

出國報告（出國類別：實習）

韓國中央銀行
「內部稽核與管理」
訓練課程報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：駱昱銘/辦事員

派赴國家/地區：韓國/首爾

出國期間：112年8月28日至9月2日

報告日期：112年11月10日

摘要

本報告係參加韓國央行（The Bank of Korea）舉辦之「內部稽核與管理」（Internal Audit and Management）訓練課程之內容及心得，課程內容主要包括韓國之經濟發展概述、韓國央行之貨幣政策簡介、內部稽核體制、內部稽核計畫之擬定及執行暨作業風險管理及持續營運管理等。本報告共分 5 大部分，第壹至第肆部分介紹本次訓練課程主要議題；最後第伍部分為本次參訓之心得與建議。

本次透過瞭解韓國央行的內部稽核體制及風險管理，冀希從中汲取專業新知及其寶貴經驗，增加我國央行內部稽核之深度與廣度，提升稽核品質及效益。

目錄

壹、前言	1
貳、韓國之經濟發展概況與貨幣政策簡介.....	3
一、韓國之經濟發展概況.....	3
二、韓國央行貨幣政策委員會	4
參、韓國央行內部稽核體制	5
一、內部稽核之定位與組織.....	6
二、內部稽核種類	7
三、內部稽核計畫	8
四、查核流程	10
五、電子稽核系統	12
肆、其他課程內容	15
一、作業風險管理	15
二、持續營運管理	18
三、訓練學院	19
四、人事體制簡介	20
伍、心得及建議	22
一、提升查核人員專業經驗.....	22
二、增進查核人員專業知能.....	23

壹、前言

內部稽核作為機關內部控制的第三道防線，同時也是最後一道防線，稽核人員的專業素養尤為重要。《禮記·大學》云：「苟日新，日日新，又日新。」隨著日新月異的環境及時代的變遷，唯有時常精進自我並提升專業能力，才能確保稽核體系的有效運行，組織之運作也方可順利進行。

內部稽核除了查找已經發生的錯誤外，如能逐步由事後錯誤之糾正，轉型為事前之預防，便能防微杜漸且防患於未然，對於未知的風險得以提前預防。然而，面對日趨複雜的營運作業活動與系統，如何提升組織績效及資源運用的效能，建立有效內部稽核制度至關緊要。因此，提高對內部控制與內部稽核之認識與瞭解，學習國外的優點與寶貴稽核經驗，有助強化內部稽核之幕僚工作。

本次韓國央行（The Bank of Korea）於112年8月29日至9月1日舉辦之「內部稽核與管理」（Internal Audits and Management）訓練課程，參與學員計有來自亞洲及非洲11國18人參加，多任職於各國央行之內部稽核相關部門；講師主要由營運風險管理部門主管及稽核計畫部門主管等7位專家擔任。

課程內容主要包括韓國之經濟發展概述、韓國央行之貨幣政策簡介、內部稽核體制、內部稽核計畫之擬定及執行暨作業風險管理及持續營運管理等。本次課程對於韓國央行之內部稽核體制進行了詳細的介紹，從各種稽核計畫的制定，到稽核小組成員的任命方式及稽核業務的執行，均有詳盡的解說。每節課程末尾皆開放學員提問，透過各國學員與主辦國的意見交流，增進學習之成效。

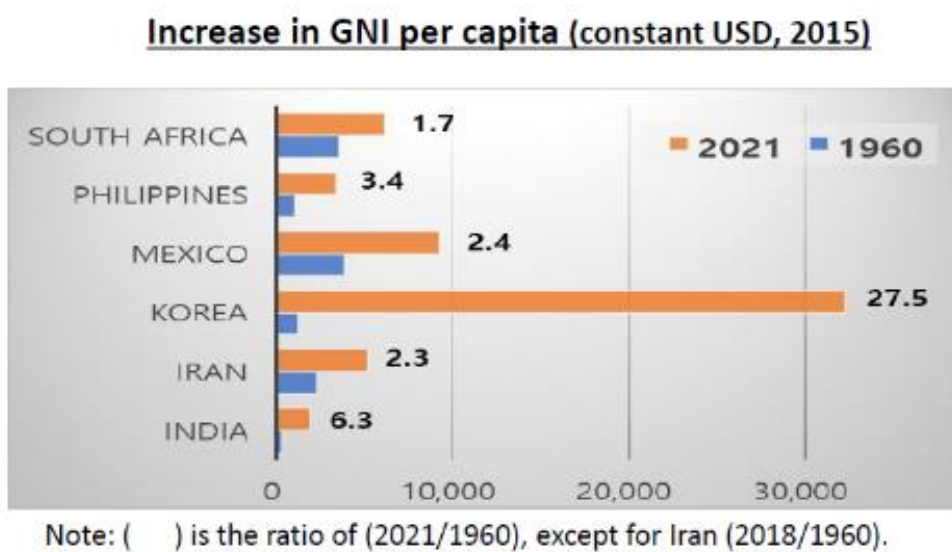
另因應全球環境的快速變遷，該國央行並設有專屬的訓練學院，辦理各項短中長期訓練課程，課程範圍含括最基礎的寫作與溝通技巧，乃至進階的總體經濟及國際資金流動等專業知識，均提供職員多元學習管道，以提升其專業素養及工作能力；本次課程也簡介了韓國央行的人事體制，包含員工的招聘、晉升及考核方式等。

貳、韓國之經濟發展概況與貨幣政策簡介

一、韓國之經濟發展概況

依據世界銀行之統計，韓國的 GNI per capita¹，自 1960 年至 2021 年，增加超過 27 倍；2021 年的 GDP 約為 US\$1.81 兆元、2023 年約為 US\$1.67 兆元，排名全球第 13 名。

圖 1 GNI per capita 成長比



資料來源：World Bank

韓國 2021 年出口總值約為 US\$6,440 億元，主要出口項目為資訊科技產品（34.4%）、石化產品（14.3%）、機械（11%）、汽車（10.8%）及鋼鐵製品（8.2%）。其中汽車出口量排名全球第五、造船數量排名全球第二與記憶體市場佔有率排名全球第一；進口方面，韓國 2021 年進口總值約 US\$6,150 億元，主要進口項目為原物料（49.2%）、資本材料及設備（34.6%）、民生消費用品（16.2%）及原油（10.9%）。韓國係一高度仰賴進出口之國家，因缺乏天然資源，所有材料幾乎都仰賴進口，再藉由國內的加工製造，外銷至國外。

¹Gross National Income per capita (constant 2015 US\$)

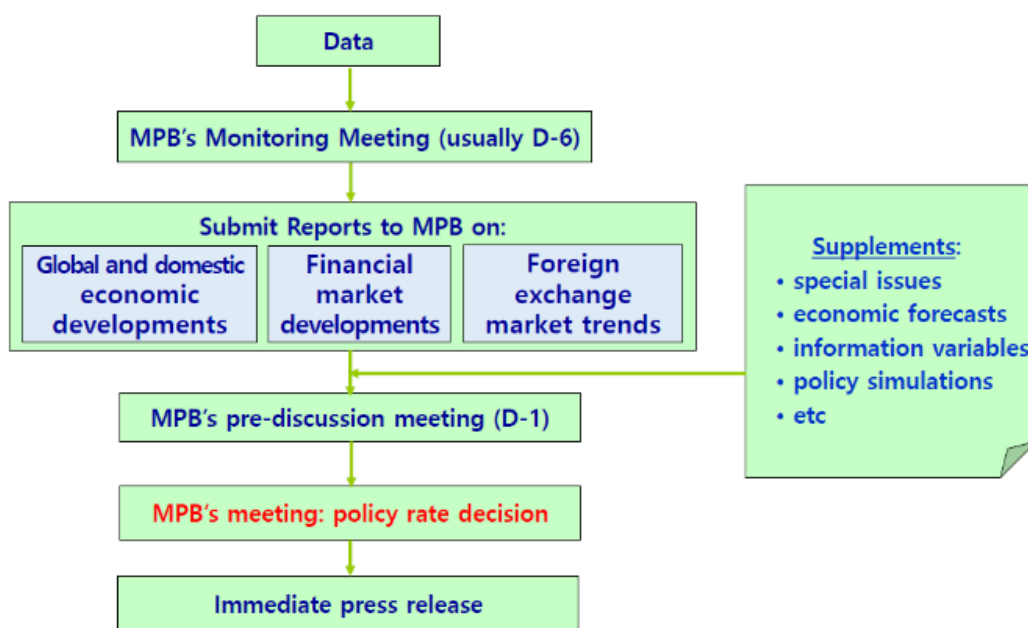
經濟的轉型對於韓國的發展功不可沒，從政府導向的經濟模式，到市場導向之自由化轉變，以及政府對產業的補貼、分散企業投資風險與人民知識水準的提升，促使韓國經濟於過去數十年來突飛猛進。

二、韓國央行貨幣政策委員會

韓國央行係以物價穩定及金融穩定為首要目標，並以公開市場操作、調整重貼現率及調整存款準備率三大貨幣政策工具，透過政策利率（Policy rates）及準備金（Reserves）等操作目標，控制貨幣總計數（Money aggregates）與市場利率（Market rates）等中間目標，進而達成最終目標。

貨幣政策主要係由貨幣政策委員會（Monetary Policy Board，簡稱MPB）決策，該委員會設有7名成員，其中2名為央行總裁與資深副總裁，另外5名係分別由企劃財政部（Minister of Strategy and Finance）、金融監督委員會（Financial Services Commission）、大韓商工會議所（Korea Chamber of Commerce and Industry）、韓國銀行公會（Korea Federation of Banks）及韓國央行總裁所提名，並呈請總統指派。委員會主席由央行總裁擔任。

圖 2 韓國央行貨幣政策決策流程

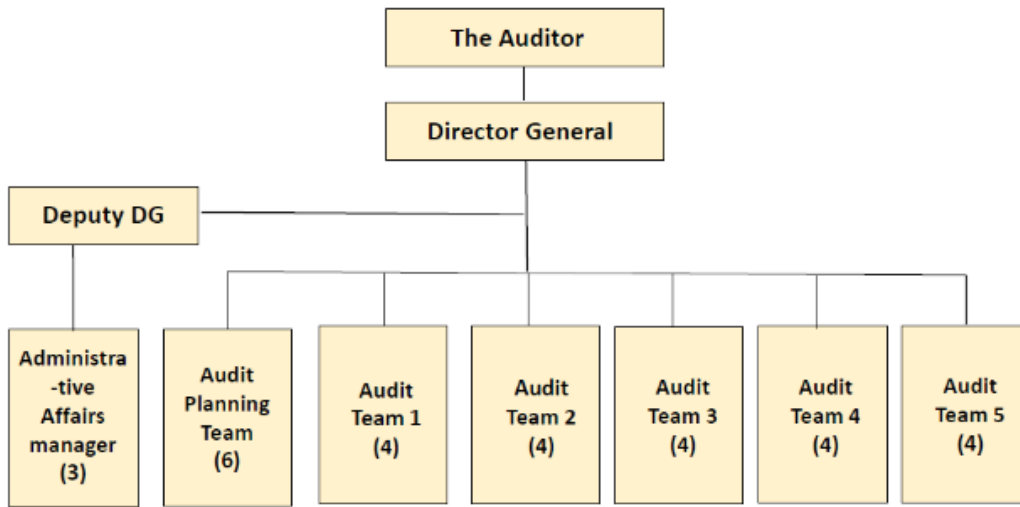


資料來源：課程簡報-Korea's Economic Development and Monetary Policy

參、韓國央行內部稽核體制

韓國央行之內部稽核為一獨立於其他單位之部門，設置稽核長 (The Auditor) 1 人，由總統指派，任期 3 年，綜理內部稽核工作，負責向政府及 MPB 報告稽核成果。稽核長下設有主管 (Director General) 及副主管 (Deputy Director General) 各 1 人，並設有行政事務組、稽核計畫組及 5 個稽核小組等部門，全稽核部門約有 35 人，所有成員皆由央行總裁會商稽核長後指派。而其主要分工如次：稽核長綜理稽核工作；主管負責統籌執行；副主管綜理行政工作；5 個稽核小組分別就總行及國內各分行等單位進行查核，通常每個稽核小組負責查核 6 至 7 個部門，且各小組成員對於所查核部門，皆有 10 年以上相關經驗。韓國央行內部稽核組織架構如圖 3。

圖 3 韓國央行內部稽核組織架構



資料來源：課程簡報-Internal Audit System

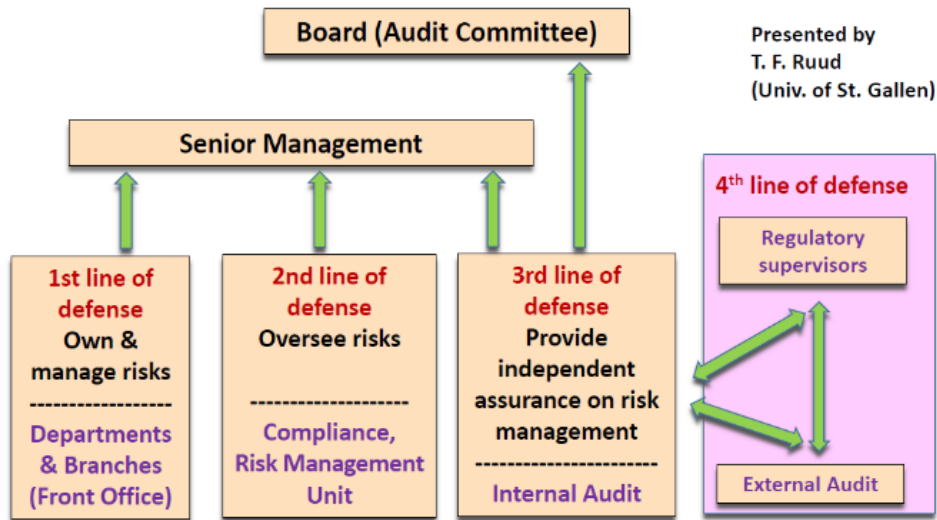
韓國央行除總行外，設有 16 個國內分行，及紐約、華盛頓、法蘭克福、東京、倫敦、北京、香港與上海共 8 個國外代表辦事處。

有關韓國央行內部稽核之功能及任務執行簡述如下：

一、內部稽核之定位與組織

內部稽核之角色應具備獨立性、客觀性及諮詢性。藉由內部稽核的執行，提升組織之價值、及時糾正錯誤，並且預防風險之發生。韓國央行採用三線防禦模型（Three Lines of Defense Model）來協助機關控管風險，有關三線防禦模型之詳細劃分如圖 4 所示。

圖 4 內部稽核三線防禦模型



資料來源：課程簡報-Internal Audit System

二、內部稽核種類

(一) 一般稽核 (General Audit)

一般稽核係基於營運活動進行查核，因應不同的風險，查核次數也會有所不同。高風險單位每年接受一次查核（如 IT 部門、資產管理部門、貨幣部門等）；低風險單位每二至三年接受一次查核。

(二) 資產保管稽核 (Custody Audit)

資產保管稽核係針對現金及保管品進行查核，包含庫存現金、證券、支票、機密文件、鑰匙等。通常每年進行二次查核，且多採突擊檢查之方式。

(三) 特殊稽核 (Special Audit)

特殊稽核係由稽核長或央行總裁發起，通常是為了因應突發之緊急狀況，例如社會大眾對央行之批判，或是重大內部控制缺失等。

(四) 法紀審查 (Discipline Audit)

法紀審查係由稽核長啟動，大都是基於檢視央行員工是否有違反相關法紀之行為，或其出勤是否正常等。

(五) 普通查核 (Ordinary Audit)

普通查核係普遍性就各部門進行詳細的事前及實地查核，並就查核結果製作查核報告，向 MPB 及政府報告。

三、內部稽核計畫

(一) 年度查核計畫 (Annual Audit Plan)

年度查核計畫可細分為預算及查核計畫二區塊，預算係由稽核長提出，須經 MPB 同意；查核計畫須於前述預算範圍內執行，並擬定查核之策略、主要查核目標及原則、受查部門及受查時間暨是否進行特殊稽核等有關資訊。

年度查核計畫於查核年度前一年之 12 月間由稽核計畫組進行規劃，並經稽核長核准後向央行總裁報告。

(二) 資源分配計畫 (Resource Distribution Plan)

依據當年度所有查核計畫，均個別提出資源分配計畫，該項計畫內容含括查核期間、預算及查核之成員等。

資源分配計畫於每年 1 月由行政事務組負責規劃，並須經稽核長核可。

(三) 執行計畫 (Execution Plan)

執行計畫包含實地查核的各項細節，如受查對象、重點查核項目、查核時間、查核成員及工作分配等。

通常於每項查核開始之前進行，由負責查核之小組規劃，並由稽核部門主管 (Director General) 核准。

圖 5 稽核計畫對照表

❖ Types of audit plans			
	Annual plan	Resource distribution plan	Execution plans
Who makes	Audit Planning Team	Administrative Affairs Manager	Audit teams in charge
Who approves	Auditor	Auditor	Director General
When	December each year	January each year	Prior to the beginnings of individual field trips
Contents	Audit environment, audit strategy & key audit objectives, Key audit principles and directions, Quality control on audit system	Schedule, Distribution of audit resources	Identified unusual irregularities, weak points
Sharing of information	Share	Confidential	Shared in the audit department

資料來源：課程簡報-Audit Planning

四、查核流程

(一) 組織查核小組

於實地查核開始前一個月以上，依受查單位特性，由具備受查單位專業知識及經驗之成員，組成查核小組。一般而言，一個查核小組會負責數個部門或分支機構；每個部門及分支機構通常每年接受二次內部查核。

(二) 事前查核

查核小組會先向受查單位索取單位內相關系統之權限，如韓國央行資訊共享系統 (the BOK Information Sharing System) 及資產管理系統 (Asset Management System) 等；並事先要求受查單位提供相關紙本及電子資料，包括營運策略、規章及作業流程等，以進行事前審查。藉由事前審查，尋找受查單位較脆弱之部分，列入實地查核之檢查範圍。

除了上述事前查核之方式，平時也會透過電子稽核系統 (e-Audit System)，檢視是否有異常訊息，並由資訊稽核小組每日向稽核部門主管回報。

(三) 擬訂執行計畫、實地查核通知

執行計畫包含查核之各項細節，依據事前查核之結果，針對有疑慮之處，制定實地查核的重點查核方針，對於可能發生的潛在風險加強查核，並以密件方式進行，以確保查核之有效性。

實地查核執行計畫經稽核部門主管核准後，須於實地查核前 7 日以上，通知受查單位，包含查核形式、查核範圍、期間及查核人員數量等。資產保管稽核 (Custody Audit) 則無需提前通知

受查單位。

(四) 查核啟始會議、實地查核、查核結束會議

於實地查核之第一天，查核小組會與受查單位召開查核啟始會議，由查核小組向受查單位說明本次查核之重點項目及相關流程事項等，並就有關之風險進行事前討論。

實地查核時，會進行相關資料之勾稽，包含存款及放款、交易資料、現金收付憑證、外匯交易資料等；與受查單位有關業務人員進行討論及詢問；實地就相關作業流程進行查核；實際測試相關設備之可用性。如實地查核時發現缺失，予以即時糾正。

於實地查核最後一天，召開查核結束會議，查核小組會與受查單位討論本次查核結果，包含有關缺失及改進建議，以取得與受查單位之共識。

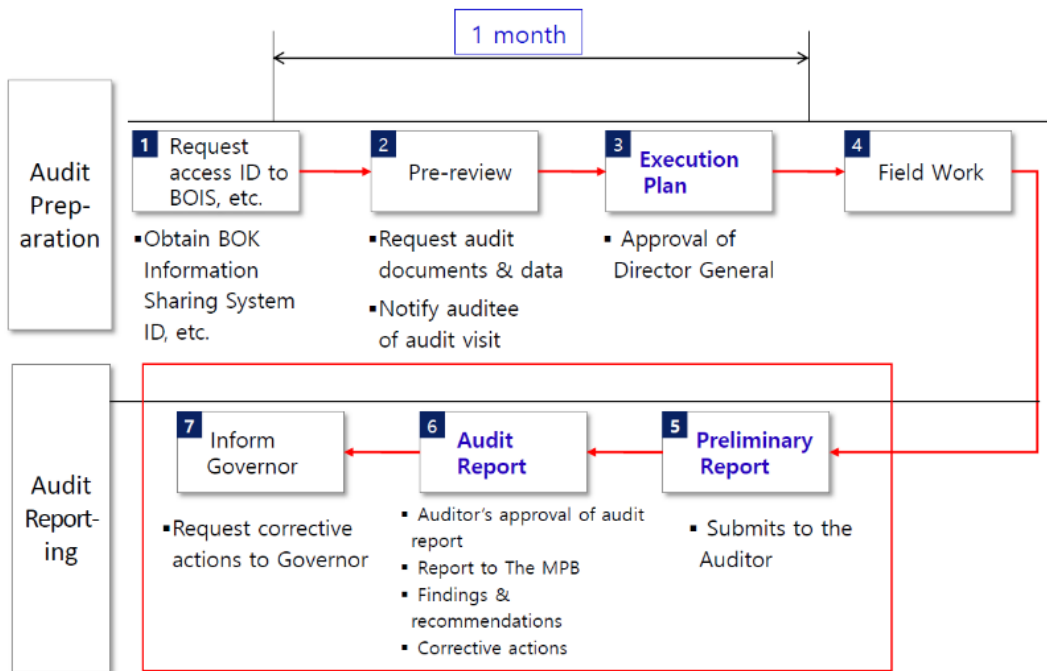
(五) 查核報告

於查核結束後，就有關之查核結果概要，立即撰寫初步查核報告 (Preliminary Report)，向稽核長報告；並將查核發現之缺失、風險分析及改進建議事項等，匯集成正式查核報告 (Audit Report)，向貨幣政策委員會 (Monetary Policy Board) 匯報。稽核部門並會依據各受查單位之稽核結果，評估各受查單位之風險控管是否妥適。

(六) 建議改進事項與追蹤

受查單位之主管每 2 個月須就尚未完成之建議改進事項，向稽核長報告改進進度。稽核小組並就該報告，評估該等建議改進事項之適切性。完整查核流程如圖 6。

圖 6 內部稽核流程範例



資料來源：課程簡報-Audit Planning

五、電子稽核系統

(一) 正式導入電子稽核系統前

韓國央行於 2013 年正式導入電子稽核系統 (e-Audit System)，在此之前，該行內部稽核係採用三個獨立之系統：

1. 稽核資訊管理系統 (Audit Information Management System)

稽核資訊管理系統於 2003 年 2 月啟用，藉由建立資料庫，管理與紀錄稽核結果。惟本系統僅稽核部門擁有使用權限。

2. 線上即時監控系統 (Online Constant Monitoring System)

線上即時監控系統於 1997 年 2 月啟用，由一名資訊稽核部門成員負責即時監控 42 種交易，其可概分為 5 大類：一般會計 (General Accounting)、存放款 (Deposits and Loans)、國

庫交易 (Treasury Funds Transactions)、外幣交易 (Foreign Currency Transactions) 及電子數據處理系統 (Electronic Data Processing System)。

此系統可於交易發生當下，即時防止潛在錯誤之發生，適時減少損失之產生。然而，僅一名負責監控之成員擁有系統權限，且能監控的資料範圍有限。

3. 韓國央行資訊共享系統 (BOK Information Sharing System)

韓國央行資訊共享系統係一全體員工均有權限使用之系統，供員工共享各種資訊，包含稽核過程中之各種訊息，以及稽核報告等。

(二) 正式導入電子稽核系統

2013 年 3 月，韓國央行正式啟用電子稽核系統 (e-Audit System)，將前述三項系統，結合成一單一系統，功能包含稽核資訊共享、風險管理及線上即時監控等。由原本僅可監控 5 大類之 42 種交易，擴大為 9 大類之 64 種交易，其中 9 大類分別為：會計 (Accounting)、存放款 (Deposits and Loans)、國庫及證券交易 (Treasuries and Securities)、現金處理 (Cash Processing)、資訊安全 (IT Risks)、準備金管理 (Reserves Management)、行政作業 (Administration)、契約及採購 (Contracts and Procurement) 與公開市場操作 (Open Market Operations)，並可由多人分別監控不同部門之交易活動。

(三) 電子稽核系統監控流程

1. **即時檢查**—監控人員即時運用電子稽核系統，檢查是否有不正常之交易發生。
2. **進行確認**—若發現有疑慮之處，監控人員會以電話詢問相關業務單位，或透過韓國央行資訊共享系統及電子稽核系統查詢相關資訊。
3. **彙總報告**—每日由一名資訊稽核部門成員，彙整當日監控結果，向稽核部門主管匯報。
4. **後續追蹤**—若發現不正常之交易，依據嚴重程度，處理方式亦有所不同：情節輕微者，由監控人員以口頭方式請相關單位修正其作業程序；情節重大者，監控人員會以書面形式要求相關單位改進，被要求之單位亦須以正式形式回覆改進結果。

(四) 電子稽核系統面臨之挑戰

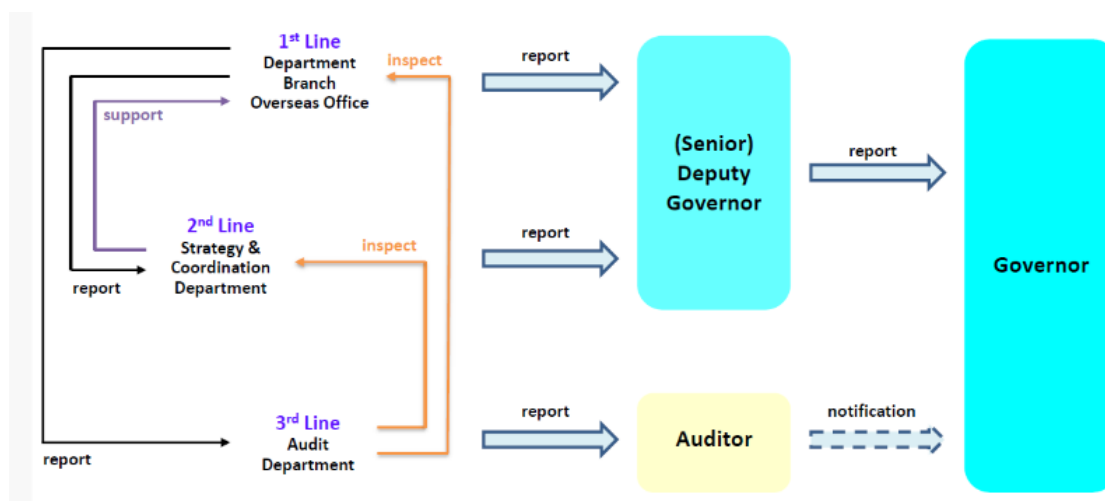
因應 Covid-19 疫情，居家辦公人數大為增加，辦公室與住家混合之辦公模式，儼然成為新型之辦公型態。內部網路與大眾資訊網路連接所產生之資安風險，成為一棘手且嶄新之挑戰；另近年加密貨幣盛行，也使加密貨幣之監控日趨重要。

肆、其他課程內容

一、作業風險管理

韓國央行的作業風險管理，係透過三道防線管理，第一道是部門內的自我審查（內部控制），藉由各單位平時的內部控制，減少錯誤的發生。第二道防線是由操作風險控管小組（Operational Risk Team）負責統籌控管各單位之內部控制。最後再由稽核部門負責查核前述二道防線，成為第三道防線（如圖 7）。

圖 7 作業風險三道防線管理



資料來源：課程簡報-Operational Risk Management

(一) 第一道防線：各單位、分行、駐外辦事處

韓國央行內部各單位及分行、駐外辦事處，均由 1 名副主管擔任作業風險管理人，負責事先預防潛在風險，並確保對抗風險發生時之應變能力。

(二) 第二道防線：操作風險控管小組

操作風險控管小組負責通盤掌控韓國央行之作業風險，及擬定持續營運計畫，並協助第一道防線管理操作風險。

(三) 第三道防線：稽核部門

稽核部門作為韓國央行的第三道防線，透過對各單位之內部稽核，扮演確保前述二道防線之風險管理及內部控制妥適性之角色。

(四) 風險評估表 (Risk Register)

藉由列出各項風險之種類、等級及發生機率等，通盤管理各種潛在風險(圖 8、9);並透過風險自我評估(Risk Control Self-Assessment)，由各部門自行檢視風險評估表上各項潛在風險控管之有效性(圖 10)。

圖 8 風險評估表

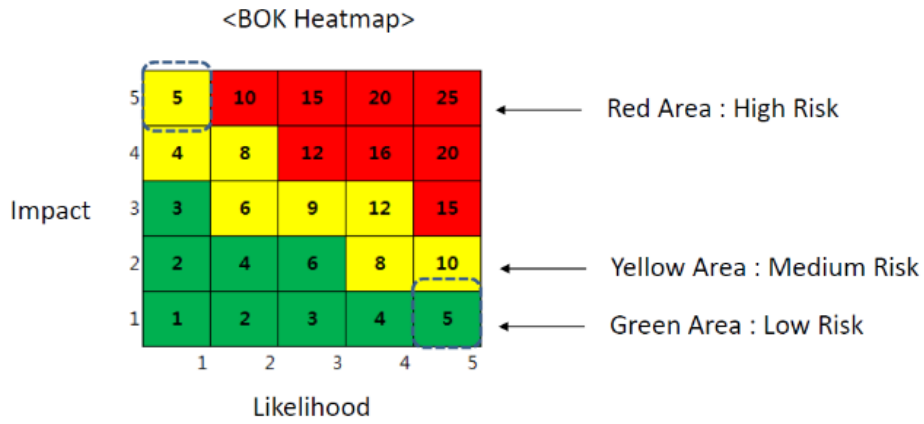
<Risk Register Template>												
Risk ID	Owner		Process	Risk Description	Anti-corruption	Categorization			Inherent Risk			Controls
	Dept.	Team /Section				Level 1	Level 2	Level 3	Likelihood	Impact	Total	
#	00	00	Y	OR	Security	Security	3	3	9
#	00	00			NO	Strategy		2	4	8

<Risk Categorization>		
Level 1	Level 2	Level 3
OR	work process	Discontinuation-delay, Improper design etc
	security	Facilities, Documents
	HR	Negligence - Corruption, Management of Human Resources etc.
	IT	System failures, Cyber Security etc
	External	Natural disasters etc
	Legal	Contract breaches etc
NO	Financial	-
	Policy/Strategic	-

資料來源：課程簡報-Operational Risk Management

圖 9 風險圖像

■ Total Risk = Impact x Likelihood



資料來源：課程簡報-Operational Risk Management

圖 10 風險自我評估

Inherent Risk					
Likelihood	2	Impact	5	Score	10
				Grade	high
Residual Risk					
Control activity frequency	Likelihood	Impact	* Impact category	Score	Grade
select	1	1	select	1	
Risk commentary					

<Operational Risk Management System Screen>

Risk Grading scales

Likelihood level	5 - Very high	4 - High	3 - Medium	2- Low	1 - Rarely
Likelihood of occurrence					
Impact level	5 - Very high	4 - High	3 - Medium	2- Low	1 - Negligible
Financial loss (Korean Won)					
Objective, Business process Reputation					

資料來源：課程簡報-Operational Risk Management

(五) 主要風險指標 (Key Operational Risk Indicator)

韓國央行總行之 12 個部門及 16 個分行，每一季進行一次主要風險評估，其主要有工作流程、安全管理、人事、資訊及法務等 63 項指標 (圖 11)。

圖 11 主要風險指標

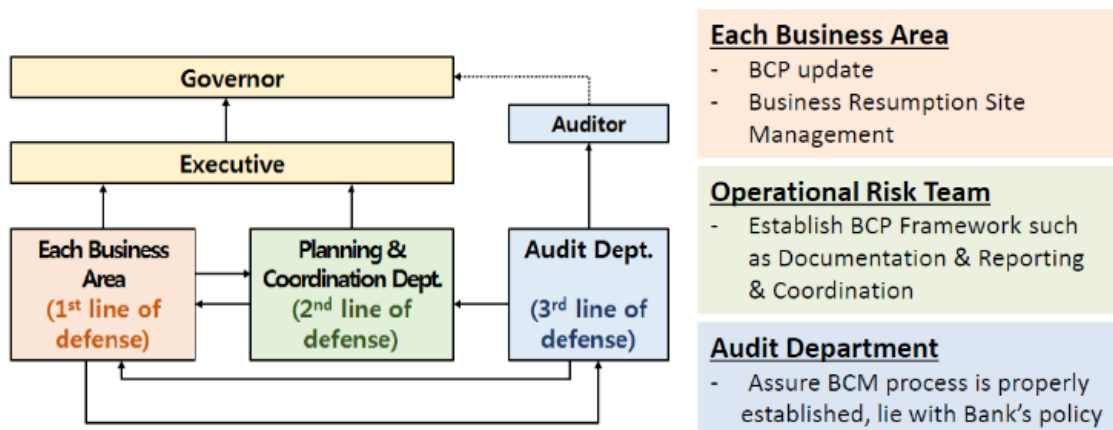
Category	Key Operational Risk Indicators
Work Process	# of unfulfilled requests for action from Audit Department # of accidents reported # of extensions of BOK-Wire+ closing time, etc
Security	# of matters pointed out after security checks % of contract or dispatched employees among security guards
Human Resources	% of insufficient/excess staff relative to full capacity % of employees retiring early # of employees whose wages were seized, etc
IT	# of IT error occurrences # of information security incidents, etc
External	Property damages due to natural disasters # of civil petitions, etc
Legal	# of lawsuits filed against

資料來源：課程簡報-Operational Risk Management

二、持續營運管理

韓國央行設有持續營運計畫 (Business Continuity Plan)，並透過時常檢視及更新持續營運計畫，因應可能發生之巨大災變及事故。與操作風險管理相似，持續營運計畫亦採用三道防線模型 (圖 12)。歷經 COVID-19 的襲擾，該行更進一步審視持續營運計畫，並更加重視混合式辦公型態可能引發之資訊安全問題。

圖 12 持續營運計畫三道防線模型



資料來源：課程簡報-Operational Risk Management

三、訓練學院

為了強化組織能力及精進行員專業素養，韓國央行設有訓練學院，藉由多樣的訓練課程，培養多元發展的組織文化。2023 年規畫有 243 門訓練課程，其中內部課程有 77 門、外部課程 190 門、國際課程 255 門，參與員工達 2,425 人次。

(一) 組織結構

韓國央行訓練學院設有三個小組，由課程協調小組 (Program Planning & Coordination Team) 負責規劃中長期訓練計畫，並建立訓練方針；課程設計管理小組 (Program Design & Management Team) 負責規劃年度課程並執行課程計畫，包含外部及內部訓練課程；行政小組負責統籌行政事務。

(二) 課程種類

1. 專業課程

從經濟學、數學、程式語言、寫作等初級課程，以及統計學、計量經濟學、債券市場理論及韓國資本市場法等中級課程，到國際資本流動、總體審慎政策與高等線性代數等進階課程。依照職員年資，需完成不同等級之課程。

2. 組織能力訓練課程

為營造和諧的辦公環境，並提升工作品質，韓國央行設有提升組織能力相關課程，內容包括溝通能力、領導力、簡報及寫作能力等。依員工職位種類，須完成特定之課程。

3. 其他課程

除了前述二項課程，韓國央行亦開設退休前訓練 (Pre-retirement Training)、英中日等語言課程、海內外機構訓練課程、碩士博士學位進修及人文通識教育課程等。每年公費進修碩、博士人數約有 30 人。

四、人事體制簡介

韓國央行總計約有員工 2 千 3 百人，包括總行約 1 千 4 百人及分行與海外辦事處約 9 百人。特別休假依年資之不同每年有 15 至 25 天，其中 13 天須強制休假；有 110 天之產假、每月 1 次生理假、每延長工作 1 天給予 1 日加班補休假及病假 90 日等，皆為有薪假。並可因家庭、進修或兵役等因素申請留職停薪。

韓國央行之員工招募方式，採事前審查、筆試、面試及最終審查共 4 階段。每年約招聘 50 至 60 多位職員 (General staff)，並依需

求招募助理員工 (Assistant staff)。除了正式員工外，亦招聘約聘人員 (Contract based staff)，包含研究人員及作業人員等，並可依績效晉升為正式員工。

有關員工之晉升方式，韓國央行將員工分為 G1~G5 及 C1~C3 共八個等級 (圖 13)，各等級有不同之晉升標準 (圖 14)：等級愈高之員工，工作表現所占晉升標準之比例愈高。

圖 13 員工分級表

	Positions
G1	Director General
G2	Principal Economist / Principal manager
G3	Senior Economist / Chief Manager
G4	Economist / Manager
G5	Junior Economist / Assistant Manager
C1~3	Assistant Staff

資料來源：課程簡報-HR Planning and Performance Management System

圖 14 晉升標準對照表

Factors	General Staff				Assistant Staff
	G2	G3	G4	G5	
Length of Service	10	20	30	40	50
Performance	80	70	60	50	50
Training experience	10	10	10	10	—

資料來源：課程簡報-HR Planning and Performance Management System

韓國央行人事考核，分為 EX (Exceptional)、EE (Exceeds Expectations)、ME (Meets Expectations)、BE (Below Expectations) 及 NI (Needs Improvement) 五個等級，並採固定比例分配制，EX 約占 10%、EE 約占 30%、ME 及以下約占 60%。

伍、心得及建議

本次訓練課程，由韓國央行稽核計畫部門、營運風險管理部門及人事部門等專業人員，詳盡介紹了該國央行的內部稽核制度與營運風險管理等專業知識。從稽核部門的組成元素，到稽核計畫的制定、實地稽核的流程，以及事後的追蹤，課程內容豐富且多樣化。有句話說：「世上唯一不變的東西就是『變』。」在這瞬息萬變的時代，若能順應潮流，時時精進專業知識，當面對廣大未知的挑戰時，便能無所畏懼、所向披靡。尤其在全世界經歷了 COVID-19 的浩劫後，更加凸顯內部稽核的重要性，古語有云：「攘外必先安內。」一個組織的健全運作，內部稽核扮演著不可或缺的角色，當內部單位皆能完好發揮自我功能，便能更進一步擴展組織之目標。期盼藉由瞭解韓國央行之稽核體系，從中汲取優異之處，供本國內部稽核單位參考。

本次參訓學習提出建議如下：

一、提升查核人員專業經驗

韓國央行內部稽核小組成員，對於其所查核之單位，須具備 10 年以上相關工作經驗。藉由高度之專業性，稽核人員於查核時方可進行全方面檢視，以加深內部稽核之深度與廣度，並達到事先預防風險、防患於未然之目標；對於受查單位而言，稽核人員的專業知識水準愈高，愈可增加查核之說服力，亦能更有效地發現並改進錯誤，以提升組織運作能力。

建議我國可比照韓國央行的內部稽核小組成員組成方式，各成員在負責查核的部門至少應具備相當程度的專業經驗，期能建立更具深度及全面性的稽核成果，對於組織之健全及整體功能運作發揮更大助益。

二、增進查核人員專業知能

韓國央行設有訓練學院，提供各種專業課程，從基礎的寫作溝通，到進階的專業知識，均有完整的學習資源供職員進修。除此之外，依照員工年資及部門，皆規範有必須完成之課程數量及種類，以確保員工有充足的專業能力。

內部稽核係一廣泛性、橫跨多種專業領域之工作，對於各個受查單位之專業知識，皆須有深度之瞭解，方能提供妥適之查核建議，以達成健全組織、提升運作效能及發現潛在危險之目標。建議可參照韓國央行，按照不同職等稽核人員所需具備的能力，安排相對應的培訓課程，以提升查核人員的技能及敏銳度，期能透過專業知識的提升，增進內部稽核工作成效。