不懈地學習成長。為順應審計業務與訓練環境數位化之發展，並使審計人員訓練發展之實施有所準據、符合當前數位化發展之訓練需求及回應國際最高審計機關組織 INTOSAI 培育未來審計人員之倡議，參酌國內行政機關訓練單位所訂相關規定及國際培訓發展趨勢，研提「審計部審計人員訓練發展實施要點」，又為培育未來審計人員應具備之關鍵職能，近年來參酌國際最高審計機關組織 INTOSAI 能力建置委員會(Capacity Building Committee, CBC)2020 年發布「與未來攸關之加值型審計人才」專文中，未來審計人員應具備包括批判性思考、韌性、數位素養及合作等 4 個必要之能力領域，以及國際最高審計機關組織 INTOSAI2019 年「莫斯科宣言」中，審計機關應積極培訓新世代審計人員具備策略思考、資料分析，以及軟性技能等倡議，將共通性之軟性技能及數位能力列為年度訓練計畫規劃之重點。有鑑於審計人力係審計機關最重要資產，其專業素養及能力，攸關審計職權之行使及審計功能之發揮，建議審計機關允宜持續研究建構審計專業發展藍圖及完善培訓體系之作法，強化審計人員培訓領域研究與發展，培育新世代審計人員應具備之關鍵職能，提升審計人員專業知能，以呼應各界對審計機關日漸提高之要求。

六、廣續追蹤國際審計專業社群動態，積極引進國際新知及推廣國際交流，以促進審計專業知識與經驗分享，協力促進政府良善治理。

國際最高審計機關組織 INTOSAI 能力建置委員會 (Capacity Building Committee, CBC) 於 2020 年發布「與未來攸關之加值型審計人才」專題報告指出，科技進步是審計人員永遠必須面對的議題，數位化正在改變世界、政府及審計工作效能，值此環境，即便科技可能使某些人心生畏懼，審計人員更應擁抱新科技，以完成民眾託付的工作。本次亞洲區國際內部稽核研討會邀集各國內部稽核領域專家學者，匯集最新專業知識成果，針對新穎且具前瞻性之內部稽核專業資訊及實務做法進行分享，促使與會人士瞭解及學習相關知識技術，以有效應對不斷變化的外在環境與風險。為汲取國際新知，增進審計專業知能，持續引進國際新知及推廣國際交流具相當之重要性，國際最高審計機關組織 INTOSAI 於 2022 年提出 2023 至 2028 年度策略計畫，將最高審計機關知識分享與合作定為未來四大策略目標之一，規劃透過工作小組或任務編組方式促進知識及經驗交流，並運用數位方法促進 INTOSAI 成員達成知識分享及有效溝通，以持續提升各項政府審計議題之專業能力，促進最高審計機關持續進步。因應審計人員角色轉變，為協助審計人員汲取國際新知，增進審計專業知能，以促進審計專業持續發展，應對更快速的環境變化，建議審計機關允宜廣續追蹤國際審計專業社群動態，積極引進國際新知及推廣國際交流，以促進審計專業知識與經驗分享，協力促進政府良善治理。