

出國報告(出國類別：國際會議)

參加 2023 年亞洲區內部稽核協會聯盟 (ACIIA)年會【視訊報告】



服務機關：審計部

姓名職稱：周簡任審計靜幸

派赴國家：臺灣，中華民國(主辦國家：菲律賓)

會議期間：中華民國 112 年 10 月 11 日至 10 月 13 日

報告日期：中華民國 112 年 12 月 31 日

摘要

2023 年亞洲區內部稽核協會聯盟(Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors, ACIIA) 年會(兼採實體及視訊)，由菲律賓內部稽核協會主辦，已於民國(下同)112 年 10 月 11 日下午至 13 日二天半假菲律賓拉普拉普市(或拉布拉布市)舉行，實體及視訊與會者計有 489 位及 212 位，主要來自澳洲、中國、日本、韓國、香港、馬來西亞、及臺灣等亞洲地區國家的內部稽核人員或各領域專業人士，另主講者亦多達 43 位，可謂一場集結世界各地產業專家及思想領袖的知識交流盛會。本屆 ACIIA 主辦單位定調會議主題為「**維持攸關性並推升影響力(Sustaining Relevance and Elevating Impact)**」，並安排包括「內部稽核專業現況」等 11 場共同性專題演講，以及 4 個時段同步舉行「內部稽核」、「資訊科技/舞弊稽核」、「治理、風險、控制(GRC)/新興趨勢」、「知識分享」等 19 場個別研討會。

審計部為實踐專業與創新等核心價值，持續鼓勵薦送審計人員參與國內外的專業機構或先進國家所舉辦的年會、研討會或研習等方式，希能及時掌握國際專業脈動、適時推動審計制度與技術方法革新、順時推升審計監督與洞察及前瞻功能，進而謀求遂行法定職掌並對人民生活福祉產生正面影響力。本次經遴派審計部專案研究辦公室簡任審計周靜幸以視訊方式參與本次年會，透過彙整共同性專題演講及個別研討會所分享的精要，並廣泛蒐集研析年會各議題相關文獻資料及審酌審計實務等，撰擬完成本出國報告，其中策進建議如下：

- 一、廣續以系統化、即時性思維盤點影響政府審計的未來脈絡，進而滾動式調適政府審計發展主軸及翻新審計機關策略方向，透過促進更好的社會及改善人民生活，展現審計機關的持續攸關性、更大價值、及正向影響力。
- 二、持續深化審計機關風險管理思維與作法，並緊密融合於審計機關內部控制制度中，有效提升審計機關韌性與績效，進而合理確保達成審計機關整體目標。
- 三、持續善用各種分析工具建構 SDGs+ESG 整合式審計工作，並調適審核報告報導架構，以敦促政府實踐永續發展目標、社會責任及有效治理的承諾，並實踐審計機關成為國家永續之路的策略合作夥伴。
- 四、師法權威性 AI 風險管理架構以優化審計機關 AI 治理與審計，並持續敦促指導政府各機關儘速完備公部門 AI 風險管理與內部控制機制及優化法令規範，強化政府課

責機制、透明度及有效治理。

五、廣續參考運用敏捷稽核規劃、執行及報導實務步驟於審計流程中，以支持並實踐靈活、回應力及韌性的價值導向審計。

六、運用國際組織公共採購風險工具以強化對舞弊預偵防與遏止效應，協助各機關及時解決舞弊情事影響，展現外部審計跨機關與跨領域協作的綜效。

七、研析文化稽核於外部審計工作可行性，協助政府各機關正視並適時調適組織文化變革，以實現其願景、宗旨及目標，並強化其因應未來風險的韌性。

目錄

壹、前言	1
貳、參與會議過程	3
參、專題研討重點摘要	8
一、專題 1：內部稽核專業現況(The State of Internal Audit Profession)	8
二、專題 2—持續革新的內部稽核：利用人工智慧的力量實現內部稽核的更大價值 (Revolutionizing IA: Harnessing the Power of AI for IA's Greater Value)	18
最後與與大家分享，現代管理學之父彼得·杜拉克（Peter Drucker）的名言	21
三、專題 3—網路安全與資料安全：贏得內部稽核的一席之地(Cybersecurity and Data Security: Earning the IA Seat at the Table)	22
四、專題 4—2035 年的內部稽核願景(Internal Audit Vision 2035)	28
五、專題 5—焦點風險—亞太地區(Risk in Focus - Asia Pacific Region)	31
六、專題 6—克服內部稽核專業的誠信與其他挑戰(Overcoming Integrity and Other Challenges of the Internal Audit Profession)	36
七、專題 7—駕馭 ESG 迷宮：內部稽核在不斷變化的局勢中保持領先地位(Navigating the ESG Maze: IA Staying Ahead in the Evolving Landscape)	39
八、專題 8—稽核企業文化：揭開實現業務目標與成功的關鍵(PS8: Auditing Business Culture: Unveiling the Key to Attaining Business Objectives & Success)	47
九、專題 9：全球人才優勢：在無國界世界中轉型內部稽核人才管理(PS9: Global Talent Edge: Transforming the IA Talent Management in a Borderless World)	56
十、專題 10—IPPF 的演變：擁抱新的典範(PS10: The IPPF Evolution: Embracing the New Paradigm)	64
十一、專題 11—贏家是由什麼組成的：建立成長型思維的力量(PS11: What Winners are Made of: The Power of Building a Growth Mindset)	70
肆、同步場次重點	77
一、子議題 1-3—敏捷稽核：增強內部稽核流程以提高速度與適應性(Track 1-3: Agile Audit: Enhancing Internal Audit Processes for Speed and Adaptability)	77
二、子議題 2-1—像騙子一樣思考：內部稽核人員是舞弊剋星(Track 2-1: Think like a Crook": Internal Auditors as Fraud Busters)	80

三、子議題 3-1：實現有效的永續報導內部控制：新 COSO 指引(Track 3-1: Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting: The New COSO Guidance)....	84
四、子議題 4-2：公部門：強化課責機制、透明度及治理：公部門績效治理與風險導向稽核(Track 4-2: Public Sector: Enhancing Accountability, Transparency, and Governance: Performance Governance and Risk-Based Audit for Public Sector).....	94
伍、心得與策進建議.....	99
一、廣續以系統化、即時性思維盤點影響政府審計的未來脈絡，進而滾動式調適政府審計發展主軸及翻新審計機關策略方向，透過促進更好的社會及改善人民生活，展現審計機關的持續攸關性、更大價值、及正向影響力。	99
二、持續深化審計機關風險管理思維與作法，並緊密融合於審計機關內部控制制度中，有效提升審計機關韌性與績效，進而合理確保達成審計機關整體目標。	102
三、持續善用各種分析工具建構 SDGs+ESG 整合式審計工作，並調適審核報告報導架構，以敦促政府實踐永續發展目標、社會責任及有效治理的承諾，並實踐審計機關成為國家永續之路的策略合作夥伴。	104
四、師法權威性 AI 風險管理架構以優化審計機關 AI 治理與審計，並持續敦促指導政府各機關儘速完備公部門 AI 風險管理與內部控制機制及優化法令規範，強化政府課責機制、透明度及有效治理。	108
五、廣續參考運用敏捷稽核規劃、執行及報導實務步驟於審計流程中，以支持並實踐靈活、回應力及韌性的價值導向審計。	113
六、運用國際組織公共採購風險工具以強化對舞弊預偵防與遏止效應，協助各機關及時解決舞弊情事影響，展現外部審計跨機關與跨領域協作的綜效。	116
七、研析文化稽核於外部審計工作可行性，協助政府各機關正視並適時調適組織文化變革，以實現其願景、宗旨及目標，並強化其因應未來風險的韌性。	118

圖目錄

圖 1	ACIIA 視訊平臺會議畫面	2
圖 2	2023 年 ACIIA 手機版應用程式 APP	3
圖 3	2023 年 ACIIA 電腦版應用程式 APP	4
圖 4	ACIIA 核給電子出席時數證書	4
圖 5	菲律賓內部稽核協會理事長 Donabel R. Aala 女士	5
圖 6	IIA 主席兼理事長 Sally-Anne Pitt 女士	8
圖 7	IIA 會員分布現況	9
圖 8	2023 年及 2026 年組織的前 10 大風險	9
圖 9	IIA 與 ACFE 合作發布最新出版	10
圖 10	全球舉報熱線的設置情形	11
圖 11	世界經濟論壇 2023 年全球十大風險(短期與長期)	13
圖 12	全球內部稽核準則草案架構	16
圖 13	2035 年內部稽核願景專案各階段研究重點	17
圖 14	全球理事會首席副主席 Terry Grafenstine 女士	18
圖 15	破壞的速度	19
圖 16	馬尼拉大都會資訊安全長集團副總裁 Luis Jacinto 先生	22
圖 17	Hactiv Colab 公司創始人、執行長兼技術長 Paul Soliman 先生	23
圖 18	Microsoft 可見性、自動化及業務流程零信任整合指引架構	25
圖 19	運用智能合約的熱門領域	27
圖 20	IIA 全球策略與分會關係的執行副總裁 Javier Faleato 先生	28
圖 21	內部稽核發展里程碑	29
圖 22	影響內部稽核未來的脈絡	30
圖 23	亞洲區內部稽核協會聯盟前任主席 Stephen Coates 先生	31
圖 24	組織當前所面臨的前 5 大風險	33
圖 25	組織當前與 3 年後所面臨的前 5 大風險	33
圖 26	組織當前與 3 年後所面臨的前 5 大風險(亞太區)	34
圖 27	內部稽核當前與 3 年後稽核工作變化	34
圖 28	菲律賓 IIA 前任總裁兼主席/理事長 Edel Mary Vegamora 女士	36
圖 29	馬來西亞 IOI 與 TCMH 集團獨立非執行董事	40
圖 30	Kalanithi Nesaretnam 女士與馬尾藻	41
圖 31	按部門別的全球溫室氣體排放	42
圖 32	菲律賓證券交易委員會公司治理與財務部總監 Atty. Rachel Esther Gumtang - Remalante 女士	43
圖 33	安永新加坡諮詢與企業風險副合夥人 Jo Tay 女士	44
圖 34	Ayala 公司執行董事兼稽核長 Catherine Hufana-Ang 女士	48
圖 35	Globe 公司的核心價值	48
圖 36	Capri 會計與專業顧問公司內部稽核首席合夥人 Uma Prakash 女士	49
圖 37	IIA 澳大利亞總裁 Ross Tilly 先生	51

圖 38	RBA 稽核的文化洞察路徑圖	53
圖 39	菲律賓 Converge ICT Solutions, Inc 資深副總裁兼人力資源主管 Albert Benjamin Custodio 先生	56
圖 40	光輝國際的參與式績效架構	58
圖 41	70/20/10 發展模型	59
圖 42	新技術演變的重要里程碑	60
圖 43	菲律賓致同會計師事務所合夥人兼顧問業務負責人 Michael "Mhycke" C. Gallego 先生	60
圖 44	9 大趨勢 vs 9 種未來能力	62
圖 45	未來技能概況互動地圖	63
圖 46	心理安全與課責性矩陣	64
圖 47	IIA 全球理事會的全球服務—協會關係委員會)總監 Jorge Badillo 先生	64
圖 48	IPPF 的演變	66
圖 49	全球內部稽核準則(草案)結構	66
圖 50	JY Consultancy & Ventures 創始人兼總經理 Jonathan Yabut 先生	71
圖 51	史蒂芬·柯瑞(Steph Curry)的進化	72
圖 52	不同世代及個人對工作與生活平衡的定義互異	74
圖 53	美國心理學家 Angela Duckworth 博士	75
圖 54	P&A Grant Thornton 公司的合夥人兼顧問業務負責人 Michael "Mhycke" C. Gallego 先生	77
圖 55	ACIIA 及菲律賓 IIA 前理事長 Leonardo J. Maignas 先生	81
圖 56	舞弊金三角	82
圖 57	舞弊樹	83
圖 58	SGV & Co.的合夥人兼顧問 Joseph Ian Canlas 先生	85
圖 59	ESG 的演變觀點	86
圖 60	永續企業資訊的使用者	87
圖 61	COSO ICSR 指引封面	89
圖 62	應用 2013 年 COSO ICIF 各原則於永續性	91
圖 63	ACIIA 及澳洲 IIA 前任主席 Stephen Coates 先生	94
圖 64	新南威爾斯州審計辦公室的治理燈塔	96
圖 65	IDI 2024—2029 年策略計畫最高審計機關價值與效益循環	102
圖 66	IDI 最高審計機關風險管理快速參考指引	103
圖 67	生成式 AI 發展的重要里程碑	109
圖 68	AI 生命週期各階段的 AI 參與者	111
圖 69	澳洲 IIA 的價值導向內部稽核	114
圖 70	世界銀行 GRAS 的風險群與涵蓋的風險領域概述	117
圖 71	組織文化的各個要素	119

表目錄

表 1	同步場次研討會.....	6
表 2	業務持續性與韌性比較.....	20
表 3	2024 年風險類別.....	32
表 4	亞太區前 4 大風險稽核重點與行動步驟.....	35
表 5	永續報導內部稽核的範圍.....	46
表 6	影響文化特徵的三個因素.....	50
表 7	RBA 稽核在評估文化中的角色.....	52
表 8	評估文化的必備技能.....	53
表 9	定性樣本的洞察.....	55
表 10	數位時代中工作場所的差距.....	61
表 11	全球內部稽核準則（草案）5 個範疇、15 項原則及 53 項準則.....	67
表 12	敏捷宣言及 12 項原則.....	78
表 13	敏捷與非敏捷稽核的優缺點.....	80
表 14	ESG 涵蓋的主題範圍.....	86
表 15	2023 ISCR 與 2013 年 ICIF 的 17 項原則.....	91
表 16	治理燈塔的 8 項原則及 17 個關鍵治理組成要素.....	97
表 17	國際組織及各國審計機關的策略計畫及其策略目標.....	100
表 18	GPA 的 14 項重大主題與 8 項 SDGs 矩陣表.....	106
表 19	行政院及所屬機關（構）使用生成式 AI 參考指引.....	113

壹、前言

2023 年亞洲區內部稽核協會聯盟(Asian Confederation of Institutes of Internal Auditors, ACIIA)年會(兼採實體及視訊)已於 112 年 10 月 11 日下午至 13 日假菲律賓拉普拉普市舉行，會議主題為「維持攸關性並推升影響力(Sustaining Relevance and Elevating Impact)」，主要係回應世界經濟論壇(World Economic Forum, WEF)發表一篇文章指出「鑑於過去 3 年持續的經濟與社會動蕩，我們可能已經進入一個由根本性變化及系統性挑戰所決定的新商業時代，且在這種新環境下，效率措施無濟於企業生存或成長」。因此，組織必須（有目的地）尋找及優化能發展及創立新業務的各種機會，進而維持攸關性並達成長期成功。進而反思內部稽核人員必須調適與發展，進而滿足組織與專業不斷變化的需求與挑戰；而內部稽核更應提高效果與攸關結果，進而為利害關係人創造更多價值。特別是維持攸關性與提升影響力構成內部稽核一個強而有力的號召，進而維持其領先地位並為組織與專業創造價值。這也是國際內部稽核協會(Institutes of Internal Auditors, IIA)所極力倡議的核心—內部稽核人員集體及共同攜手，可以發出更強有力的聲音及一致的訊息—#OneIIA。

這次 ACIIA 的區域會議對內部稽核人員來說，是一個絕佳且合適的機會，主辦單位—菲律賓內部稽核協會特別邀請來自 IIA 全球與地區領導者、亞洲區各國公私部門內部稽核主管與專家等，共同討論普遍存在的與新興的風險及挑戰、了解新科技與領先實務的最新情況、並與同業進行交流及相互學習。審計部經審酌業務發展需要及為實踐專業與創新等核心價值，進而及時掌握國際專業脈動、適時推動審計制度與技術方法革新、順時推升審計監督與洞察及前瞻功能，以謀求遂行法定職掌並對人民生活福祉產生正面影響力，爰遴派審計部專案研究辦公室簡任審計周靜幸以視訊方式參與本次會議。

圖 1 ACIA 視訊平臺會議畫面



資料來源：視訊畫面。

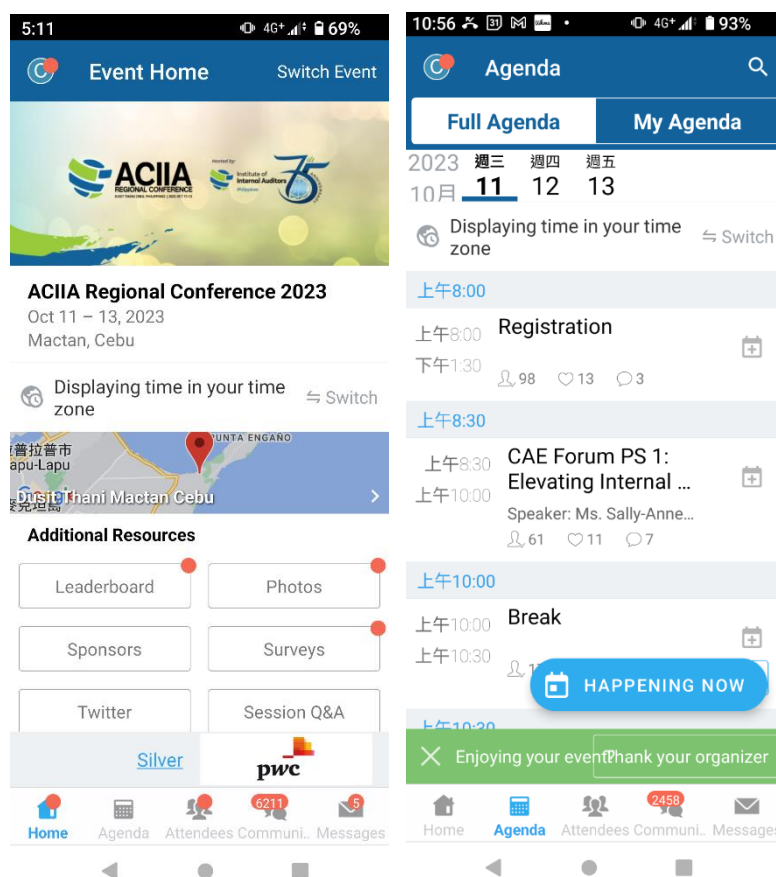
貳、參與會議過程

本次年會計有來自澳洲、中國、日本、韓國、香港、馬來西亞、及臺灣等亞洲地區國家的內部稽核人員或各領域專業人士參與，實體及視訊分別有 489 位及 212 位，其中臺灣公私部門計有審計部(視訊)、臺灣集中保管結算所(實體)、中華民國內部稽核協會(實體)、遠東新世紀(視訊)、聯博證券投資信託股份有限公司(視訊)、永豐商業銀行(視訊)、合作金庫商業銀行(視訊)、第一商業銀行(視訊)、中國信託商業銀行(視訊)、彰化商業銀行(視訊)等 10 個機關團體合計 14 位參加。另外，二天半會議共計邀聘世界各地產業專家及思想領袖擔任主講者多達 43 位，堪稱近年來 ACIIA 最大規模的知識交流盛會。

ACIIA 主辦單位於年會開始前，於 112 年 10 月 9 日陸續以電子郵件寄送視訊會議應用程式 APP 手機版及電腦版(圖 2 及圖 3)

圖 2 2023 年 ACIIA 手機版應用程式 APP

通知所有與會人員，主要內容包括研討會及時資訊、人際網絡互動、會議議程及各場次地點與主講人簡介、問卷調查、研討會問與答、即時照片、會議贊助廠商等等，惟各場次研討講義並未及時提供下載，嗣因視訊網路持續斷線不穩且簡報畫面模糊不清，經多數與會人員反映及要求，主辦單位遂於 10 月 17 日以電子郵件通知大部分場次講義已補上傳供與會人員下載運用，但仍有少部分場次主講人未授權公開講義而從缺。另外，主辦單位於會後通知與會人員必須

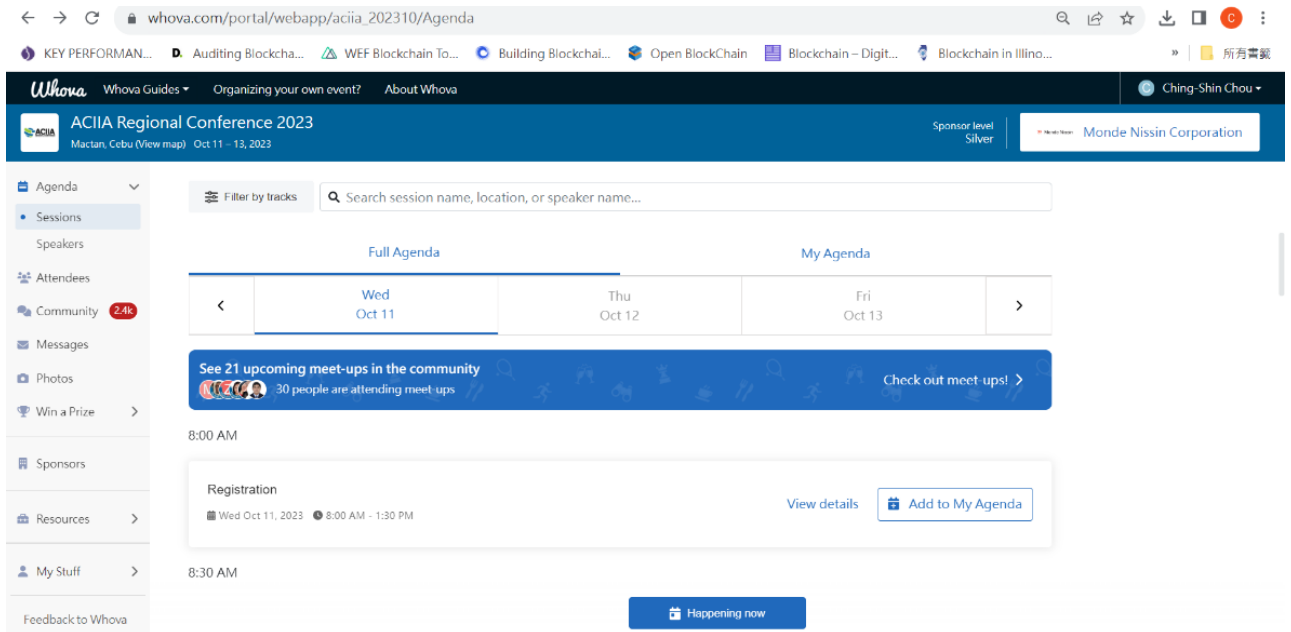


資料來源：2023 年 ACIIA 手機版應用程式 APP 畫面。

完成線上滿意度調查的填寫，並經其核對確認個別與會者的實際出席狀況無誤後，才會寄送與會者個人的電子出席時數證書，嗣於 10 月 24 日已寄送 2 天半電子出席時數證書共計 18 小

時(圖 4)。

圖 3 2023 年 ACIIA 電腦版應用程式 APP



資料來源：2023 年 ACIIA 電腦版應用程式 APP 畫面。

圖 4 ACIIA 核給電子出席時數證書



資料來源：ACIIA。

10月11日下午1時30分，由ACIIA本屆主席Mr. Stephen Coates致開幕詞並恭喜菲律賓內部稽核協會(IAP)成立75週年慶，同時感謝菲律賓內部稽核協會理事長Donabel R. Aala女士富有遠見，自願承擔本屆ACIIA年會的主辦單位。Donabel R. Aala女士接著致歡迎詞，並宣布本次年會正式開始。當日下午計有三場專題研

圖 5 菲律賓內部稽核協會理事長 Donabel R. Aala 女士



資料來源：視訊畫面。

討，依序為2023-2024年國際內部稽核協會理事長Sally-Anne Pitt女士主講「內部稽核專業現況(The State of Internal Audit Profession)」、2023-2024年國際內部稽核協會首席副理事長Terry Grafenstine女士主講「持續革新的內部稽核：利用AI的力量實現內部稽核的更大價值(Revolutionizing IA: Harnessing the Power of AI for IA's Greater Value)」、馬尼拉資訊安全長集團公司副總裁Engr. Luis Jacinto先生與Hacktiv Colab公司創辦人、執行長兼技術長Paul Soliman先生及菲律賓PwC的風險確認執行董事Mark Anthony P. Almodovar先生等人主講「網路安全與資料安全：贏得內部稽核的一席之地(Cybersecurity and Data Security: Earning the IA Seat at the Table)」。

第二天(10月12日)計有6場專題研討，分別為「2035年的內部稽核願景(Internal Audit Vision 2035)」、「焦點風險—亞太地區(Risk in Focus - Asia Pacific Region)」、「克服內部稽核專業的誠信與其他挑戰(Overcoming Integrity and Other Challenges of the Internal Audit Profession)」、「駕馭ESG迷宮：內部稽核在不斷變化的局勢中保持領先地位(Navigating the ESG Maze: IA Staying Ahead in the Evolving Landscape)」、「稽核企業文化：揭開實現業務目標與成功的關鍵(Auditing Business Culture: Unveiling the Key to Attaining Business Objectives & Success)」、「全球人才優勢：在無國界世界中轉型內部稽核人才管理(Global Talent Edge: Transforming the IA Talent Management in a Borderless World)」。

第三天(10月13日)早上及下午各安排1場專題研討，分別為「IPPF的演變：擁抱新的典

範(The IPPF Evolution: Embracing the New Paradigm)」及「贏家是由什麼所組成的：建立成長思維的力量(What Winners are Made of: The Power of Building a Growth Mindset)」，其餘時間另安排4個時段同步舉行「內部稽核(Internal Audit)」、「資訊科技/舞弊稽核(IT/Fraud Audit)」、「治理、風險、控制/新興趨勢(GRC/Emerging Trends)」、「知識分享(Knowledge Sharing)」等19場個別研討會(表1)。經以業務相關、新興趨勢或發展等考量，就4個場次分別篩選「子議題1-3：敏捷稽核：提升內部稽核流程的速度與適應性(Track 1-3: Agile Audit: Enhancing Internal Audit Processes for Speed and Adaptability)」、「子議題2-1：像騙子一樣思考：內部稽核人員是舞弊剋星(Track 2-1: Think like a Crook": Internal Auditors as Fraud Busters)」、「子議題3-1：實現有效的永續報導內部控制：新COSO指引(Track 3-1: Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting: The New COSO Guidance)」、「子議題4-2：公部門：強化課責機制、透明度及治理：公部門績效治理與風險導向稽核(Track 4-2: Public Sector: Enhancing Accountability, Transparency, and Governance: Performance Governance and Risk-Based Audit for Public Sector)」等4個子議題參加個別研討會。

表 1 同步場次研討會

場次 1	場次 2	場次 3	場次 4
子議題 1-1: 科技與數位轉型驅動下不斷演變的稽核期望(Track 1-1: Evolving Audit Expectations Driven by Technology and Digital Transformation)	子議題 2-1: 像騙子一樣思考：內部稽核人員是舞弊剋星(Track 2-1: Think like a Crook": Internal Auditors as Fraud Busters)	子議題 3-1: 實現有效的永續報導內部控制：新COSO指引(Track 3-1: Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting: The New COSO Guidance)	子議題 4-1: 金融服務業：銀行、保險及金融科技：洗錢風險(Track 4-1: Financial Services: Banks, Insurance, and Fintech: Money Laundering Risks)
子議題 1-2: 策略焦點：運用內部稽核職能推展企業價值(Track 1-2: Strategic Focus: Leveraging Internal Audit Function to Drive Business Value)	子議題 2-2: 從資料到決策：駕馭資料驅動時代的道德挑戰(Track 2-2: From Data to Decisions: Navigating Ethical Challenges in Data-Driven Era)	子議題 3-2: 從被動到主動：強化網路安全韌性(Track 3-2: From Reactive to Proactive: Strengthening Cybersecurity Resilience)	子議題 4-2: 公部門：強化課責機制、透明度及治理：公部門績效治理與風險導向稽核(Track 4-2: Public Sector: Enhancing Accountability, Transparency, and Governance: Performance Governance and Risk-Based Audit for Public Sector)
子議題 1-3: 敏捷稽核：提	當日臨時取消	子議題 3-3: 稽核聲譽風險	子議題 4-3: 製造業/零售

場次 1	場次 2	場次 3	場次 4
升內部稽核流程的速度與適應性(Track 1-3: Agile Audit: Enhancing Internal Audit Processes for Speed and Adaptability)		管理 (Track 3-3: Auditing Reputational Risk Management)	業：連鎖反應：地緣政治事件如何擾亂全球供應鏈 (Track 4-3: MFTG/RETAIL: The Ripple Effect: How Geopolitical Events Can Disrupt Global Supply Chains)
子議題 1-4：科技驅動的未來：為數位革命做好內部稽核準備(Track 1-4: The Technology-Driven Future: Preparing Internal Audit for the Digital Revolution)	子議題 2-4：釋放 RPA 在內部稽核中的潛力(Track 2-4: Unlocking the Potential of RPA in Internal Audit)	子議題 3-4：加密貨幣基礎：有效駕馭數位資產局勢 (Track 3-4: Cryptocurrency Fundamentals: Navigating the Digital Asset Landscape Effectively)	子議題 4-4：各種服務：稽核工作場所的多元性與包容性(Track 4-4: Services: Auditing Diversity and Inclusion in the Workplace)
子議題 1-5：推升確認：內部稽核與稽核委員會之間的綜效 (Track 1-5: Elevating Assurance : The Synergy between Internal Audit and the Audit Committee)	子議題 2-5：數位舞弊局勢中內部稽核人員的挑戰與策略 (Track 2-5: Challenges and Strategies for Internal Auditors in the Digital Fraud Landscape)	子議題 3-5：第三方風險管理的稽核策略與技術 (Track 3-5: Audit Strategies and Techniques for Third-Party Risk Management)	子議題 4-5：中小企業：稽核擴大，為小型內部稽核團隊發現巨大價值機會 (Track 4-5: SME: Audit Amplified, Uncovering Big Value Opportunities for Small Internal Audit Teams)
註：橘色網底代表本次視訊參與的子議題，計 4 場。			

資料來源：本報告自行整理。

參、專題研討重點摘要

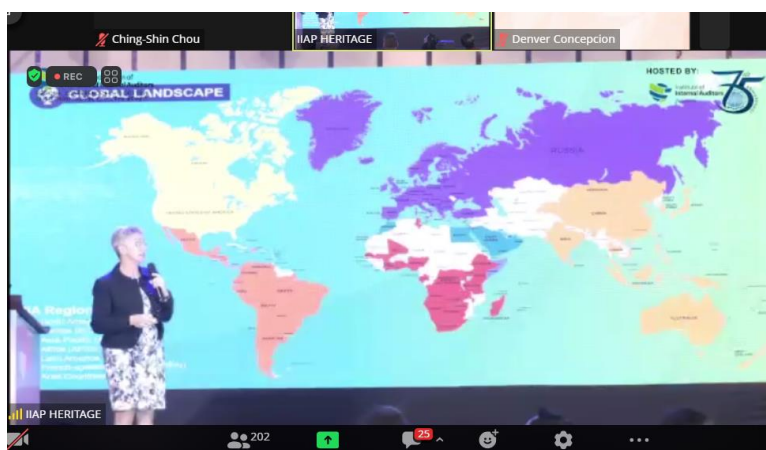
本節係針對本次年會 11 場專題研討，摘錄其中精要或重點如下。

一、專題 1：內部稽核專業現況(The State of Internal Audit Profession)

本場係由國際內部稽核協會(Institute of Internal Auditors, IIA)2023-2024 年全球理事會主席兼理事長 Sally-Anne Pitt 女士主講，

圖 6 IIA 主席兼理事長 Sally-Anne Pitt 女士

鑑於商業局勢迅速演變為由根本性變化與系統性挑戰及新興風險所驅動的一個新時代，內部稽核專業必須以相同的速度調適以保持攸關性與有效性。在本場會議中 Pitt 女士主要介紹全球內部稽核專業的現況、強調國際內部稽核協會為使內部稽核專業人員保持最新情況、調



資料來源：視訊畫面。

適與裝備以利駕馭當前的風險局勢並回應利害關係人不斷擴大的期望，已經或正在做的工作。最後，並分享國際內部稽核協會為塑造內部稽核專業的未來所做的努力及行動計畫等。

Pitt 女士首先提到她獲得最榮幸的機會能與全球的 IIA 分會內部稽核人員會面，她注意到的世界各地存在差異性，且每個國家都有其獨特之處。儘管如此，但內部稽核專業中擁有許多共同點，因此當大家一起合作時，就會變得更加強大。

IIA 的會員遍布世界各地，目前計有 235,000 多位會員，覆蓋世界 170 個以上的國家與地區、116 個分會，其中取得國際稽核師證照(CIA)者已超過 190,000 位，這是沒有其他專業協會可以及得上的，也是 IIA 所擁有的全球影響力。隨著會員人數不斷增加，內部稽核人員將繼

續在這些地區變得越來越重要。甚至 IIA 今年初剛成立新的區域機構—即阿拉伯聯盟，加計原來的北美、歐洲、亞太、非洲、拉丁美洲、法語系國家等 6 個區域，合計 7 個地區(圖 7)。

圖 7 IIA 會員分布現況



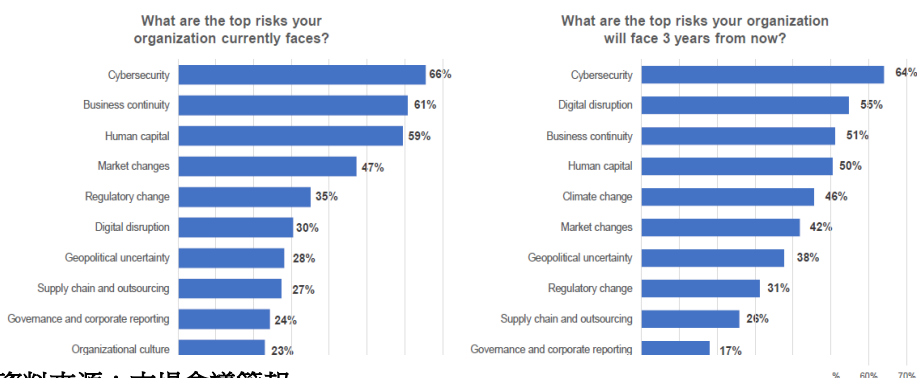
資料來源：本場會議簡報。

內部稽核人員在稽核專業中扮演著非常重要的角色，對他們來說什麼是重要的？商業環境是什麼樣的、他們需要考慮什麼？接下來分享有關 IIA 研究的內容及稽核專業現狀正在發生什麼？最近各區域開始發布這項研究—焦點風險(Risk in Focus)報告，是一項非常重要的全球研究，它整併全球風險研究、區域風險報告及每個分會國家的資料集，見而彙整內部稽核風險的全面性全球觀

圖 8 2023 年及 2026 年組織的前 10 大風險

點。本次全球焦點風險報告列出組織在 2023 年及 2026 年所面臨的十大風險。前者包括：網路安全、業務持續性、人力資本、市場變動、管制變動、

Top 10 Risk Areas for an Organization (2023 vs. 2026)



資料來源：本場會議簡報。

數位破壞、地緣政治不確定性、供應鏈與外包、治理與公司報導、組織文化。後者包括：網

路安全、數位破壞、業務持續性、人力資本、氣候變遷、市場變動、地緣政治不確定性、管制變動、供應鏈與外包、治理與公司報導。綜上，未來 3 年預計大幅上升的風險包括數位破壞及氣候變遷 2 項(圖 8)。

這些都是各組織已知的事情，我們需要思考如何支持內部稽核人員能夠解決這些問題，您的內部稽核團隊是否具備針對這些風險提供確認的技能？如果沒有，你將如何獲得這些技能？如果開始考量這些風險並妥適配置必要裝備及資源，當能為我們的組織增加價值，也可能改變我們定位內部稽核職能的方式。接著說明全球首要議題—舞弊、網路安全、資料隱私、ESG、數位破壞等 5 項。

(一)舞弊

內部稽核人員在舞弊中扮演什麼角色？內部稽核人員對於偵測與預防舞弊並支持舞弊調查是至關重要的。內部稽核人員在領導舞弊工作的角色，包括：風險評估、舞弊偵測/預防、內部控制評估、調查程序、遵循監督、舞弊風險管理、報導與溝通、環境、社會及治理。顯然內部稽核人員具有一系列不同的角色，且在不同的組織中這些角色的廣泛程度會有所不同，取決於組織如何建構內部稽核職能在組織中的結構設計。例如實際進行舞弊風險評估可能不是他們的職責，但您需要確保您的組織已經進行被視為舞弊行為的風險評估。

請考量您在舞弊方面是否正在採取適當措施，因為它是一個越來越大的風險，我們認為

圖 9 IIA 與 ACFE 合作發布最新出版



Download the report

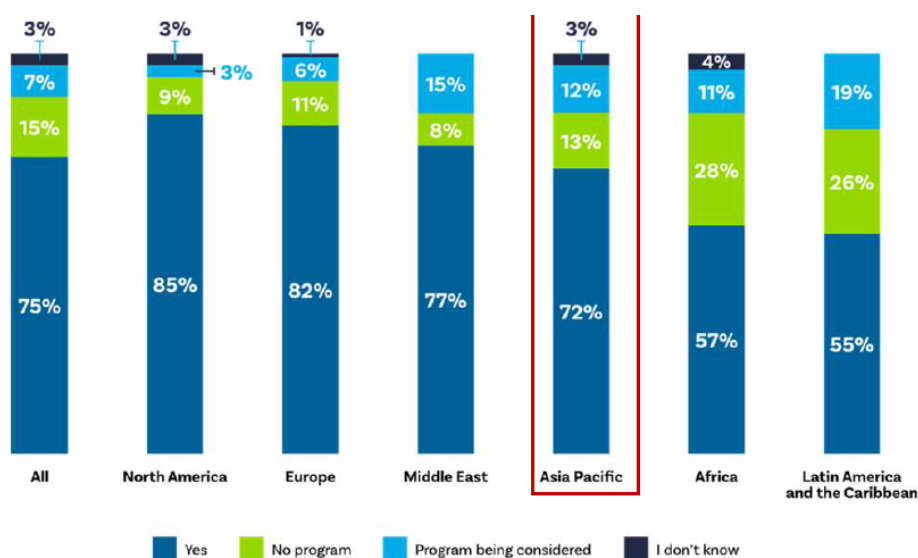
在未來三年內它將成為重要風險。IIA 在過去幾年中一直在做的事情之一，就是與國際舞弊稽核協會 (Association of Certified Fraud Examiners, ACFE) 合作解決舞弊問題，包括協作性發展教育、聯合研究專案、有影響力的思想領

資料來源：本場會議簡報。

導力、研討會與個案計畫等等。我們相信，這些合作夥伴從廣泛的角度運用他們的特殊技能與專業知識，並從內部稽核的角度運用 IIA 的專業知識，可以為組織帶來更大的價值。因此，IIA 將繼續探索這些合作夥伴關係並編製有關舞弊的資料。

IIA 與 ACFE 合作發布的最新出版品，可參閱圖 9 QR 碼拍攝快照，其中有一些非常有用的資訊。在舉報方面，為什麼諸如舉報熱線是真的很重要，因為一旦員工知道舉報熱線的存在，確實可以減少舞弊的發生。依據 IIA 及 ACFE 報告所指，全球組織舉報熱線的設置情形已達 75%、未設置者為 15%、正在規劃設置者 7%、不知者為 3%(圖 10)。而 IIA 六個地區組織的設置情形，低於全球 75%的包括亞太地區、非洲地區及拉丁美洲，分別為 72%、57%、55%，相對於世界其他地區來說，亞太地區組織舉報熱線的設置數量已經很多，高於非洲及拉丁美洲甚多。

圖 10 全球舉報熱線的設置情形



資料來源：本場會議簡報。

(二)網路安全

這裡有一些令人大吃一驚的數字。2023 年網路犯罪所造成的損失估計為 8 兆美元、2025 年全球加密犯罪成本將高達 300 億美元、2031 年全球勒索軟體所造成的損失將達到 2,650 億美元，而安全團隊辨識及遏制資料外洩的平均時間為 277 天、全球網路安全產業的勞動力缺口為 340 萬個工作機會、2023 年將有 330 億筆紀錄被盜一較 2018 年增加 175%。這意味著內

部稽核人員在偵測及保護組織的能力上，將面臨更大的風險。

內部稽核人員在網路安全中扮演什麼角色？內部稽核人員可以透過進行網路風險評估並幫助稽核委員會與董事會了解與解決數位風險，進而幫助組織管理網路威脅。內部稽核人員在領導網路安全工作中的角色，包括：風險評估、安全控制評估、遵循法規、事件回應規劃、員工訓練與認知、持續性稽核等。網路變得越來越具有挑戰性，它的成本也越來越高，且實際上會越來越難管理。我們可以停止而試著不要點擊連結，例如連續訂單之類的事情。因此，作為一名內部稽核人員及專業人士，我們要做的就是努力為人們提供他們所需的資源支持，我們有很多資源，要做好更充分的準備—網路安全稽核指引。大家都知道 GTAGS 系列，例如從 2021 年迄今已發布包括預防與偵測、網路事件回應與復原、授權與認證、軟體規劃與開發及測試暨支持、行動員工所帶來的風險、組織的資料通訊基礎設施等號指引，請登入 IIA 網站瀏覽，這些是相當基本的稽核領域。

(三)資料隱私

世界各地資料隱私法律與控制的監管及執行力度不斷增強當中。對於綠色環保來說，全球的控制與監管是非常有限，嚴格說，某些地區對此擁有非常強大的控制力、但在其他領域則仍然相當薄弱。隨著組織變得越來越全球化，這將是一件有趣的事。因為既使你們國家沒有嚴格的法規與管制，但您很可能會受到另一個國家/地區的控制措施的影響。因此，您需要了解您的組織與供應鏈及您自己管理這些問題的方式。

我們需要思考內部稽核人員在資料隱私中扮演什麼角色？內部稽核人員是組織資料隱私實務的獨立且客觀評估者，以幫助確保遵循性、降低風險並促進強大的隱私文化。內部稽核人員在領導資料隱私工作中的作用：隨時了解現況、評估隱私風險、稽核隱私控制、報告稽核發現與建議、監督遵循性、跨部門協同合作。這這個領域可能不是內部稽核能夠單獨管理，除了需要與組織的其他部門協作外，也需要一個專業人士協助建立我們的專業知識與信心。IIA 已持續致力於資料隱私，包括 IIA 的全球倡議團隊已邀請全球分會、政策擬定者及監管機構參與資料隱私與安全立法草案，並透過撰擬文章、會議與網路研討會、全球研究報告等資源以提升資料隱私思想領導力。近期的新資源包括「2023 資料隱私：網路安全虛擬會議的新

領域」及「隱私與資料 OCT 保護：第 3 部分」等，它們將有助於管理這些新興風險。

(四)環境、社會及治理(ESG)

世界經濟論壇每年都會進行「全球風險認知調查(Global Risks Perception Survey, GRPS)」並將調查結果彙整發布「全球風險報告(Global Risks Report, GRR)」該報告所列風險類別包括 5 大類，並分別用不同顏色代表之：藍色代表經濟的、綠色代表環保、橘色代表地緣政治、紅色代表社會、紫色代表科技。以 2023 年全球風險報告為例，80%的前十大風險(無論短期或長期)的都攸關 ESG 風險，回溯到 10 年前，ESG 相關風險僅佔前十大風險 10%左右(圖 11)。

內部稽核工作為什麼需要考量 ESG 相關風險？因為它現在正在發生。全球現在正在經歷令人難以置信的環境影響，包括前所未有的洪水、野火、颱風、旋風、龍捲風與颶風等等。

圖 11 世界經濟論壇 2023 年全球十大風險(短期與長期)



哈佛大學法學院公司治理課程與資本集團公司(Capital Group)合作進行 ESG 全球調查(ESG Global Study)，邀集來自 25 個國家的 1,130 名專業投資者參與，分享他們對 ESG 的態度及採用情況的深入看法。三大調查結果：1.全球 ESG 採用率已達 90%—採用 ESG 的投資專家比例(包括信念：ESG 是我們投資方法的核心。接受：我們在投資方法中應用 ESG。遵循：我們在投資方法中考量 ESG 議題。)由 2021 年 84%微升至 2023 年 90%，但並非所有國家均呈現上升。整體而言，投資者認為 ESG 有利於投資；當中大部分表示 ESG 分析有助發掘吸引的投資

機會。2.投資者致力回應 ESG 資料挑戰—投資者顯得越來越積極。約有 40%的投資專家會進行專有 ESG 分析及／或評分，而有 37%的投資專家表示他們正加強內部 ESG 團隊的專業知識與擴大規模。3.涵蓋多個主題的 ESG 有助應對風格偏差—超過三分之一的投資專家計劃在未來 12 個月增加投資於風格中立的 ESG 股票策略。另有 40%的投資專家認為，涵蓋多個主題的 ESG 基金可有效分散投資風格的風險¹。

內部稽核人員在 ESG 中扮演什麼角色？內部稽核人員應將 ESG 作為企業風險對話的一部分而進行驗證。內部稽核人員在領導 ESG 工作中的角色，包括：將 ESG 納入內部稽核年度計畫、進行內部稽核以確保控制環境是健全的、測試攸關控制與風險、就 ESG 報導提供建議、驗證風險緩解活動、就更廣泛的風險管理能量提供建議、預測並協調稽核工作以回應新興 ESG 風險。而 IIA 正致力於邁向引領 ESG 之路，IIA 各團隊與各職能投入大量資源，包括發布研究報告、擴展全球夥伴關係、網路研討會、撰擬文章、開設課程、大型研討會、認證計畫等等，以確保提升 ESG 思想領導力。這是一個反客為主的新興領域，需要更多的支援，IIA 正在花時間這樣做。

(五)數位破壞

人工智慧—翻轉科技，你們都聽說過 ChatGPT，它已經不是新鮮事，眾多新聞諸如：ChatGPT 通過華頓商學院教授的 MBA 考試、研究發現 ChatGPT 顯示出超越人類的創造力、日本政府將採用 ChatGPT 技術執行行政任務、微軟將推出新版 ChatGPT 以解決隱私問題、比爾蓋茲表示 ChatGPT 將改變我們的世界，但這並不代表你的工作有風險等等。

IIA 全球理事會在過去幾天花了很多時間思考 IIA 需要如何將人工智慧納入稽核專業。對組織來說，這將繼續成為一個越來越大的問題且令人興奮，它將改變我們做事的方式並增加更多的價值。人工智慧—指數型成長，請看看下列四種科技獲取 100 萬用戶所花的時間比較，Netflix 花了三年半時間、推特花了 2 年時間、IG 花了 2.5 個月時間、而 ChatGPT 僅花了五天時間。

¹ 2023 年 ESG 全球調查，資本集團網站，https://www.capitalgroup.com/individual-investors/hk/zh_hk/investment/esg/capital-group-esg-global-study-2023.html。2023.11.13 瀏覽。

人工智慧—仍有一些事情需要處理，諸如：伊隆馬斯克表示他將創造「TruthGPT」來對抗人工智慧的「偏見」、頂級人工智慧執行長與專家提出人工智慧的「滅絕風險」、ChatGPT 創辦人表示人工智慧的「超級智慧」無法阻擋的、可怕的研究顯示人工智慧破解密碼的速度是有多快(現在該如何保護自己的密碼)、Google 警告不要使用「產生幻覺」的聊天機器人、人工智慧迫切需要全球監督、超過一半的日本家長擔心孩子使用 ChatGPT、OpenAI 正在尋求一種對抗人工智慧的新方法—幻覺。所以我們需要認真考量組織中使用它的方式，AI 存在風險也帶來機會。目前全球刻正展開對人工智慧的調查與監管，包括：歐盟隱私監管機構將成立特別工作小組調查 ChatGPT、中國強制要求對 ChatGPT 等人工智慧服務進行安全審查、ChatGPT 與其他先進人工智慧工具在歐洲面臨監管打擊、日本隱私監管機構就用戶資料向 ChatGPT 製造商 OpenAI 發出警告、ChatGPT 負責人表示人工智慧應該由美國或全球機構監管、西班牙就 OpenAI 的 ChatGPT 潛在資料外洩展開調查、ChatGPT 的壞消息？-IT 部長透露印度啟動監管人工智慧的計畫、。

今年初，哈佛大學與 OpenAI 公司進行一項有趣的研究調查及統計，OpenAI 表示，80% 的員工可能會看到他們的工作受到人工智慧的影響，這些是受影響最大的工作：一是人類已辨識出 15 個職業會完全受 AI 影響，主要職業類別為數學家、報稅員、財務量化分析師、作家、網頁與數位介面設計師等。二是 AI 已辨識 86 個職業會完全受 AI 影響，主要職業類別為數學家、會計師與稽核人員、記者、法律秘書與行政助理、氣候變遷政策分析師、臨床資料管理者。

內部稽核人員在數位破壞中扮演什麼角色？ 內部稽核人員在幫助組織了解及駕馭快速變化人工智慧風險局勢是重要合作夥伴。內部稽核人員在領導數位破壞工作中的角色，包括：治理與策略、人工智慧技術的風險評估、控制環境、促進員工培訓與人工智慧意識、道德與負責任的人工智慧實務。

IIA 應如何協助內部稽核人員創造未來呢？首先，是成功的宣傳，包括啟動全球性宣傳調查、區域性多語種宣傳包、支援 IIA 各分會的立法舉措、為各分會擬定建議性#OneIIA 全球法律與監管架構、對官員進行教育使其瞭解 IA 在 ESG、網路等方面的角色、保護內部稽核人員的執業權。其次，是 CIA 認證的市場研究：評估專業人士對 CIA 認證的期望與需求。根據 CIA

市場研究結果，專業認證委員會(Professional Certification Board, PCB) 將對 CIA 認證計畫提出變革建議，以保持它是最新的、攸關的及對專業有價值的。PCB 計畫將：保持誠信與嚴謹、使考試更易於取得與更具攸關性。市場研究正在努力確保 CIA 最適合我們未來的需求，研究的 CIA 特點包括：定價、考試重點與結構、完成時間、後 CIA 專業化的機會等。

第三是國際專業實務架構(International Professional Practices Framework, IPPF)的革新，它是內部稽核的成功之路，因為內部稽核專業是不斷發展的，所以內部稽核準則也需要隨之持續發展。這次革新就是將 IPPF 重組為全球內部稽核標準(Global Internal Audit Standards, GIAS)，架構如圖 12，這個架構是根基於 2011 年的模型，並於 2017 年進行更新，就是現在的架構，以確保它能滿足當前及未來專業的需求。新的全球內部稽核準則包括：一、5 大範疇—內部稽核目的、道德與專業、內部稽核職能之治理、內部稽核職能之管理、內部稽核服務之執行。二、15 項原則—展現誠正、維持客觀、展現專業能力、盡專業上應有之注意、保守機密、董事會授權、獨立性地位、董事會監督、策略規劃、資源管理、有效溝通、提升品質、有效地規劃專案、執行專案工作、溝通專案結論並監督改正行動計畫。將準則與強制性指引(例如道德規範定義等)的許多要素合併到這份新文件中，使它成為一份更簡單、更精簡的文件。

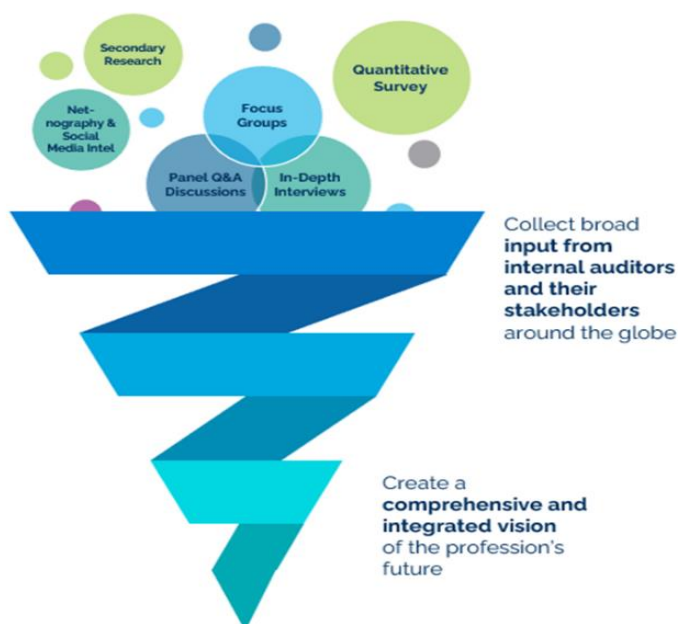
圖 12 全球內部稽核準則草案架構



資料來源：本場會議簡報。

2023 年，準則委員會(Standards Board)發布 GIAS 草案並進行調查，所有公眾評議期已於 6 月 26 日結束。計完成 1,600 多份調查、代表全球多元化人口、其中 69%的受訪者來自北美以外的地區。四分之一受訪者是組織，每個組織平均代表超過 280 人。另外，收到 60 多份個人與組織的評論信。也透過會議與演講方式收到 140 多名利害關係人團體代表的回饋：包括董事會成員、來自公部門與私人組織的稽核及會計領域的專業人士、其他準則擬定者、代表股東與投資者的團體、學者等等。受訪者對 GIAS 草案整體回饋良好並支持，對整體結構、引言、詞彙表及五大範疇等，滿意度皆高於 72%。但 IIA 並不自滿，而繼續蒐研數千條評論及透過利害關係人與全球主要機構接觸以獲得所有回饋，進而了解可以在哪些方面持續改善並提升這些準則。GIAS 預計於明年初發布數位版及紙本，並於發布後 12 個月生效，內部稽核人員將 12 個月的時間進行導入的調適，而 IIA 也有充裕時間更新 CIA 考試內容。

圖 13 2035 年內部稽核願景專案各階段研究重點



資料來源：本場會議簡報。

確保在 10 年後能按照內部稽核人員希望的方式執行工作，且有能力、有專業的要件以滿足 10 年後的需求。因此，2035 年願景計畫非常注重實現這一目標。

整體而言，「2035 年內部稽核願景」專案的主要目的有下列六項：(一)增強對未來機會與挑戰的認知。(二)引領稽核專業在轉型世界中前進。(三)推升內部稽核人員在組織中的角色。(四)指引可支持稽核專業與公共利益的當前及未來行動計畫。(五)團結內部稽核人員以創造充

最後要談的是 IIA 一個令人

難以置信、令人興奮的專案，我們稱之為「2035 年內部稽核願景」。我們知道內部稽核世界正在發生如此巨大的變化，如前述所討論所有這些新的及新興的風險它們是內部稽核在 10 年前、15 年前或 20 年前不會遇到的，且我們相信未來 10 年的情況將持續發生更多變化。

因此，內部稽核不僅要做出回應，而且要真正積極主動。為了

滿活力且可行的未來。(六)創造行為改變。

最後總結，(一)內部稽核必須提升及擴大我們專業的發言權、興趣及需求，讓組織知道內部稽核為何有價值及可以在一些新興領域中發揮什麼作用。(二)科技帶來巨大的機會與風險，鼓勵你們思考科技，不僅僅是網路安全與資料隱私納入稽核計畫之中，且應考量這種生成式 AI 的風險及如何使用它，同時需要知道如何保護組織。(三)內部稽核不能被動地觀察改變，而必須積極建設明天的專業，因為愈了解 10 年後內部稽核可能會處於什麼位置，就愈有可能將自己定位為專業人士以回應這些改變。(四)我們必須以不同的方式思考以為未來規劃路線，也是今年我擔任 IIA 全球理事會主席的主題。我們需要以不同的方式思考身為一個內部稽核專業的身分，包括我們的內部稽核專業由什麼組成？我們需要什麼技能？我們有什麼類型的人？我們如何思考一些新興科技並將其融入稽核工作中？內部稽核人員要勇於挑戰，並做好改變現狀的準備，這樣我們才能成為一個真正不僅能增加價值，還為我們的組織創造價值的專業。

二、專題 2—持續革新的內部稽核：利用人工智慧的力量實現內部稽核的更大價值(Revolutionizing IA: Harnessing the Power of AI for IA's Greater Value)

本專題由 IIA 2023-2024 年全球理事會首席副主席 Terry Grafenstine 女士主講，鑑於傳統稽核方法非常依賴人工流程，這可能非常耗時、勞力密集、且容易出現人為錯誤。透過利用人工智慧(AI)的力量，內部稽核(IA)可以發展及革新傳統方法、為提高效率與效果而提供新的機會、及為組織提供更大的

圖 14 全球理事會首席副主席 Terry Grafenstine 女士



資料來源：視訊畫面。

價值。而且，雖然人工智慧有望實現或迫使 IA 轉型，但與上述技術相關的風險預計將獲得積極控制與管理。謹將本場四個重點：破壞—機會與創傷事件、利用破壞、面對破壞的韌性、內部稽核利用人工智慧，列述如下：

(一)破壞—機會與創傷事件

面臨天災、疾病、人為破壞、科技創新等所帶來的破壞，如果不從正面的角度看待破壞，我們可能會錯失良機，甚至可能讓你破產。Netflix、推特、IG 及 ChatGPT 四種科技獲取 100 萬用戶所花的時間，依序為三年半、2 年、2.5 個月及五天時間(圖 15)。ChatGPT 是人類歷史上採用最快的科技，它是根據研究專案建構整個商業模型、訓練資料僅限於 2021 年以前且以互聯網（偏見、版權？非正式的）為主，所以見解非常有限。總體而言，大型語言模型生成式 AI，它能夠創造新穎的內容與創造力、已接受大量公共資料的訓練、具有分層控制措施而能限制不良使用或產出。這些聽起來很棒！但可能會出什麼問題？？？

圖 15 破壞的速度



資料來源：本場會議簡報。

事實上，這些模型是黑盒子—它們無法完全解釋它們正在提供其所創建產出的理由；它們可能不適合無人監督的自動化；它們不了解已接受訓練資料的類型、準確性或適當性的風險；它們被訓練成有條理的，但不是準確的—1.它們容易受到「欺騙(delusions)」的影響，因為它們不明白真實與虛構之間的差別。2.它們不是為了合乎「邏輯」而建構的，除非訓練資料中偶爾存在的邏輯。

(二)利用破壞

我們必須確保事先考量清楚並做出正確的選擇，就是找到風險/報酬的平衡，而不是完全不做人工智慧。簡單說，就是已經設計與執行哪些控制可以解決下列風險：1.人工智慧“幻覺”。2.提示劫持(Prompt HiJacking)。3.未經授權更改模組。4.不適當的回應。5.個人身分資訊(Personally Identifiable Information, PII)/敏感日期外洩。6.偏誤的輸出。7.侵犯版權/知識產權(intellectual property)盜竊。8.未經授權將人工智慧部署到生產中(大規模的使用業務影子 IT.....)。9.演算法破壞—銷毀開關(kill switch)與惡意中斷等。

(三)面對破壞的韌性

什麼是韌性(Resilience)？根據美國聯邦金融機構檢查委員會業務持續管理手冊(FFIEC Business Continuity Management Handbook)定義“韌性是有能力準備及調適不斷變化情況，並承受破壞與迅速恢復。韌性包括承受故意攻擊、事故或自然發生的威脅或意外並從中恢復的能力。”而業務持續性與韌性的差別詳列如表 2。

表 2 業務持續性與韌性比較

業務持續性	韌性
<ul style="list-style-type: none">• 對組織的影響• 這是一個「技術」問題（應用程式、流程或系統故障並個別修復）• 個別系統復原時間目標• 孤立的• 籠統的風險偏好(胃納)聲明• 基於機率、可能性、預防• 董事會在事件發生後才知情/參與	<ul style="list-style-type: none">• 對客戶及市場的影響• 這是產品負責人的問題—負責設定容忍度，從客戶開始• 端到端服務的修復• 端對端• 客戶及業務可接受的最大干擾/傷害• 假定中斷並專注於為客戶提供持續服務(紅隊演練-對企業進行模擬入侵攻擊)• 董事會在事件期間參與並具有明確的角色

資料來源：本報告自行整理。

再談到組織的關鍵業務服務，如果組織中的每件事都是很重要，那麼就沒有什麼是重要的。關鍵業務服務的整合清單必須在整個組織內加以辨識、排定優先順序及達成一致，並從客戶角度思考，但不要忘記重要的後端支援服務（即身分及存取管理），且必須為每項服務確定一個端對端擁有者，即使該服務跨流程、系統、地理區等等。另外，關於為破壞做好準備

時需要繪製關鍵業務服務一端到端點服務，內容可包括：1.確認每個系統與連接器應用程式—它們的恢復時間是否毫無秩序？2.人員與建築物的位置：諸如(1)流程是否跨部門/地區/國家？(2)是否需要考量跨境資料法？(3)氣候事件的歷史？氣候風險增加？(4)地緣政治風險？能源依賴外國電力？備用位置位於同一輸電網上？內部威脅加劇網路風險？3.更容易受到特定產業、區域或全球經濟不穩定的影響？4.對第三方的依賴—網路控制的確認？地點？5.集中風險—實體位置、整個產業所使用的第三方、過度依賴特定第三方、客戶或產業。6.對實物運輸的依賴。7.跨境資料法。

(四)內部稽核利用人工智慧

人類正在思考人工智慧的運用，當然包括內部稽人員，但要確保運用在正確的事情上，例如透過分析提高內部稽核的影響力，其中自動化與視覺化是分析時常用的工具，它可以 1.全母體持續監督與自主(Self-Service)分析。2.自動化資料傳遞途徑：包括擴大及深化稽核範圍、減少稽核週轉時間。3.改正行動追蹤報導與測試，它能確保利害關係人輕鬆及充分地了解狀況、並能自信地確認新控制的有效性。4.利害關係人資料品質，它可提高稽核內部及整個組織的分析品質。

同時，在透過人工智慧/機器學習(AI/ML)與資料視覺化而提高內部稽核影響力方面，主要係 1.AI/ML 可透過辨識趨勢或瞄準風險領域而增強風險發現能力，因為運用自然語言處理(Natural Language Processing, NLP)處理客戶投訴審查、情緒分析、監管趨勢等。2.透過支持性證據而增強根本原因分析能力，因為檢視歷史問題(所有三道線已確定者)可辨識更大型的趨勢及系統性問題。

最後與與大家分享，現代管理學之父彼得·杜拉克（Peter Drucker）的名言

~~不創新就等死。~~

~~動盪時代最大的危險不是動盪本身，而是人們仍然用過去的邏輯做事。~~

三、專題 3—網路安全與資料安全：贏得內部稽核的一席之地 (Cybersecurity and Data Security: Earning the IA Seat at the Table)

本場次分別由馬尼拉大都會資訊安全長集團副總裁 Luis “CHITO” A. Jacinto 先生及 Hactiv Colab Inc. 創始人、執行長兼技術長 Paul Soliman 先生主講，根據各種調查，網路與資料安全仍然是首要風險。雖然網路犯罪與資料安全漏洞已經呈現指數級的增加，且新興數位生態系統也已經變得更加危險，但許多內部稽核職能的能力建構、適當方法與工具的調適則尚未及趕上。內部稽核需要加強，以在有關網路與資料安全風險事項上贏得一席之地。在本次會議中，分別討論這些風險的最新發展及部分指引，不僅要適當地管理挑戰及避免陷阱，進而確保全面性與增值的稽核，還要討論內部稽核在促進各組織處理威脅的努力方面的角色。謹將本場重點列述如下：

圖 16 馬尼拉大都會資訊安全長集團副總裁 Luis Jacinto 先生



資料來源：視訊畫面。

首先由 Luis “CHITO” A. Jacinto 先生以「在數位時代保護您的組織」為題與大家分享，他指出網路安全與資料安全已成為組織最關心的問題，原因是(一)網路攻擊的頻率與複雜性越來越高。(二)保護組織所擁有與受託敏感資訊的重要性。(三)需要保持利害關係人的信任。而在確保組織的網路安全與資料安全實務是穩健且有效方面，內部稽核人員發揮著至關重要的角色。

當今，持續變革的網路安全局勢，主要有：(一)威脅局勢已發生重大演變，例如如何儲存龐大的稽核資料，因為我的儲存空間只有 1.44 MB，怎能指望我建立資料呢？如何確保我保

留所有記錄，所以需要開發應用程式。(二)網路攻擊對象不再局限於大型公司。(三)資料外洩的數量正在增長之中。(四)監管要求亦持續增加之中。而內部稽核人員在網路安全的角色，包括(一)從傳統聞名的財務稽核與遵循稽核，轉型為範圍擴大到包含網路安全與資料安全的稽核。即在過去，網路安全不屬於稽核工作的一部分，但隨著網路、互聯網持續出現，對於所擁有的靜態資料，它仍在可控制範圍之內，但對動態資料。(二)協助組織辨識漏洞、評估風險並確保遵循一般資料保護法(General Data Protection Regulation, GDPR)、加州消費者隱私保護法(California Consumer Privacy Act, CCPA)或菲律賓 2012 年資料隱私權法(Personal Data Protection Act 2012, PDPA)等資料保護法。(四)風險評估與抑減。(五)監管的遵循。(六)彌合 IT 與業務之間的差距。(七)持續監督。(八)解決資源分配的挑戰。

最後小結，網路安全與資料安全是現代業務運作的關鍵要素，內部稽核人員擁具獨特的優勢而能為這些領域做出貢獻。而且在訂定及實施網路安全與資料安全策略時，內部稽核人員應擁有一席之地。內部稽核人員是組織內的重要職能，您不需要成為 IT 人員的專家，而是需要網路安全人員？你對組織很有價值，因為你可以從不同的角度看到發生的事情，這是更重要的因素，有時我們在網路安全領域有不同的觀點。如果您不協助維護安全，那麼我們的組織可能會在這一點上失敗，這意味著內部稽核人員擁有這種能力。

接著由 Hactiv Colab 公司創始人、執行長兼技術長 Paul Soliman 先生以「零信任、區塊鏈及生成式人工智慧？」

圖 17 Hactiv Colab 公司創始人、執行長兼技術長 Paul Soliman 先生

為題與大家分享，他開場指出大家必須知道的一項資料，就是富比士雜誌一篇文章公布 2023 年網路安全趨勢與統計，儘管網路安全能量與意識正在持續提高中，但網路攻擊的威脅與



資料來源：視訊畫面。

複雜性正也隨之同步進展中。該文提一些關鍵洞察，包括：

(一)行動裝置漏洞：隨著人們對行動裝置、筆記型電腦及社群媒體應用程式的依賴日益增

加，保護這些平臺的安全已變得更具有挑戰性。該文表明，對於身分盜竊尚無完整的補救措施，但個人與公司可以採取一些行動以阻止這些威脅。

(二)開源軟體安全性問題：2023 年開源軟體安全性與風險分析(Open Source Security and Risk Analysis, OSSRA) 報告強調，大多數軟體應用程式都依賴開源程式碼。這種依賴帶來重大的網路安全挑戰，因為報告指出，幾乎所有被檢查的軟體都發現開源程式碼。

(三)基礎設施漏洞：關鍵基礎設施仍然面臨風險，特別是當組織依賴州與地方機關及第三方與第四方供應商時。這些個體可能缺乏必要的網路安全控制，使得諸如金融、公用事業及政府服務等部門特別容易受到攻擊。

其中資料洩露的情況，據 Statista 公司提到，在 2023 年第一季度，全球計有超過 600 萬筆資料紀錄因資料洩露而遭到暴露。另據 Surfshark 公司指出在 2023 年，美國帳戶被盜數量最多，達 5,520 萬戶，其中 4,980 萬戶個是在第二季洩露的。

你們當中有人不使用移動應用程式而執行稽核工作嗎？在我看來，網路安全不僅僅是科技遊戲，如果您仍然信任現有的舊系統，那麼仍然很容易發生漏洞事件。聯合國國際海事組織(International Maritime Organization, IMO)提出網路安全是什麼？**最佳實務(Best practices)**是推薦各種方法以執行已被發現最有效果或最有效率的事情。最佳實務可幫助您避免錯誤並確保您的資源與努力不會被浪費。而**反面模式(antipattern)**是導致負面結果的常見錯誤。這與最佳實務剛剛好相反。許多最佳實務旨在協助您規避反面模式。即使您擁有最昂貴的防火牆？

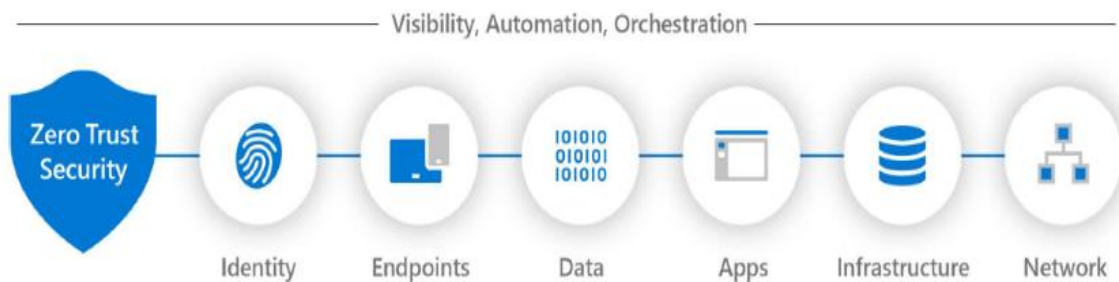
什麼是零信任(Zero Trust)？維基百科的定義零信任安全方法需要有效地與威脅、雲端平臺變化及商業模式變化並駕齊驅，進而回應快速發展的世界。「零信任」一詞最初是由 Stephen Paul Marsh 在 1994 年創造的，正如他在史特靈大學關於電腦安全的博士論文中所提到的那樣。然而，零信任的概念的普及化是由 Forrester Research 分析師 John Kindervag 在 2010 年推動的。

~~ “信任是一個弱點” ~~

~~ “永遠不要相信，永遠要驗證” ~~

如今，企業必須回應日益複雜的威脅局勢，且假設漏洞是零信任的關鍵原則。Microsoft 的威脅防護方法是將安全資訊與事件管理 (Security Information and Event Management, SIEM) 及擴充偵測與回應(Extended Detection and Response, XDR)結合到整合式體驗之中，連同 Microsoft Sentinel、Microsoft 365 Defender 及 Microsoft Defender for Cloud。Microsoft 訂定「可見性、自動化及業務流程零信任整合指引(Visibility, automation, and orchestration Zero Trust integration guide)」希望透過與 Microsoft 產品整合，以增強其可見性、自動化及業務流程安全解決方案的軟體供應商與技術合作夥伴。該指引包含與 Microsoft Sentinel 整合的說明。Microsoft Sentinel 是 Microsoft 的雲端原生安全資訊與事件管理(cloud-native Security Information and Event Management, SIEM)服務。可見性、自動化及業務流程整合是關於構建用於監控安全信號的強大解決方案。它們是通過偵測可疑行為及主動搜尋威脅以確保環境持續安全的關鍵。它們允許客戶掃描意外行為並存取與主動搜索網路中已存在不良行為者(圖 18)。

圖 18 Microsoft 可見性、自動化及業務流程零信任整合指引架構



資料來源：本場會議簡報。

什麼共識機制？在一般資料庫中沒有所謂共識機制。但是在區塊鏈中，就像我提到的那樣，無論我在區塊鏈中放入什麼，你都需要驗證。因此，從技術上來說，它是一個數字傳奇，並且在很長一段時間內是不可變的。我們沒有您可以信任的超級資料庫，想像一下所有稽核結果都是在區塊鏈層級上完成的，這是一個好的想法，但你們當中有多少人已經這樣做了？區塊鏈不僅適用於加密貨幣或非同質化代幣(Non-Fungible Token, NFT)，它也可以用於資料完整性與保護。我認為已經有人在這樣做。

所以數位身分是非常重要的，在區塊鏈中我們有智能合約，101 區塊鏈網路公司統計前

運用智能合約的熱門領域包括：數位身分、高額證券、跨境支付、貸款與抵押、財務資料紀錄、政府各機關、供應鏈管理、保險、臨床試驗、託管(最新運用)、紀錄儲存、交易活動、抵押系統等(圖 19)。稽核人員可以某種方式學習如何執行智能合約，例如，我們試圖稽核像公司的財務報表，從技術上來說，如果你使用智慧型手機下載特定的財務報告，將會發生什麼事？那麼，區塊鏈如何增強零信任呢？可透過分散式身分管理、安全與透明的交易系統紀錄、智能合約與自動化信任決策。

什麼是生成式人工智慧？生成式人工智慧是人工智慧的一個子集，它訓練各種模型而產生新內容或資料，類似於給定的輸入資料集。它可以創造原始訓練集中不存在的圖像、聲音、文字或其他類型的資料。常見技術包括「生成對抗網路(Generative Adversarial Networks, GAN)」及機器學習中的「變分自動編碼器(Variational Autoencoders, VAE)」。上述程式碼中的漏洞如下，除應進行漏洞評估外，務必確保在開發 API 時遵循最佳實務，包括使用 HTTPS、雜湊密碼、驗證輸入及實施適當的驗證與授權機制。

- 1.無加密：密碼以純文字形式儲存。
- 2.無速率限制：登入端點可以被暴力破解。
- 3.無 HTTPS：資料以純文字形式傳輸。
- 4.無資料驗證：程式碼未驗證輸入資料，使其容易受到各種攻擊。

Paul Soliman 先生最後再強調，網路安全不僅僅是一個科技遊戲，它是從反面模式中所衍生最佳實務的組合。所以需要一種零信任的架構。

圖 19 運用智能合約的熱門領域



資料來源：本場會議簡報。

四、專題 4—2035 年的內部稽核願景(Internal Audit Vision 2035)

本場次由國際內部稽核協會全球策略與分會關係的執行副總裁及內部稽核基金會執行董事 Javier Faleato 先生主講，鑑於國際內部稽核協會的主題為「共同創造我們的未來」的《內部稽核：2035 年願景》的更新將獲得廣泛地討論。在本次會議中，與會者將了解用於積極定義全球內部稽核專業未來的方法。由於必須確定該專業的未來，因此可就提升 IA 專業價值並實現 2035 年願景，討論具體方法與實際路徑圖。謹將本場重點列述如下：

圖 20 IIA 全球策略與分會關係的執行副總裁 Javier Faleato 先生



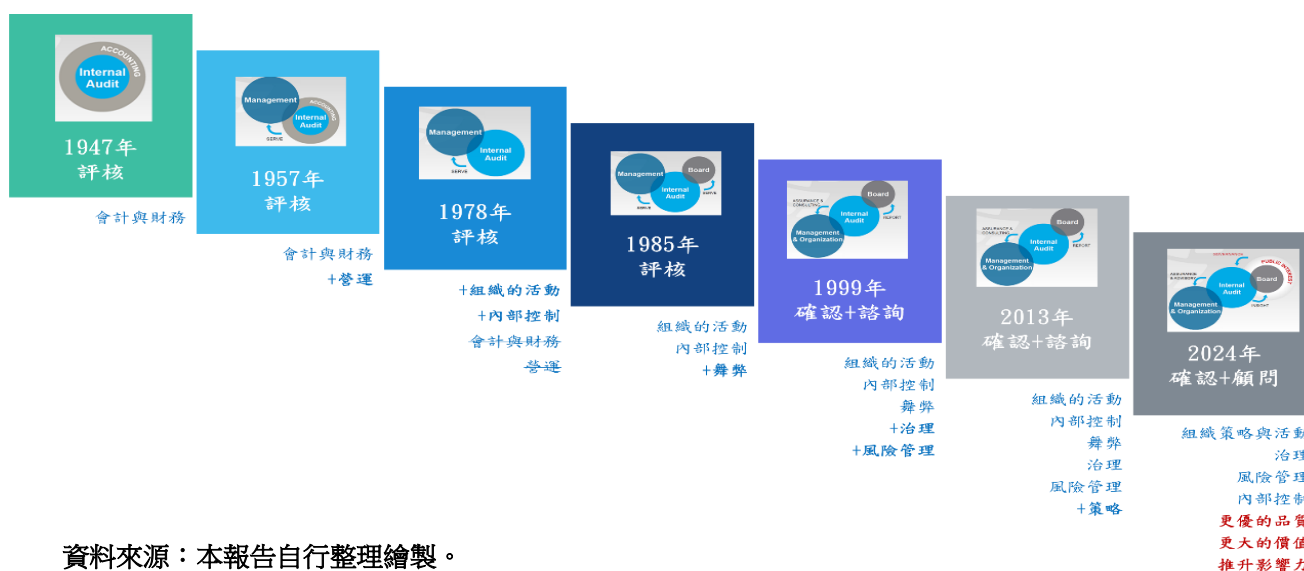
資料來源：視訊畫面。

Javier Faleato 先生指出近期內部稽核面對不斷變化的商業環境，包括：(一)內部稽核領導者將科技視為風險的主要驅動因素。(二)科技提高內部稽核的效率及洞察。(三)COSO 發布舞弊風險管理指引、永續報導有效內部控制指引等等。(四)內部稽核應了解 ChatGPT 的重大風險。(五)IIA 推動立法以強化加密貨幣交易所的治理。(六)駕馭中歐、東歐及東南歐經濟體經濟挑戰所需的正確政策。(七)世界貿易仍能推動繁榮。(八)印度內部稽核的持續改革。而 IIA 目前推展 2035 年願景專案的理由，主要係(一)內部稽核專業隨著業務變動需求而進行變革已經具有悠久歷史。(二)轉型的速度正在加速中，且我們需要共同努力以辨識及重視內部稽核人員未來所需的專業能力。(三)內部稽核人員必須了解並預測這些變動及其對內部稽核專業的影響，才能真正為未來做好準備。(四)IIA 有義務幫助內部稽核從業人員提升技能與做好準備，但 IIA 必須知道我們在準備什麼。

接著談起內部稽核發展里程碑，從 1947 年迄 2024 年分為 7 個重要發展階段(圖 21)，1985 年前的 4 個階段，內部稽核重心為**評核**，對象由會計與財務、營運調整為組織的活動、內部

控制及舞弊；1999年及2013年轉型內部稽核重心為**確認+諮詢**，對象由組織的活動、內部控制及舞弊，再增加治理、風險管理及策略；2024年轉型內部稽核重心為**確認+顧問**，對象調整為組織策略與活動、治理、風險管理、內部控制等4大類，目的在使內部稽核專業能提供更優的品質、發揮更大的價值及持續推升影響力。

圖 21 內部稽核發展里程碑



資料來源：本報告自行整理繪製。

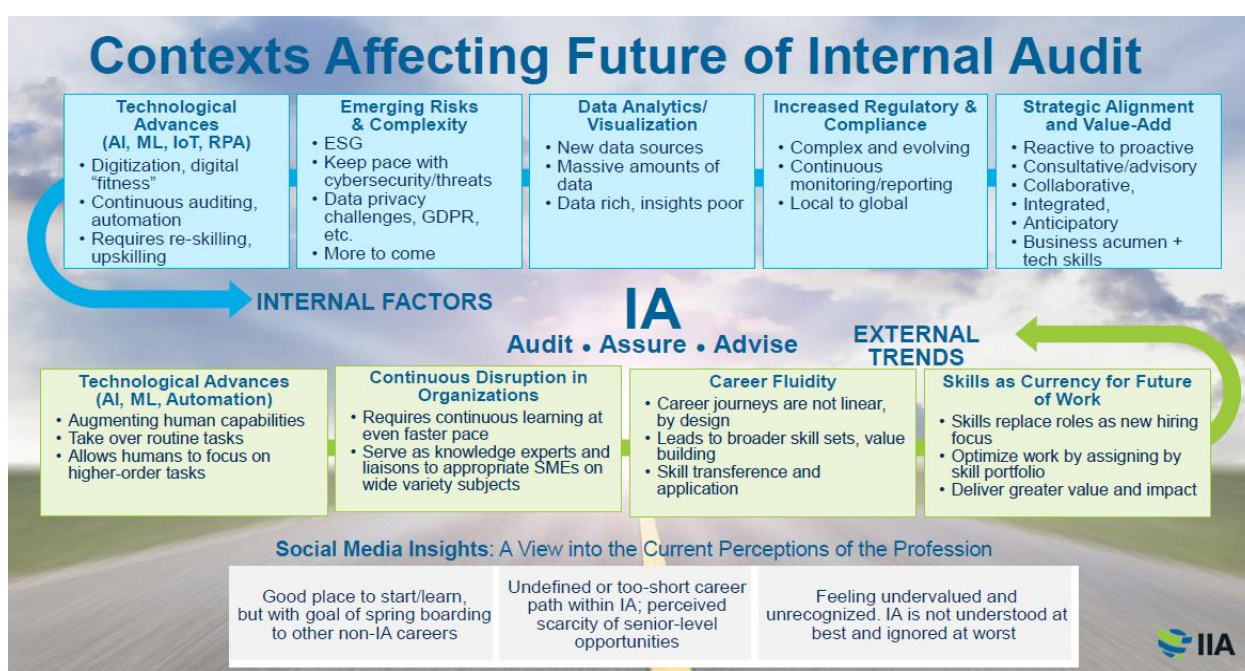
「內部稽核：2035年願景—共同創造我們的未來」的目標係透過深入訪談、焦點團體及調查，正在與全球數千名內部稽核人員及其利害關係人對話，解決下列關鍵問題：(一)內部稽核專業的未來會是什麼樣子？(二)內部稽核專業的角色將如何演變，及需要採取哪些策略以提升其價值？進而發展內部稽核的角色、提升內部稽核的地位及增加內部稽核的價值？

本專案計有三大階段：(一)第一階段：基礎研究包括對社交媒體情報的檢視、針對以前所進行的次級研究進行全面查核、及在全球總部所進行為期1.5天的未來展望會議。(二)第二階段：定性研究階段涵蓋所有六個地區30個焦點團體組織，重點關注處於不同職業階段的個人、學生及教育工作者。另將納入在全球理事會議上各分會領導者及國際會議上稽核長所進行圓桌討論的見解。此外，本專案階段還包括對內部稽核專業內的主要全球利害關係人進行20次深度訪談。(三)第三階段：依第一階段及第二階段蒐集的回饋與洞察的量化調查。該調查將被翻譯成多種語言，包括法語、西班牙文、葡萄牙文、日語、簡體中文及阿拉伯文，以確保全球性覆蓋。我們的目標是明年年底發布報告，提供調查結果的全面性概述。

本專案自 2023 年 3 月核准啟動迄今，預計於 2024 年 7 月正式發布最終報告，希能幫助專業在變革世界中前進，並能(一)增強對未來機會與挑戰的認知。(二)引領稽核專業在轉型世界中前進。(三)推升內部稽核人員在組織中的角色。(四)指引可支持稽核專業與公共利益的當前及未來行動計畫。(五)團結內部稽核人員以創造充滿活力且可行的未來。(六)創造行為改變。本專案亦盤點疏理影響內部稽核未來的脈絡，包括內部因素、外部趨勢及社群媒體洞察等三大領域，對內部稽核在執行稽核、提供確認及作出建議等方面皆產生影響(圖 22)。

Javier Faleato 先生最後提出對 2035 年願景的展望—就是共識。內部稽核正處於轉折點，稽核人員需要大膽、革命性的變革，當然也可自行選擇下列不同路線：(一)高速高路型—積極擁抱並掌握新科技；重新構想內部稽核的角色與功能；膽大心細、有遠見、積極主動；擴展並重新定義 IA 及其價值。(二)觀光路線型—抗拒調適或進展太慢；專業數量及影響力萎縮；對大多數人來說，IA 只是其他職業道路上的停靠站；採取保守途徑並保護 IA 專業。

圖 22 影響內部稽核未來的脈絡



資料來源：本場會議簡報。

五、專題 5—焦點風險—亞太地區(Risk in Focus - Asia Pacific Region)

本場由亞洲區內部稽核協會聯盟剛卸任主席 Stephen Coates 先生主講，介紹今年年初啟動且涵蓋亞太地區的 IIA

圖 23 亞洲區內部稽核協會聯盟前任主席 Stephen Coates 先生

「焦點風險 (Risk in Focus)」研究專案的成果。該專案需要蒐集稽核長與內部稽核職能其他主管對整個地區的組織、業務及部門或行業所面臨的主要挑戰與風險的專業觀點。作為擬定稽核計



資料來源：視訊畫面。

畫的一項重要資源，預計報告內容將有助於推動適當關注該區域各組織所面臨的關鍵風險。該報告可與高階管理階層分享，同時簡報內容可用於與董事會討論區域風險。連同個別國家「焦點風險」報告，預計相關機關將舉行進一步的對話與後續的論壇。謹將本場重點列述如下：

焦點風險報告提供實用的、資料驅動的研究，目的在幫助內部稽核人員及其利害關係人了解當今的風險環境並為來年妥擬稽核計畫。最初係由歐洲研究團體協會(European Institutes Research Group, EIRG) 於 2016 年創建首編，EIRG 繼續透過歐洲區內部稽核協會聯盟(European Confederation of Institutes of Internal Auditing, ECIIA)發布「歐洲焦點風險」，2024 年是首次發布全球性報告。全球焦點風險報告係由內部稽核基金會所推動的一項協作專案，並獲得 IIA 各地區團體、IIA 所屬各協會及公司贊助者的慷慨支援，其中亞洲區部分計有澳洲、香港、印尼、日本、馬來西亞、菲律賓、新加坡等內部稽核協會的支持。

全球焦點風險報告係根據一項全球調查，目的在辨識每個風險類別的新興風險，並透過 18 場共 152 位稽核長參與的圓桌會議及 40 次深度訪談方式，發現內部稽核人員的領先實務。

受訪稽核長達 4,207 人，遍及全球 111 個國家/地區。IIA 的六個地區團體各出版兩份報告：一是內部稽核人員的熱門話題，包括根據調查、圓桌會議及訪談的詳細報告，以及董事會簡報；二是內部稽核人員與利害關係人分享的彙總報告。2024 年的風險類別計有 16 項(表 3)。

表 3 2024 年風險類別

風險主題	調查所使用的風險敘述
業務持續性	業務持續性、營運韌性、危機管理、及災害回應
氣候變遷	氣候變遷、生物多樣性、及環境永續性
溝通與聲譽	溝通、聲譽、利害關係人關係
網路安全	網路安全及資料安全
數位破壞	數位破壞、新科技、及 AI
財務流動性	財務、流動性、及破產風險
舞弊	舞弊、賄賂及破壞性犯罪
地緣政治不確定性	總體經濟及地緣政治不確定性
治理與公司報導	組織治理及公司報導
健康與安全	健康與安全
人力資本	人力資本、多樣性、及人才管理與留任
市場變動	市場變動/競爭及顧客行為
併購	併購
組織文化	組織文化
管制變動	法規變動
供應鏈與外包	供應鏈、外包、及第 n 方風險

資料來源：本報告整理自北美焦點風險報告，IIA 網站 <https://www.theia.org/en/internal-audit-foundation/latest-research-and-products/risk-in-focus/>

有關全球與 IIA 每個地區各組織當前所面臨的前 5 大風險如圖 24，其中全球前 5 大風險依序為網路安全、人力資本、業務持續性、管制變動、數位破壞，且 6 個地區的第 5 五大風險亦有明顯差異。三年後的前 5 大風險變動比較如圖 25，依序為網路安全、數位破壞、人力資本、業務持續性、**氣候變遷**。風險變動最大且晉升前五大者為**數位破壞**、**氣候變遷**。

圖 24 組織當前所面臨的前 5 大風險

Audit area	Average of all regions	Asia Pacific	Latin America	Africa	North America	Middle East	Europe
Cybersecurity	73%	66%	75%	58%	85%	70%	84%
Human capital	51%	59%	44%	30%	65%	47%	50%
Business continuity	47%	61%	47%	52%	36%	53%	35%
Regulatory change	39%	35%	48%	32%	43%	33%	43%
Digital disruption	34%	30%	38%	33%	36%	32%	33%
Financial liquidity	32%	21%	33%	47%	28%	18%	26%
Market changes	32%	47%	26%	21%	41%	26%	30%
Geopolitical uncertainty	30%	29%	42%	25%	29%	16%	43%
Governance/corporate reporting	27%	24%	18%	36%	16%	45%	22%
Supply chain and outsourcing	26%	27%	16%	19%	36%	28%	30%
Organizational culture	26%	23%	26%	34%	21%	30%	20%
Fraud	24%	22%	30%	46%	9%	26%	13%
Communications/reputation	21%	18%	22%	27%	21%	28%	12%
Climate change	19%	22%	22%	19%	12%	10%	31%
Health and safety	11%	12%	8%	10%	17%	9%	13%
Mergers and acquisitions	6%	4%	3%	3%	8%	10%	8%

資料來源：本場會議簡報。

圖 25 組織當前與 3 年後所面臨的前 5 大風險



資料來源：本場會議簡報。

而亞太區各組織當前所面臨的當前及三年後前 5 大風險如圖 26，當前前 5 大風險依序為網路安全、業務持續性、人力資本、市場變動、管制變動；而三年後的前 5 大風險依序為網路安全、數位破壞、業務持續性、人力資本、氣候變遷。風險變動最大且晉升前五大者為數位破壞、氣候變遷。

圖 26 組織當前與 3 年後所面臨的前 5 大風險(亞太區)



資料來源：本場會議簡報。

另外，有關調查受訪者針對 16 類風險的當前及三年後內部稽核工作優先順序(圖 27)，發現：當前內部稽核工作投入最多時間與努力的前 5 大風險依序為網路安全、業務持續性、管制變動、治理與公司報導、舞弊；而三年後內部稽核工作投入最多時間與努力的前 5 大風險

圖 27 內部稽核當前與 3 年後稽核工作變化



資料來源：本場會議簡報。

依序為網路安全、業務持續性、數位破壞、人力資本、管制變動。雖然內部稽核工作風險變動最大者與組織一樣為數位破壞、氣候變遷，但兩者的前 5 大風險仍存有部分差異，內部稽核人員應知道這些差異的原因，並思考需要哪些技能、資源的投入，才能滿足未來三年風險領域的稽核需求。

針對亞太區前 4 大風險—網路安全、業務持續性、人力資本、管制變動，提出稽核重點與行動步驟如表 4。

表 4 亞太區前 4 大風險稽核重點與行動步驟

	稽核重點	行動步驟
1.網路安全	<ol style="list-style-type: none"> 1.轉向網路韌性 2.跨職能協作 3.為網路安全保險做出努力 4.進行人工智慧風險的教育 	<ol style="list-style-type: none"> 1.辨識關鍵任務的系統及資料 2.全面檢視網路安全防禦並尋找缺口與重複之處 3.評估員工的網路安全意識及警覺性 4.隨時了解最新科技的採用 5.整合性稽核相關關鍵領域，例如網路安全及業務持續性
2.業務持續性	<ol style="list-style-type: none"> 1.重新評估持續性計畫 2.辨識相互關聯的風險 3.使用領先的風險指標 4.強化治理 	<ol style="list-style-type: none"> 1.評估業務持續性計畫是否是最新的、攸關的、及可行的 2.評估三道線在相互關聯的風險方面是如合協作的 3.幫助組織辨識先導風險指標 4.持續提高與業務持續性規劃有關的內部稽核技能
3.人力資本	<ol style="list-style-type: none"> 1.人才管道策略 2.企業文化 3.填補內部稽核技能缺口 	<ol style="list-style-type: none"> 1.了解影響組織人才管理的因素 2.評估組織人力資本策略與管理的有效性 3.評估有效性結構、政策及流程，以及企業文化與員工調查溝通 4.提供建議服務，諸如培訓及促進研討會，以協助提高員工的控制意識及組織的核心價值 5.將內部稽核作為組織未來管理人事調派的培訓基地
4.管制變動	<ol style="list-style-type: none"> 1.新的資料保護法 2.ESG 的緊急行動 3.防範漂綠 	<ol style="list-style-type: none"> 1.掌握最新的監管要求及新興風險領域 2.了解所有攸關司法管轄區監管要求的影響 3.充分瞭解組織的監管遵循架構及流程 4.評估法規遵循控制架構的有效性

資料來源：本報告自行整理繪製。

六、專題 6—克服內部稽核專業的誠信與其他挑戰(Overcoming Integrity and Other Challenges of the Internal Audit Profession)

本場由菲律賓 IIA 前任總裁兼主席/理事長、菲律賓公司董事協會的學會(Society of Fellows) 會員 Edel Mary Vegamora 女士主講，並由菲律賓 Launchpad 控股公司創始人兼董事會主席// OPC 公司創始人兼執行長 Veneranda “Vicci” Tomas 女士、菲律賓 Monde Nissin 食品飲料公司稽核長 Shiela Alarcio 女士

圖 28 菲律賓 IIA 前任總裁兼主席/理事長 Edel Mary Vegamora 女士



資料來源：視訊畫面。

參與個案分享與 O&A 討論。有

鑑於由科技進步連同監管、社會及環境風險因素等所驅動的不斷發展商業局勢，內部稽核人員的角色是至關重要的，在提供洞察、前瞻、並確認風險管理、治理及控制流程正在有效率及有效果地運作，進而幫助組織實現其策略目標。雖然許多組織發現並讚賞內部稽核人員的價值與工作，但絕大多數內部稽核職能發現自己仍然無法盡職盡責地執行其任務，因為某些情況，諸如缺乏必要的地位與職權、不適當的報告體系、未被邀請參加重要會議、查核範圍或監督程度受限、預算與資源有限等。

但是，當危機發生，或迄今為止全球已發生的幾起公司醜聞時，董事會及高階管理階層或甚至一些監管機構與公眾都會質疑：內部稽核人員在哪裡？在本次會議中，讓我們探討可能損害內部稽核專業誠信的各種挑戰。找到答案：當管理階層失敗時，是否有理由懲罰內部稽核人員(並被當作代罪羔羊)？是時候更新、修訂或改善內部稽核法律、法規或公共與公司政策了嗎？深入瞭解那些可解決這些問題的良好策略與途徑。謹就 Edel Mary Vegamora 女士主講重點列述如下：

Edel Mary Vegamora 女士按基本礎挑戰、組織與人員挑戰、控制成熟度與態度挑戰等三個構面，分享可能損害內部稽核專業誠信的各種挑戰。

(一)基本挑戰

在治理文化方面所面臨的基本挑戰，包括：1.董事會與高階管理階層的「高層基調(Tone at the Top)」。董事會對道德文化、業務行為及組織控制文化等授權給高階管理階層。2.有價證券借貸(Securities Lending and Borrowing, SLB)策略工作的治理。董事會的風險偏好聲明、SLB的風險承擔業務、銀行中的內部資本適足性評估流程(Internal Capital Adequacy Assessment Process, ICAAP)。3.關於利益衝突(Conflict of Interest, COI)、違法行為及舞弊的決策。4.逐漸升溫「敏感問題」的溝通管道。5.獨立非執行董事(Independent Non-Executive Directors, NED)及稽核委員會。6.獨立內部稽核及客觀內部稽核報告。在道德文化方面所面臨的基本挑戰，包括：1.道德文化的標準與品質。道德政策與規範、紀律與賞罰政策、明確的利益衝突規範、正當程序、紀律處分。2.行為規範。企業價值觀體現在人員的實際行為當中，及在他們對策略、目標及目的的追求。3.結盟。董事會已核准的策略/目標、商業行為與紀律的規範、價值觀、業務目標/關鍵成果領域(Key Result Areas, KRAs)/銷售目標值、企業公民/公司公民(Corporate Citizenship)、行為、決策、激勵措施、升遷、身為冒險者與控制點的人。

(二)組織與人員挑戰

組織的人力資源部門或政府部門不會僱用舞弊者，然而.....1.目標/關鍵成果領域+激勵措施+權力+不健全的業務實務+弱點+動機+利益，導致非法或誤報的經營成果；財務報表報導舞弊。2.目標/關鍵成果領域+激勵措施+來自「過度信任」的客戶或供應商的資金+毫無戒心或寬容的同事+弱點+動機+利益，導致挪用/舞弊。3.3.生活方式/家庭壓力+不正當關係+弱點+共同動機+利益，導致縱容犯罪/非法行為。所以組織除了關注僱用對的人，同時更應關注這些人是否正在用正確的態度做事。

當然，組織與人員的挑戰也深受第三方或外部因素的影響，例如：1.第三方外包；供應鏈的目標營運模形(Target Operating Model, TOM)。2.關係人交易(Related Party Transactions, RPT)。3.外部驗證者與外部稽核人員。4.外部威脅行為者。5.犯罪集團。

(三)控制成熟度與態度挑戰

對架構與政策聲明的態度方面，計有 1.治理架構、董事會風險偏好聲明書、銀行的 ICAAP 等。2.企業風險管理架構、客戶關係管理(Customer Relationship Management, CRM)架構、舞弊風險管理政策。3.關係人交易架構。4.內部控制整合架構。5.僱用與升遷及解職政策。6.業務行為/正當程序/紀律政策。7.IT/網路安全架構。8.財務報導架構、財務預測/預算政策。9.稅務遵循政策。10.反洗錢風險評估架構、法規遵循架構。11.三道線整合的確認服務。12.第三方外包風險管理架構(或政策)。

對自我監管與透明及揭露的態度方面，計有 1.重大問題討論/揭露的透明度，例如透過 SLB 與內部稽核的「風險管理對話」(主題：您所在組織的前五大問題讓您夜不能寐？關鍵風險指標及風與控制自行評估(RCSA)驗證。)、風險長與顧客長(Chief Customer Officer, CCO)向董事會提交的報告、稽核長向稽核委員會/董事會提交的報告。2.對獨立內部稽核或監理機關發現的態度，例如與業務單位相一致的稽核評等矩陣、由管理階層登入問題監督資料庫/系統進行線上狀態更新、發布監督報告(由顧客長與稽核長提交給董事會/稽核委員會)、根據已驗證的及時問題解方而在風險評等中考量「布朗尼點數/積分(Brownie points)」。3.管理階層對未緩解風險的接受度，例如對於那些由董事會授權承擔未緩解風險者的課責機制、向董事會揭露超過董事會風險偏好聲明的未緩解風險、會增加組織暴險的實際影響升級。4.升遷與獎勵政策及計畫，主要係對良好內部控制與課責機制的整體態度，例如內部稽核向單位發出的個別「稽核評等」KRA 權重；負面因素：那些未解決/高風險反覆發生的問題；負面因素：稽核失敗者；負面因素：根據舞弊/違法發現而被裁定有罪的人；加薪/獎金/獎勵的負面因素。

Edel Mary Vegamora 女士針對上述挑戰，為稽核人員提出下列解方。

(一)始終保護內部稽核與您自己。內部稽核秉持真理並遵循法規與準則，所以不需要恐懼，因為您有事實、有證據、有數字，這些會增加你的信心與客觀性。另外您可以保護自己及內部稽核工作成果，透過您的專業上應有注意、遵循專業準則與道德規範及相關法規。又可以透過監管倡議而保護內部稽核專業。一個很好的例子就是銀行業現有法令：1.關於明確的角色、任務及責任：包括(1)董事會與管理階層；(2)獨立內部稽核職能、稽核長、法遵長、風險長、IT 安全等；(3)董事會/稽核委員會及其他董事會委員會，以及非執行董事；(4)外部稽核人員。2.關於可能導致董事會與高階主管資格取消的不健全銀行作業。3.關於管理階層的主要責

任：(1)犯罪與損失報告(Report of Crimes & Losses, RCL)；(2)可疑交易報告；(3)網路攻擊報告；(4)在監理期間內通報洗錢/資恐(Money Laundering/ Terrorist financing, ML/TF)、舞弊等問題。

(二)在誠信問題的事實發現中：運用稽核人員的直覺、合理的懷疑、及尋求了解。努力了解那些不容易說出來的內容及「言外之意」、或各種行動或動作背後的意涵。然後，重新關注“標準(Criteria)”、“根本原因”，然後是過失的程度。（「標準(Criteria)」：攸關的架構、政策、法律、規則、條例，甚至是經常被遺忘的「職務說明」或「操作手冊」）。

(三)訴諸他人的內在智慧。“你最好現在就與我分享這個令人不安的問題以及你的解決計畫，而不是等待稽核團隊發現它們。” 然後商討接下來的積極步驟。“最好現在就報告這個令人不安的問題，以便有時間改正它”，而不是等待複雜的監管制裁以及聲譽、執照或市場占有率的損失。

(四)您是一位專業人士。您依照個人的職業道德準則而行事。您有一個個人的使命。您要對公司高階主管負責。從長遠來看，不受歡迎或受到威脅可能比失去個人的職業誠信與內心平靜，是要麻煩得多。

最後，我的思緒又回到了古希臘哲學家蘇格拉底的一句名言「未經審視的人生是不值得去過的(The unexamined life is not worth living)」，我們稽核人員將有機會不斷地審視自己。我們必須快速地檢驗自己，考驗我們的正直、誠實及內在品格。所以我祈禱我能清楚看到：
1.顯示我的身分、我的使命...2.我到底是誰...展示我已經變成誰...3.向自己顯示真實的我...我身上是否有殘忍的誠意...是否有對立...是否有偽善...4.告訴我關於我的真相...我是否狂熱地熱愛真相...6.告訴我你怎麼看我的...。

七、專題 7—駕馭 ESG 迷宮：內部稽核在不斷變化的局勢中保持領先地位(Navigating the ESG Maze: IA Staying Ahead in the Evolving Landscape)

本場係以小組討論方式進行，依序由馬來西亞 IOI 集團(IOI Corporation Berhad)與 Tan Chong Motor Holdings 集團的獨立非執行董事(INED)Kalanithi Nesaretnam 女士、菲律賓國家首都區馬尼拉大都會證券交易委員會公司治理與財務部總監 Atty. Rachel Esther Gumtang -Remalante 女士、安永新加坡諮詢與企業風險副合夥人 Jo Tay 女士等三位主講。ESG 因素對全球企業是至關重要的，因為利害關係人要求更高的透明度與課責機制，尤其是在永續性方面。隨著全球監管機構引入新的 ESG 指引及要求，企業要跟上不斷變化的監管局勢可能具有挑戰性。本主題將讓參與者討論真實案例，並就新興的 ESG 最佳實務、積極調整它們以保持領先地位的關鍵步驟、及內部稽核人員如何支持組織的 ESG 之旅，交流想法與見解。謹將本場重點列述如下：

(一)Kalanithi Nesaretnam 女士

Kalanithi Nesaretnam 女士以聯合國秘書長 António Guterres 於本年 7 月 27 日在紐約市聯合國總部發表演說，大聲示警：

圖 29 馬來西亞 IOI 與 TCMH 集團獨立非執行董事
Kalanithi Nesaretnam 女

「全球暖化時代告終」，接下來步入「全球沸騰時代 (Era of Global boiling)」作為開場，António 說我們正處於全球沸騰的時代，特別是在七月之後，北半球的一半正在燃燒，另一半則發生了洪水。就像寓言中沸水裡的青蛙一樣。你



資料來源：視訊畫面。

們都聽過這個故事。我們忽視幾十年來關於全球暖化的警告，今天我們人類就像即將被煮熟的青蛙一樣。希望我們周圍沒有被煮熟且被淹沒的國家，或因為海平面上升而正在消失的島嶼的國家。

有人問我是什麼要關注大氣中的二氧化碳含量(CO₂)含量，因為這是測量大氣中二氧化碳含量的科學主義，今天確實如此。你知道北半球的一半正在燃燒，投影片就是紐約的霧霾，人們需要戴著口罩。當天(2023.07.16)測得的 CO₂ 含量是百萬分之 424(ppm)，2022 年同日的 CO₂ 含量是百萬分之 417，10 年前 CO₂ 含量則是百萬分之 395，但 CO₂ 的安全含量卻是

百萬分之 350，而工業化前的基準是百萬分之 280。2023 年 3 月 30 日聯合國政府間氣候變遷專門委員會（Intergovernmental Panel on Climate Change, IPCC）發布第六次評估報告的綜合報告指出，全球二氧化碳濃度至少是 200 萬年來最高的、海平面上升速度至少是 3000 年來最快的、北極海冰區域至少是 1000 年來最低的、冰川退縮至少是 2000 年來從未有過的。

圖 30 Kalanithi Nesaretnam 女士與馬尾藻



資料來源：本場會議簡報。

英國 BBC 報導地球暖化造成極

地冰層快速融化，已威脅到極地動物的生存，例如南極洲去年大約有 10,000 隻小皇帝企鵝被淹死，因為小企鵝來不及長出能夠獨自在海水中游泳的羽毛。另外，這張照片我手裡拿著一個叫做「馬尾藻 (SARGUSSUM)」的東西，它看起來

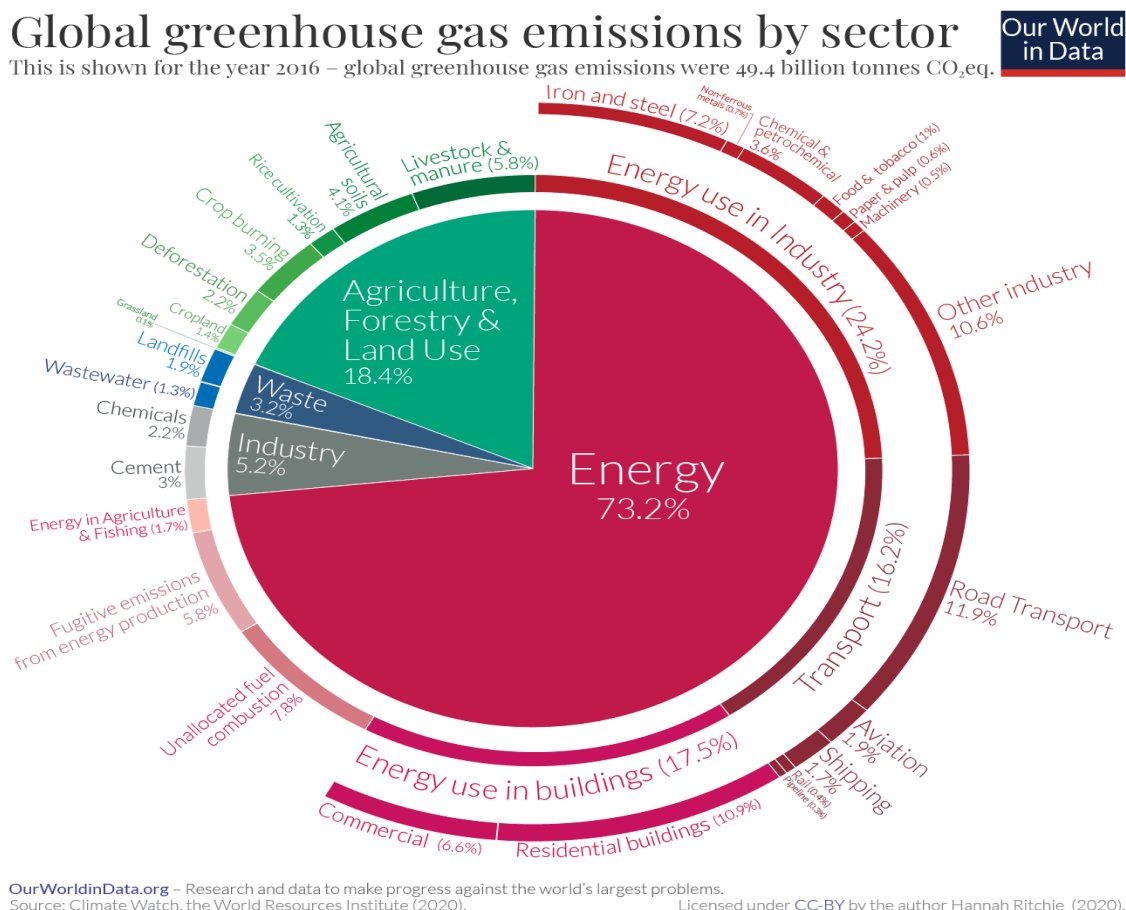
像我的頭髮，從 2011 年開始失控增長，從美洲東邊的墨西哥灣一路到非洲西岸的剛果河口，幾乎橫跨整個大西洋。馬尾藻腐敗會釋放硫化氫，可能引發人體的不適症狀，從輕度頭痛、眼睛發癢或乾燥，嚴重者甚至會失去知覺。有人建議做成堆肥，不過這些馬尾藻已受到砷等重金屬污染，去除重金屬成本很高，不符合經濟效益。因此，在加勒比海島嶼上花費了數百萬美元來消除並清理海灘上的馬尾藻。

為什麼溫室氣體排放很重要，我們為什麼要追蹤上市公司呢？因為他們是最大的溫室氣體排放者之一，而且他們擁有足夠資源可以來解決這個問題。2020 年「資料看世界(our world in data)」網站發布「按部門別：全球溫室氣體排放從何而來？」文章指出，包括電力、熱力及運輸等能源之溫室氣體排放占全球總排放量的 73.2%，其次是農業、林業及土地利用占 18.4%、再其次為直接工業占 5.2%，最後為廢棄物占 3.2%。

那麼馬來西亞政府的氣候野心是什麼？我們設定淨零目標，且最早係預計於 2015 年實現淨零排放，但現在看來 2015 年完全是荒謬的。我們確實需要盡快解決這個問題。因為企業面臨來自投資者、監管機構、銀行、消費者、貿易夥伴及人才的各種壓力。歐盟等貿易夥伴

已經告訴我們，如果我們不減少排放，他們將懲罰六種商品，最後是人才，你需要優秀的人才人力資本，而他們現在只想為擁有永續發展的公司工作。馬來西亞證券交易所於 2022 年 9 月 26 日修正發布「主板及創業板上市要求(Main and ACE Market LR)」規定公司強化永續報導，其中共同的永續事項列有：反貪腐、社群/社會、多元性、能源管理、健康與安全、勞工實務與準則、供應鏈管理、資料隱私與安全、水、廢棄物管理、排放等。

圖 31 按部門別的全球溫室氣體排放



資料來源：資料看世界網站 <https://ourworldindata.org/ghg-emissions-by-sector>

針對殼牌公司(Shell)董事會的法律行動(因為他們的淨零目標不夠穩健)預示著針對公司董事訴訟浪潮的到來，預計個人成為氣候變遷法律行動目標將越來越多，同時活動人士、投資者及監管機構將仔細檢視公司及其董事會如何揭露及回應氣候風險。

我真的希望確保我們所有人都做點什麼，讓我們為了下一代隨時隨地完成所有事情，在我們離開這個我們稱之為家的美麗地球之前。

(二) Atty. Rachel Esther Gumtang -Remalante 女士

Atty. Rachel Esther Gumtang - Remalante 女士以「永續報導的新興法規與菲律賓現況」為題進行分享，首先提到永續發展就是 ESG 的各個因子，包括 ISSB S1 及 S2 的整體結構、ESG 的三大支柱、各國永續報導所使用準則與架構現況、重大性議題等等，最關鍵在於的準則或架構

圖 32 菲律賓證券交易委員會公司治理與財務部總監 Atty. Rachel Esther Gumtang -Remalante 女士



資料來源：視訊畫面。

之間的可互操作性，進而編製您自己的永續發展報告。

接下來是盤點全球性、地區性及地方性的永續發展，1.主導永續報導的架構，包括 GRI (ESG 因子同等權重及關注重大性議題)、SASB《使公司及投資者就 ESG、TCFD 及 CDP (關於溫室氣體排放) 的財務影響保持一致)》。2.東協(Association of Southeast Asian Nations, ASEAN)的 ESG，印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡、泰國越南引領東協上市公司的 ESG 揭露要求。3.國際財務報告準則 S1 及 S2，於 2023 年 6 月推出永續相關財務資訊揭露之一般規定(S1)及氣候相關揭露(S2)，這些準則規定向投資者揭露永續發展和氣候相關財務資訊的總體要求。4.自然風險財務揭露工作小組(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, TNFD)，TNFD 的特色是針對自然風險管理的整合式評估流程，運用「定位、評價、評估、準備 (LEAP/Locate、Evaluate、Assess、Prepare)」方法學，幫助企業評估自身自然相關風險與機會，TNFD 各項建議已於 2023 年 9 月 18 日發布。5.聯合國貿易暨發展會議(United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD)的國際會計與報導準則跨政府專家工作小組(International Standards of Accounting and Reporting, ISAR)，即將推出亞洲區域夥伴關係與指引，針對永續性及永續發展目標(SDGs)影響報導核心指標。6.菲律賓永續報導委員會(Philippine Sustainability Reporting Committee, PSRC)，為菲律賓證券交易委員會(SEC)及財務與永續(Financial and Sustainability Reporting Standards Council, FSRSC)在菲律賓採用及發布永續報導指引及準則方面提供技術支持。

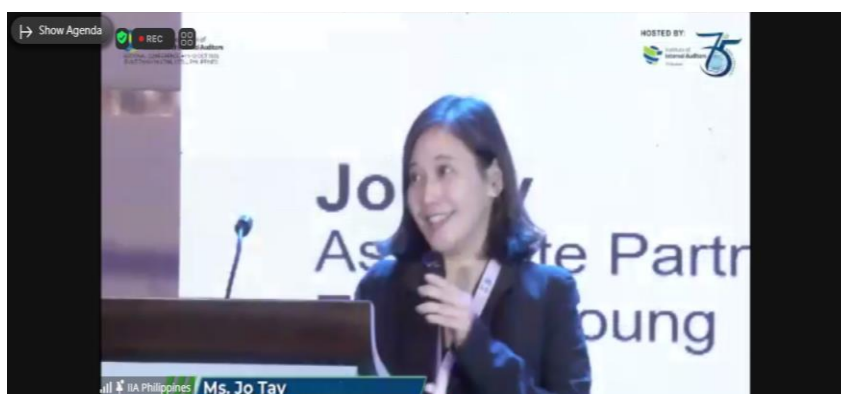
另外引述 2023 年 OECD 研究報告草案內容比較分析亞洲及亞太地區的永續揭露規定，主要包括臺灣、日本、韓國、澳洲、中國、菲律賓、新加坡、馬來西亞、香港等國，大都採強制性揭露。而在永續報導的機會與挑戰方面，包括面臨快速變化的全球永續報導局勢（報導標準、監管要求）、需要獲得領導階層與內部利害關係人的支援、永續資料的及時性與可靠性、人才短缺與技術知識差距等挑戰；以及面臨與利害關係人持續接觸及與全球組織（IFRS/ISSB、GRI、UNCTAD、TNFD、IOSCO）合作、內部活動與定期知識建構會議、實施永續資料管理系統並取得確信、內部人才發展與教育支援等機會。各項挑戰的解方包括完善外部確信準則與流程、從遵循或解釋方法轉型至強制所有上市公司實施、向所有類型的公司介紹永續報導。

最後分享菲律賓永續報導指引，分析 2019 年及 2020 年菲律賓上市公司使用永續報導架構的變化，其中 SEC 架構由 34% 上升至 37%、GRI 架構由 49% 下降至 45%、SASB 由 8% 上升至 9%、IR 則維持 9%。而整體上市公司的永續報導遵循比率由 2019 年的 92.83% 上升至 2022 年的 95.22%。菲律賓目前已提出永續報導指引修正草案，重點包括：1. 永續報導包括附在公司年度報告中的敘述表格，以及透過 SEC 的 eFAST 所完成的 SuRe 表格。2. 與 IFRS 永續揭露(S1)及氣候相關(S2)準則、聯合國永續發展目標、GRI、TNFD、SASB、UNCTAD-ISAR 核心指標指引保持一致。3. 將使用菲律賓標準工業分類（Philippine Standard Industrial Classification, PSIC）。4. 實現永續資訊的統一性、一致性、可比較性及可靠性。5. 為公開上市公司的永續報導之旅提供路徑圖。6. 指引草案於 10 月 4 日公布，意見徵詢期已於 2023 年 10 月 16 日結束。

(三)Jo Tay 女士

Jo Tay 女士提到近年來利害關係人對長期價值創造的期望不斷增加中，包括：1. 投資者，76% 的投資者宣稱公司向投資者提供的資訊是經過挑選過濾的，引發「漂綠」的擔憂。2. 消費

圖 33 安永新加坡諮詢與企業風險副合夥人 Jo Tay 女士



資料來源：視訊畫面。

者，消費者願意為永續產品付出更多金錢，自 2021 年迄今，那些高度同意永續產品的消費者已經成長一倍(32%與 16%)。3. 政府，新加坡政府希望儘早達到排放目標，到 2030 年將排放量減少至約 6,000 萬噸二氧化碳當量，並在 2050 年實現淨零排放。4. 金融機構，一份研究報告指出支持聯合國責任銀行原則行動計畫(Principle for Responsible Banking Initiative)的簽署銀行，已經動員至少 2.3 兆美元在永續融資，且其中 94%銀行已將永續性列為策略優先事項。5. 人才延攬與留任，71%員工及求職者宣稱環境永續公司更能吸引員工，接近 50%則願意接受較低薪俸而留任在這類公司繼續服務。6. 管制者，管制趨於更嚴格，例如 EU/ETS 溫室氣體排放；循環經濟（生態設計）；綠色稅、碳稅與邊境稅、歐盟分類法。

增強型新加坡證券交易所(SGX)永續報導要求已自 2022 年 1 月 1 日起會計年度生效，其中氣候相關揭露自 2022 年生效，包括遵循或解釋，公私等部門所有發行人應遵循「氣候相關財務揭露工作小組(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)」的建議，並按遵循或解釋進行氣候相關揭露。重點包括：1. 在確認(信)方面，發行人針對永續報導過程應由內部稽核職能進行內部稽核，至於外部確信則維持自主選擇，且外部確信可以替代內部稽核。2. 永續訓練方面，所有董事均接受過一次性永續訓練(除非提名委員會評估不需要)，新加坡證券交易所已發布一系列可選讀的訓練課程。3. 董事會多元性，發行人應訂定董事會多元性政策，以解決董事會的技能、人才、經驗及多元性如何為發行人需求提供服務，並於年報內揭露之。4. 報導時限，可以在會計年度結束後 5 個月內，如有外部確信，則為 4 個月內，所有獨立的永續報導皆應摘述於年報中。

ESG 應融入三道線模型中，包括第一道線、第二道線、第三道線所有人員及董事會，雖然董事會確實不是非常支持 ESG 行動的，但殼牌公司董事會的法律事件，會董事會有所警覺。而內部稽核角色在永續報導過程的價值，包括：1. 強化內部控制與風險管理的整合。2. 辨識 ESG 資料報導過程及揭露的差距。3. 建議管理階層重大變革行動，包括改善內部流程與控制的見解。4. 支持業務單位，透過稽核工作而強調與最新報導要求的差距。5. 運用資料分析預測趨勢以協助建構業務策略。6. 降低 ESG 報導過程的不實表達。

因應新加坡證券交易所宣布要求並強制內部稽核稽核永續性，稽核人員立即面臨何時始稽核的決擇，因為沒有嚴格的規定，也就是沒有所謂最佳時機，所以內部稽核職能可能決定

內部稽核的執行是否應按照發行人準備永續報導的時間表，或是否採取持續性稽核方法，使稽核工作可以在年度中持續執行而定期回饋改善領域或發現。內部稽核常用的流程包括：1. 規劃階段，設定稽核範圍、為稽核測試計畫而決定焦點 ESG 因子、擬定測試計畫。2. 執行階段，辨識攸關證據、執行分析與評估、書面紀錄。3. 報導發現與作成結論，範圍(包含稽核意見所屬的時間範圍)、範圍限制、所有相關專案的考量(包括信賴外部確信者)、支持稽核意見相關資訊之彙整、用於整體稽核意見之風險或控制架構或其他標準、整體意見、判斷或作成結論。

有關永續報導內部稽核的範圍，按永續報導主要要素及可稽核領域，列示如表 5。

表 5 永續報導內部稽核的範圍

永續報導主要要素	可稽核領域
重大的環境、社會、及治理 (ESG) 因子	<ul style="list-style-type: none"> • 辨識 ESG 因子的過程 • 選擇國際認可重大性評估類型的過程 • 決定 ESG 因子排名及優先順序過程
氣候相關揭露	<ul style="list-style-type: none"> • 因子報導過程的授權 • 辨識 4 個支柱—治理、策略、風險管理、指標與細項目標—氣候風險與機會的過程 • 按照來自 TCFD 建議的指引決定氣候相關揭露的妥適性
每一項重大 ESG 議題的政策、實務及績效	<ul style="list-style-type: none"> • 管理重大 ESG 因子相關風險的政策及程序 • 職責分工 • 建立績效衡量制度的過程 • 資料蒐集過程及正確性複核
每一項重大 ESG 議題的細項目標	<ul style="list-style-type: none"> • 細項目標的設定及核准 • 偏離細項目標的複核及核准，其與策略規劃及財務報導不一致
永續報導架構的應用	<ul style="list-style-type: none"> • 永續報導架構選擇過程與理由 • 根據所選架構進行報導及揭露程度 • 所選報導架構的核准 • 驗證及核准重大 ESG 因子的過程
董事會聲明及永續實務的相關治理結構	<ul style="list-style-type: none"> • 包含聚焦永續性策略目標的設定 • ESG 因子的定期監督及報導 • 設定明確界定角色及責任 • 董事會核准發行人的業務、策略、及重大 ESG 因子

資料來源：本報告自行整理。

Jo Tay 女士最後提醒，在執行永續報導內部稽核時，應充分考量 TCFD 所提出的 7 項揭露原則，即 1. 揭露應表達攸關資訊。2. 揭露應是具體而完整的。3. 揭露應是明確、衡平及易懂的。

4.揭露應是一致的。5.在一個部門、產業或工作中各發行人的揭露應是可比較的。6.揭露應是可靠、可驗證及客觀的。7.揭露應是及時提供的。

八、專題 8—稽核企業文化：揭開實現業務目標與成功的關鍵 (PS8: Auditing Business Culture: Unveiling the Key to Attaining Business Objectives & Success)

本場次由菲律賓首都地區馬尼拉大都會 Ayala 公司執行董事兼稽核長 Catherine Hufana-Ang 女士、IIA 澳大利亞總裁 Ross Tilly 先生、及印度 Capri 會計與專業顧問公司內部稽核首席合夥人 Uma Prakash 女士等三人主講。在當今快速發展的商業局勢中，稽核企業文化的重要性變得越來越明顯。公司文化是建立其營運、策略及關係的基礎。它包括指導員工行動與決策的價值、信念、規範及行為。瞭解及評估商業文化的複雜性對組織調整其目標並實現永續成功是至關重要的。本主題探討稽核企業文化對實現業務目標及整體成功的重要性與價值。它深入研究全面性文化稽核如何產生可行的洞察，從而在組織內推動正向的變化。強調企業文化在塑造員工行為及組織結果方面的影響力是至關重要的。它強調一種堅實而一致性文化如何促進員工參與度、提高生產力、提高客戶滿意度、並強化公司的聲譽。接下來，它探討不一致或不健康的文化可能帶來的潛在挑戰，例如員工士氣低落、離職率高、創新減少、及聲譽受損。這些後果凸顯定期性評估企業文化的重要性。另外強調讓員工及領導階層參與稽核過程的重要性。透過進行文化稽核，組織可以全面性瞭解其當前文化、確定期望與實際文化屬性之間的差距、並發現潛在的改善領域。這些洞察使公司能實施符合其策略目標的目標式干預措施及舉措。

它還強調領導階層在推動文化變革中的角色。它強調領導階層承諾與積極參與文化稽核過程的重要性。那些優先考量文化並積極努力使其與業務目標保持一致的領導者，為整個組織設定基調、營造積極且支持性的工作環境。稽核企業文化為組織提供實現其業務目標與整體成功的清晰路徑圖。透過利用從文化稽核中所獲得的洞察，組織可以培植一種堅實、一致且包容的文化，從而推動創新、提高員工滿意度、增強客戶體驗、並最終推動永續成長。那

些投資於了解、評估及培植其文化的組織，能更好地回應挑戰、建立韌性團隊、並在不斷變化的企業局勢中實現長期繁榮。謹將本場重點列述如下：

(一) Catherine Hufana-Ang 女士

Catherine Hufana-Ang 女士

圖 34 Ayala 公司執行董事兼稽核長 Catherine Hufana-Ang 女士

首先說明，在聽到稽核文化時，稽核人員實際上有點緊張，因為對我們來說，在實際進行稽核時談論行為或其他內容可能會非常令人困惑，因為它不是具體的。她認為稽核企業文化是揭示



資料來源：視訊畫面。

實現企業目標與成功的關鍵，並引用 IIA 對組織文化的定義為一係指構成一個組織的個人的無形信仰體系、價值觀、規範及偏好；而對行為的定義為一文化的有形體現係透過這些個人的行動、行為及決定。說明文化是行為的根本驅動力，且行為是文化的可觀察結果。

她認為文化稽核可以將其鎖定或將它們分為四個基本領域：1.溝通文化：包括治理、使命願景價值、行為規範與道德、組織結構、揭露、高層基調、可管理的董事會等面向。2.績效文化：包括工作場所、關鍵績效指標、認可與制裁等面向。3.政策與實務文化：包括入職訓練、舞弊容忍度、內線交易、禮品與招待等面向。4.調查文化：包括對檢舉人的回應、舞弊案件的處理、內線交易、禮品與招待等面向。

圖 35 Globe 公司的核心價值



資料來源：本場會議簡報。

她舉例菲律賓電信服務供應商 Globe 公司的幸福圈 (Circle of Happiness)，就是公司文化的核心(圖 35)。該公司的核心價值是 Globe 之路—我們善待他人，創造一個美好的世界：1.我們把顧客放在第一位；2.我們重視人才並齊心協力，如此我

們就能有所作為；3.我們誠信行事；4.我們像業主一樣的關心公司，我們讓事情變得簡單；5.我們行動迅速，每天都變得更好。

內部稽核人員關切稽核企業文化的重心，主要為**如何執行稽核**及**如何溝通稽核結果**這兩大部分，前者當然是遵循既有的稽核階段—規劃、外勤、報告，但觀察技能與關係建立則是關鍵的，特別是在領導風格—例如溝通或決策、行為與回饋、獎勵績效與行為等。後者的溝通方式可以採正式稽核報告、與執行長一對一溝通、與治理單位(如董事會、稽核委員會、非執行董事)溝通。

另外，有關如何準備文化稽核工作，她提出下列三個秘笈：**1.評估公司及內部稽核團隊的業務成熟度。2.注意陷阱—主觀性、資料不完整、偏見、及對士氣的影響。3.注意我們如何進行稽核。**稽核人員必須注意如何進行文化稽核，因為它實際上會影響組織的道德，因為內部稽核人員也是組織文化的一部分。

(二) Uma Prakash 女士

Uma Prakash 女士以「文化稽核的一些看法(Some Perceptions of A Culture Audit)」為題進行分享，首先提及英國內部稽核協會在相當長的一段時間內將文化稽核作為內部稽核團隊的一項要求。在印度地區，則以其令人難以置信的多樣性而聞名，包括各種語言、傳統及習俗，這種多樣性豐富印度的組織，但也給管理企業文化帶來獨特的挑

圖 36 Capri 會計與專業顧問公司內部稽核首席合夥人 Uma Prakash 女士



資料來源：視訊畫面。

戰。最近，各組織就這些稽核任務已經逐漸增加稽核行動，但方法各不相同，例如有些組織採由下而上的方法，運用其現有的內部團隊進行文化稽核；其他組織則選擇由上而下的方法，其中可能涉及外部支援，作為其策略的一部分。在評估企業文化是否符合不斷發展的業務策略，這是至關重要的，因為在這種新常態下，組織的文化是否仍有利於實現組織的目標？而文化稽核的性質隨著時間經過已隨之不斷演變，從關注執行文化稽核開始，逐漸發展到風險

文化評估。目前，文化稽核已擴展到包括對**整體組織文化**的評估，以反映組織營運的日益複雜性。COVID-19 帶來許多挑戰，特別是在與人相關的風險及組織成長與進步方面。她也引用 IIA 對組織文化及行為的定義，以及透過瞭解文化與行為之間的連結，我們瞭解到**文化是行為的根本驅動力**，且行為是文化的可觀察結果。

在文化稽核的各個方面，包括：**1.財務稽核或流程稽核**涉及可衡量的屬性，而文化稽核則試圖評估組織的文化在沒有像薩班斯·奧克斯利法案(Sarbanes Oxley)等任何外部架構情況下，是否有利於建立良好的公司治理標準。**2.文化稽核**的目的是確定文化的優勢與劣勢，以及與組織目標任何不一致之處，最終旨在提出改善建議，以增強文化一致性並支持組織的整體成功。**3.文化稽核**可能定期進行，或可能針對特定的組織變化或挑戰進行之。

在業務重大性方面，她以 PWC 在 2021 年針對 3,200 位領導者及員工進行全球文化調查結果，強調現在正是組織文化採取行動的時機了，其中 72%受訪者宣稱文化協助成功改變行動計畫的實踐、69%受訪者稱文化提供組織更競爭性優勢。另外 Deloitte 亦有針對文化進行調查，獲致結論是「卓越組織創造並維持可吸引與激勵員工的文化」。她提出讓一些公司成功而另一些公司卻不成功的關鍵是什麼？答案是**文化特徵**，而影響**文化特徵**的三個因素分別是人為因素、組織因素、行為因素等，彙整如表 6。其中特別強調**1.受到招待的高階主管**必須具有理解力和同理心，這一點非常重要。**2.包容性**在短短幾天就成為了一個被忽視的因素，它的重要性正在下降。**3.我們需要繼續傳播「誠實是最好的政策」**的訊息。**4.行為因素**首要當然是道德，那些公司已經訂定健全的道德準則。所有員工都必須簽署道德準則文件並保留一份副本。而內部稽核人員需要稽核這些文件以進行文化稽核。

表 6 影響文化特徵的三個因素

人為因素	組織因素	行為因素
有同理心的	敏捷的	道德
有包容性的	進步的	誠信
誠實的	創新的	信仰
透明的	適應性強	價值體系
信任的	承擔風險	態度
創業型的	機會主義	觀念
賦權的	策略的	情感
	目的導向	激勵

資料來源：本報告自行整理。

她也分別列舉文化上無效的變革及成功的文化變革，前者的例子包括：Uber 公司—侵略性與有毒的文化、GE 公司—官僚主義與階級制度、Sears 公司—傳統且集中化。後者的例子包括：Microsoft 公司—合作且以客戶為中心、Netflix 公司—敏捷且創新、Zappos 公司—自我管理。另有一家研究公司耗時 11 年進行研究發現—關注企業文化的公司與不關注企業文化的公司，股東價值增幅為 74%與 901%。而另一項研究顯示，由不同文化所組成董事會的績效比由一種文化所組成董事會高出 35%。

最後提到文化稽核得三種類型：1.架構稽核(Framework Audit)—設計評估/稽核。2.文化評估(Cultural Assessment)—設計與實施查核。3.整合性稽核(Integrated Audit)—融入所有稽核工作中。文化評估與整合性稽核對個人來說非常重要，總是會進入最後一個，因為在每個過程中都應該對組織文化有一個完整的瞭解。而且舉例文化在下列這些企業的興衰中是否扮演重要角色？優步(Uber)、希拉洛斯(Theranos)、共享辦公室(WeWork)、矽谷銀行(SVB)、外匯經紀商(FX)、拜尤斯(Byju's)、大眾汽車(Volkswagen)、安達信會計事務所(Arthur Anderson)、安隆公司(Enron)、帕瑪拉(Parmalat)、東芝(Toshiba)。

(三) IIA 澳大利亞總裁 Ross Tilly 先生

Ross Tilly 先生以「文化洞察：稽核澳洲儲備銀行(RBA)」為題進行分享，首先定義文化

圖 37 IIA 澳大利亞總裁 Ross Tilly 先生



資料來源：視訊畫面。

與風險文化，文化是一個由共同的傳統、價值觀及信仰所組成的一種制度，它影響著人們的行為及決策方式。風險文化是銀行文化的一個面向，是指與風險意識、風險承擔、風險管理及控制相關的行為規範及態度，這些規範及

態度影響員工對風險的決策。他進一步以 RBA 為例說明稽核在評估文化中的角色，按確認三道線彙總文化相關活動的角色與責任，如表 7。

表 7 RBA 稽核在評估文化中的角色

確認的三道線—角色與責任		
第一道線 業務單位	第二道線 風險管理與人力資源	第三道線 內部稽核
角色：擁有並管理文化	角色：支持並建議第一道線	角色：衡量並評估文化
<ul style="list-style-type: none"> 文化係由每位主管擁有及發展，而不是由第二道線或第三道線職能 	<ul style="list-style-type: none"> 擬定風險文化架構（如果不存在的話） 透過所收到風險管理資料以辨識風險文化相關趨勢，並根據業務、稽核、人力資源及風險部門的意見協調各種風險文化指標的報導 支持部門解決文化查核中所產生的特定風險議題，例如：擬定指引、培訓及諮詢意見 	<ul style="list-style-type: none"> 透過持續的內部文化查核，向董事會及高階主管提供獨立的文化洞察與建議 評估那些為銀行帶來風險各種議題的相關文化，包括對風險管理架構的稽核 根據銀行文化策略/路徑圖與指標而評估銀行的進展 必要時進行補救性文化查核 <p>*澳洲內部稽核協會規定的角色與責任：</p> <ul style="list-style-type: none"> 提供風險文化的獨立觀點 在稽核活動中使用各種技術以產生風險文化洞察 進行「照常營業」稽核及更廣泛的文化稽核 根據組織的風險偏好循環地對風險文化架構進行稽核 為風險文化與報導的治理流程提供獨立確認 當實際風險文化與期望文化不一致時，就應採取哪些行動提供建議

資料來源：本報告自行整理。

另外，Ross Tilly 先生進一步說明 RBA 稽核的文化洞察路徑圖(圖 38)，其中支持路徑圖的關鍵目標是提高：1.文化與行為洞察的成熟度。2.支持稽核發現文化根本原因的瞭解。3.聚焦於文化改善行動並推動文化變革。從 2021 年至 2024 年計分為 5 個階段：1.初始階段，重點包括考量風險文化稽核方法、確保風險文化的組織定位、指派主題專家實施風險文化查核。2.界定階段，重點包括建立稽核風險文化的目標、諮詢主要利害關係人、建立風險文化稽核方法並發展評估方法與工具。3.實施階段，重點包括實施試辦的風險文化查核計畫；發展風險文化查核報告範本；檢討試辦後的目標、人員配置、工具及系統需求；重新定位文化查核；在

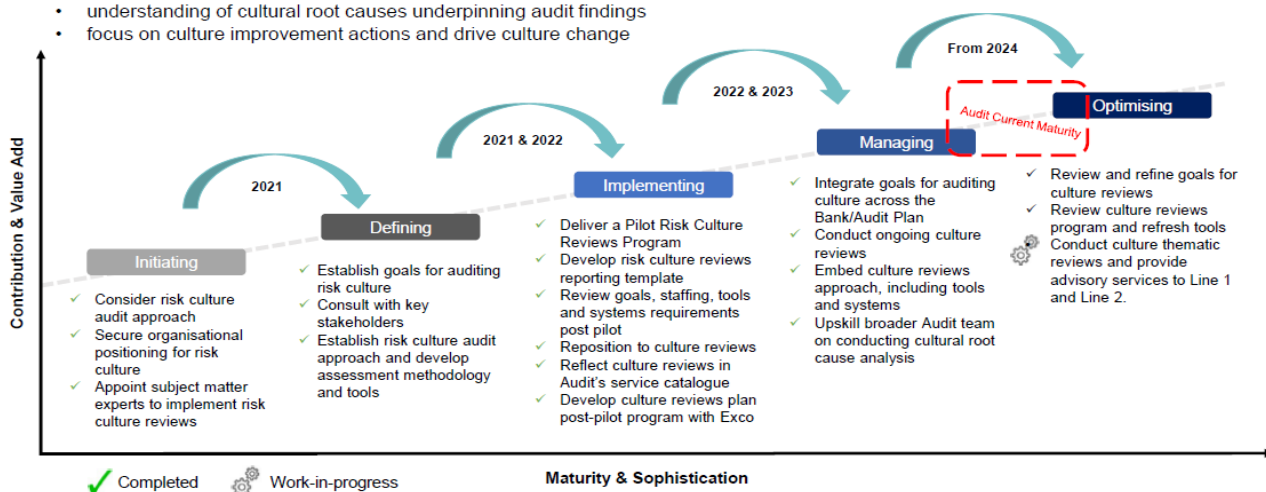
稽核的服務目錄中反映文化查核；與執行委員會一起擬定文化查核計畫試辦後的計畫。4.可管理階段，重點包括將稽核文化目標整合到整個銀行/稽核計畫中；進行持續的文化查核；嵌入文化查核方法，包括工具與系統；針對進行文化根本原因分析方面提升更廣泛的稽核團隊技能。5.最佳化階段，重點包括查核並完善文化查核的目標；檢討文化查核計畫並更新工具；進行文化專題查核，並為第一道線及第二道線提供諮詢服務(本項重點尚在辦理中)。

圖 38 RBA 稽核的文化洞察路徑圖

RBA Audit's Culture Insights Roadmap

The key objectives underpinning the roadmap are to increase the:

- maturity of cultural and behavioural insights
- understanding of cultural root causes underpinning audit findings
- focus on culture improvement actions and drive culture change



資料來源：本場會議簡報。

Ross Tilly 先生也介紹 RBA 文化查核架構，RBA 文化架構包含領導力、所有權、能量與福利、風險管理、溝通、決策擬定、激勵等 7 個構面，它是以銀行的價值為基礎—實現有效的組織文化。而在評估文化的必備技能上，稽核人員及行為科學家的必備技能是不同的，分列如表 8。而 RBA 在稽核文化查核部分，主要類型分為 1.文化根本原因分析，例如稽核發現。2.風險事件文化查核，例如意外事件。3.公司整體的文化查核，例如工作量實務及賦權。4.深度的文化查核，例如採購文化。5.輕觸的文化查核，例如風險文化作為營運稽核的一部分。前 2 項重點屬於補救型，後 3 項為積極主動型。

表 8 評估文化的必備技能

稽核人員	行為科學家
角色：測試風險與硬性控制	角色：測試態度、行為及軟性控制

稽核人員	行為科學家
了解關鍵業務流程與營運環境	評估正式與非正式組織機制對行為規範的影響
蒐集及評估關鍵政策與程序的資訊(即正式的機制)	調查設計、假設檢定、焦點團體引導、訪談員工以使行為驅動因素得以顯現
測試及評估已確定的關鍵控制與風險管理結果的有效性	定量與定性分析以說明系統性行為驅動因素的影響
訪談業務利害關係人以了解關鍵控制活動及基本政策與程序	採用技術以利極小化分析中的偏差
分析定量資料以辨識模式、差距及洞察	提供行為與文化洞察，連同文化改善與變革行動

資料來源：本報告自行整理。

Ross Tilly 先生以 RBA 採購文化查核個案為例，詳細說明查核方法論、定性樣本的洞察、建議及影響，臚列如下。

1.背景資訊—在過去四年中，RBA 稽核單位針對採購過程完成七項專案，但沒有帶來有意義的改變。採購文化查核係針對銀行的採購到付款價值鏈進行全面性稽核，同時，進行採購文化查核以評估員工的採購態度與行為。

2.查核方法論—RBA 稽核的文化洞察團隊完成它的文化外勤工作，並在營運稽核外勤階段之前與採購到付款(Procure to Pay, P2P)專案團隊的其他成員分享關鍵的文化洞察。計有 3 個階段；(1)文化洞察團隊外勤，包括與稽核專案攸關的重要檔案、文物及資料的網路蒐研；對參與採購過程的員工進行調查；訪談採購職能。(2)與稽核人員分享文化洞察，文化查核模型所提供的關鍵文化洞察包括：與業務稽核人員共享、透過端對端採購到付款流程的營運稽核進行進一步測試。(3)業務稽核人員外勤，包括文化洞察導致額外的測試；文化洞察團隊與業務稽核人員一起參與走穿測試(walkthroughs)、公開具體的稽核發現與文化以提供業務行動之參據。

3.定性樣本的洞察—文化優勢主要來自採購團隊，而改善機會主要與業務相關。有關調查、訪談及走穿測試所獲致正向發現與改善領域，彙整如表 9。

表 9 定性樣本的洞察

	正向發現	待改善領域
領導力	✓採購團隊傾向採用協作方式	✗業務單位領導者傾向採用短期重點進行採購
所有權	✓採購團隊成員充分了解自己的角色與責任，並對問題擁有所有權	✗業務單位往往會製作不合格的採購文件並進行有限的採購規劃，這為採購團隊帶來額外的工作
能量與福利	✓採購團隊從事件中學習、進行同儕審查並促進團隊培訓	✗大部分參與採購的人員對目前的採購訓練不滿意，且採購流程知識不足
風險管理	✓風險管理實務融入採購流程中	✗繁瑣的行政流程，包括人工處理資料，阻礙採購執行的效果性與效率
溝通	✓採購團隊內部的溝通是及時、透明且支持性的	✗採購團隊與業務的溝通有時不夠充分，且影響業務體驗 ✗部門內採購相關溝通是不足的
決策擬定	✓採購團隊及參與採購的部分員工在作出採購相關決策時會考量風險影響及不同觀點	✗業務單位所作的決策有時不是策略性的，且往往因為規劃不周而是倉促的
激勵	✓採購團隊獎勵團隊內良好的採購行為	✗業務單位對良好採購成果的認可有限，並傾向於強調不良結果的負面後果並歸咎責任
關鍵人物：業務、採購團隊		

資料來源：本報告自行整理。

4.建議一針對待改善領域提出 4 項建議，(1)強領導實務，包括對採購需求採取策略性及長期關注、為採購活動的重要性確定定調、為採購相關工作產出擬定適當的準則。(2)強化所有權與能量，包括提高員工了解其採購責任、流程要求及其在風險管理中的角色、提升員工採購相關工作的品質、提高採購事件的責任感。(3)在作出決策時改善溝通與激勵，包括改善採購團隊與業務單位的溝通；關於決策準則、流程要求、風險偏好與事件經驗的更多溝通；提供獎勵以激勵良好的採購行為。(4)強化風險管理實務，包括加強對採購相關工作的監督；提出更多開放性問題讓員工有機會強調採購風險與疑慮、加強採購團隊的工作量管理實務。

5.影響一稽核採購文化所帶來一些積極的組織變革，包括(1)高階主管課責架構，目前高階主管課責架構涵蓋所有高階主管的採購課責與領導期望。(2)提高參與度，採購團隊與業務單位在整個過程中更加積極主動。(3)改善產出品質，採購人員新績效考核目標、產出與文件

品質提升已經減少採購團隊的查核流程與整體工作量。(4)核准增加資源的預算，採購團隊的人數增加，以滿足工作量需求。(5)專屬的文化行動與所有權，文化行動體現在銀行的風險管理制度中；明確的所有者、截止日期及商定的採購文化查核追蹤時間表。

九、專題 9：全球人才優勢：在無國界世界中轉型內部稽核人才管理(PS9: Global Talent Edge: Transforming the IA Talent Management in a Borderless World)

本場次主要由菲律賓國家首都區 Converge ICT Solutions, Inc 資深副總裁兼人力資源主管 Albert Benjamin Custodio 先生、菲律賓國家首都區馬尼拉大都會致同會計師事務所合夥人兼顧問業務負責人 Michael "Mhycke" C. Gallego 先生等人主

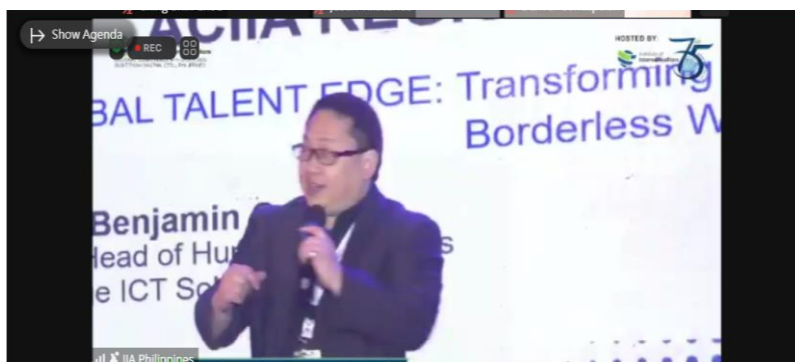
講。在當今日益互聯與競爭激烈的商業環境中，組織面臨著延攬、培養及留住頂尖人才以獲得全球優勢的持續挑戰。本主題深入探討升級人才管理策略以在全球市場上蓬勃發展的重要

性。另外將有寶貴的洞察、實用的策略、及創新方法以優化人才管理實務。與會者亦將切實了解人才管理在全球競爭力中關鍵角色背後的關鍵驅動因素，並探索未來工作不斷發展的最新趨勢與實務。謹將本場重點列述如下：

(一) Albert Benjamin Custodio 先生

Albert Benjamin Custodio 先生一開場就先介紹其個人多元的職涯經歷，包括運動員、表演藝術(樂團的歌手)、行銷人員、人力資源等。他從 27 年前就喜歡上人力資源，人生一半以上的時間都在做 HR。他 27 年裡歷經八個不同的行業，這是有意圖的，他希望退休時能成為顧問，所以需要非常廣泛的經驗。

圖 39 菲律賓 Converge ICT Solutions, Inc 資深副總裁兼人力資源主管 Albert Benjamin Custodio 先生



資料來源：視訊畫面。

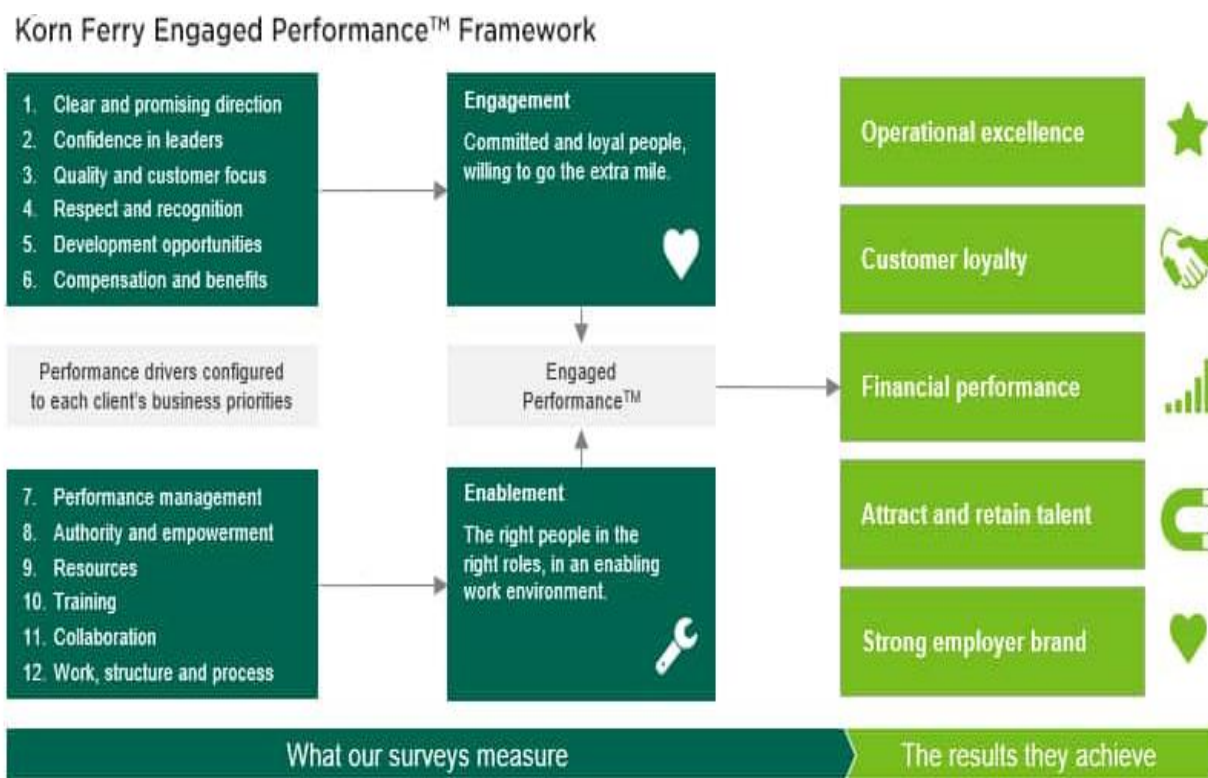
他以發明黃金圈法則而著名的作家 **Simon Sinek** 先生名言「你聘用的不是技能，而是態度。你總是可以教授技能。」點出招募人才的關鍵，一般招募人才常見的困境，就是筆試與面試都表現出色，但當他們讓我們不舒服時，即使他們是“有才華的”，也起不了任何作用。所以更好的招募方式，包括 1.真正了解他們，了解他們的性格。2.在招募廣告中描述組織的文化…在那裡工作實際上是什麼樣的。3.對公司要極度誠實…無論好的、壞的或醜陋的。4.請記住…他們在向我們推銷他們自己，但我們也在向他們推銷自己。

參與，你必須讓員工參與。參與的員工在工作中找到目標，且不會因為必須這樣做而出現在工作中。他們是充滿熱情的，並為自己所貢獻或大或小的成功而感到高興…。**Albert Benjamin Custodio** 先生特別摘錄光輝國際(Korn Ferry)員工意見調查內容與大家分享「我需要支持，但我的經理及他的老闆沒有盡力提供支持。我被工作淹沒了，且最後我每天晚上都待在這裡很晚。我相信公司並認為我們是產業中優秀的人之一。儘管存在這種情況，我仍然喜歡我的工作，並認為情況最終會變得更好。但等待那一刻的到來是非常具有挑戰性的。我幾乎準備認輸了。」光輝國際提出「卓越績效方程式=參與+賦能(superior performance equation = engagement + enablement)」的核心精神，就是組織如能有效結合員工參與及賦能計畫—成功的雙「E」，不僅可以減少員工流動率，還可以看到許多生產力指標的改善(圖40)。**參與係指有奉獻精神及忠誠的人，願意付出更多努力，參與的動力來自明確且有希望的方向、對領導者的信心、品質與以客戶為中心、尊重與認可、發展機會、薪酬與福利等。賦能係指對的人在對的角色上，且在有利的工作環境中，賦能的動力來自績效管理、職權與賦權、資源、培訓、協作、工作與結構及流程。兩者相互作用推展參與式績效，從而提升營運卓越性、客戶忠誠度、財務績效、延攬與留任人才、優良雇主形象。**

再來，**Albert Benjamin Custodio** 先生認為應投資員工，組織必須發展並培訓員工，公司常面臨的兩難抉擇就是「如果我們培訓他們而他們離開怎麼辦」或「如果我們不培訓他們而他們留下來怎麼辦」。他引用 1980 年代由摩根·麥考爾 (Morgan McCall)、邁克爾·隆巴多 (Michael M. Lombardo) 和羅伯特·艾辛格 (Robert A. Eichinger) 等三位研究人員創建「70-20-10 學習與發展模型(70-20-10 Model for Learning and Development)」，該模型認為 1.做中學(Learning by Doing)占員工學習與發展的 70%，因為它使他們能夠發現及完善與工作相

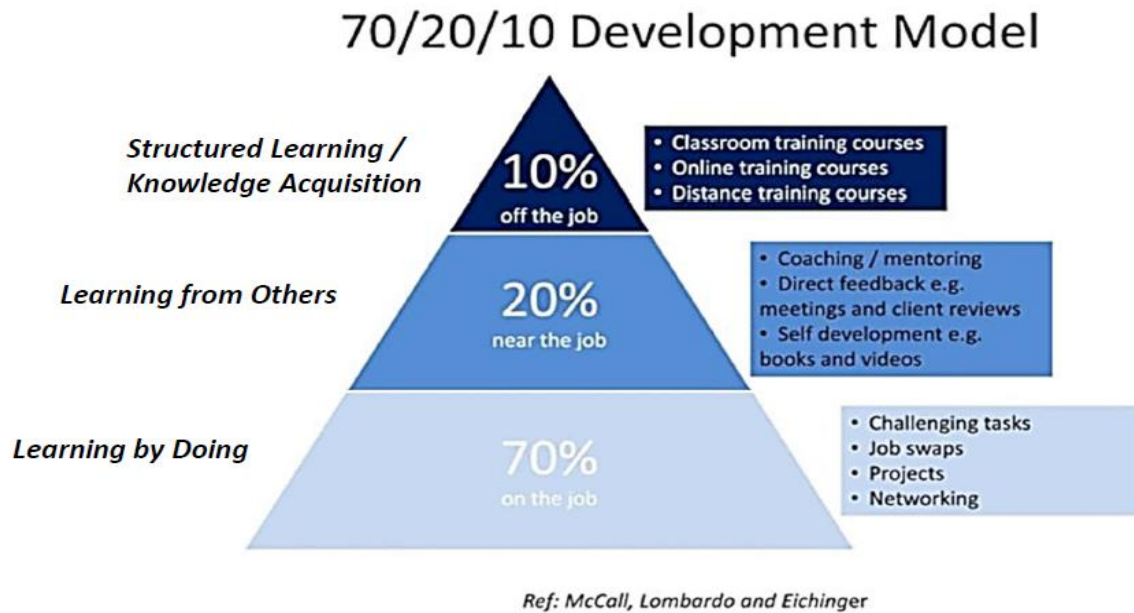
關的技能、做出決策、回對挑戰，並在工作環境中與有影響力的人（如老闆與業師）互動。他們還從錯誤中吸取經驗，並立即收到有關其表現的反饋。2.向他人學習(Learning from Others)占員工學習與發展的 20%，包括社交學習、輔導、指導、協作學習及其他與同齡互動的方法。鼓勵與回饋是這種有價值的學習方法的主要好處。3.結構化學習/知識獲取 Structured Learning /Knowledge Acquisition)占員工學習與發展的 10%，包括正式的傳統教室課程教學、線上課程教學及其他教育活動。所以建構發展文化是很重要的，珍貴的員工、支持性管理者及授權的公司，三者缺一不可(圖 41)。

圖 40 光輝國際的參與式績效架構



資料來源：光輝國際網站，<https://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2019/11/KF-EngagedPerformanceFramework.jpg>。

圖 41 70/20/10 發展模型



資料來源：本場會議簡報。

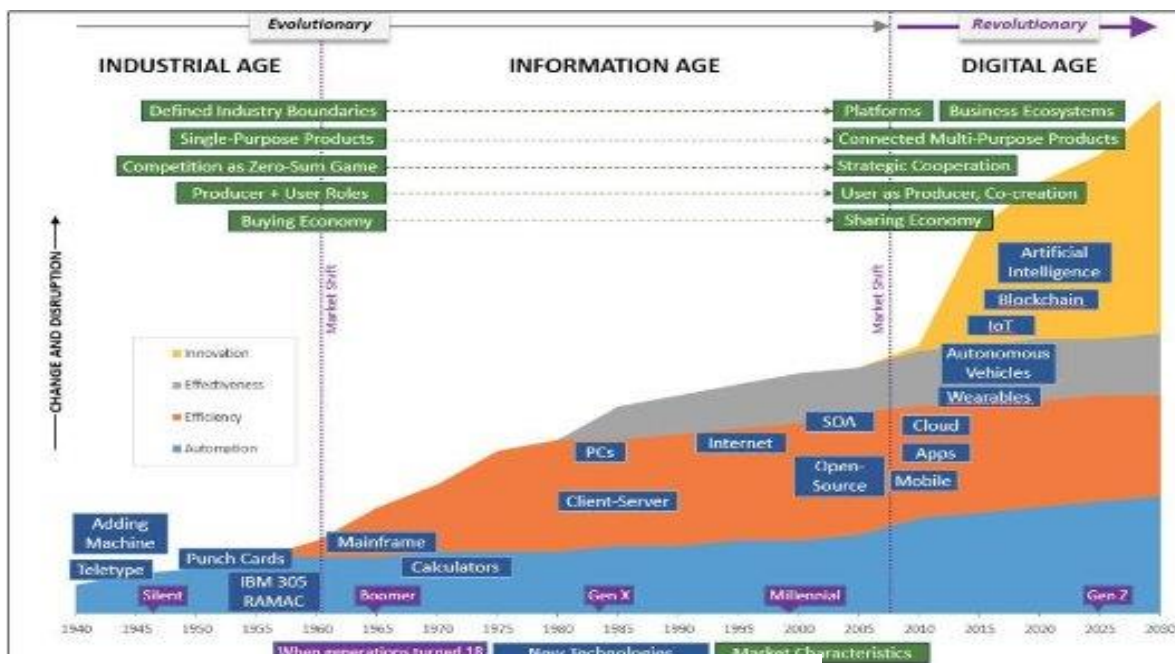
最後，Albert Benjamin Custodio 先生作出的結論為「並非所有人才都是天生平等的(Not all Talents are created equal)」所以呼籲大家應該 1.辨識高潛力人才（關鍵人才庫）。2.了解他們想要的角色軌跡（繼任計畫）。3.評估他們的準備與發展需求。4.透過深思熟慮與差異化發展人才投資進而加速他們的準備工作。5.傳承。公司所營造的環境，才是員工留下來的關鍵，這完全取決於員工對工作的感受及對公司的感受，員工不可能對不好的的老闆忠誠。

(二) Michael "Mhycke" C. Gallego 先生

Michael "Mhycke" C. Gallego 先生也引用賽門·西奈克 Simon Sinek 的黃金圈法則「為什麼(Why)？怎麼做(How)？做什麼(What)？這小小的想法說明了為什麼一些組織及和領導者，能夠從別人未觸及的地方激發出靈感和潛力。」闡明本場次主題「P3O」核心重點，P 就是「目的(Purpose)」—在無國界世界中轉變內部稽核人才管理；3 個 O 分別為：1.目標(Objective)—了解升級人才管理策略以利在全球市場中蓬勃發展的重要性，2.產出(Output)—從洞察、實用策略及創新方法到優化人才管理實務，3.結果(Outcome)—隨著未來工作的不斷發展，了解人才管理在全球競爭力中的關鍵驅動因素與實務。

Michael "Mhycke" C. Gallego 先生為了進一步闡述內部稽核人才明天的展望，另引用 API 專家|創新催化劑|數位轉型者|知名作者與顧問 Matthias Biehl 先生所提工業時代(1960 年代以前)、資訊時代(1960 至 2008)、數位時代(2008 以後)的重要里程碑，以及其相關新技術與市場特徵(圖 42)。其中數位時代的新技術發展歷程為行動載具、應用程式、雲端、穿戴式、自動駕

圖 42 新技術演變的重要里程碑



資料來源：本場會議簡報。

駛汽車、物聯網、區塊鏈到人工智慧；數位時代的市場特徵為平臺、企業生態系、關連式多功能產品、策略合作、使用者即生產者—共同創造、共享經濟等。另外，數位時代內部稽核人才管理應兼含自動化、效率、效果及創新，相較於工業時代以自動化為主及極小部分的效率、資訊時代以自動化與效率為主及部分的效果，數位時代非常重視創新。

圖 43 菲律賓致同會計師事務所合夥人兼顧問業務負責人 Michael "Mhycke" C. Gallego 先生



資料來源：視訊畫面。

當今，要特別注意數位時代中工作場所的差距(表 10)，解決方法包括：多世代的一個稽核團隊、平衡團隊成員經驗與顧客體驗。我們準備好迎接工業 4.0 了嗎？根據 2015 年印度 Grant Thornton 公司一份報告指出，工

業 4.0 各要素的相互作用會影響人才管理，包括巨量資料、雲端運算、物聯網、模擬、自主機器人、擴增實境、網路安全、系統整合、積層製造(Additive manufacturing，即一般所稱之 3D 列印)等。

表 10 數位時代中工作場所的差距

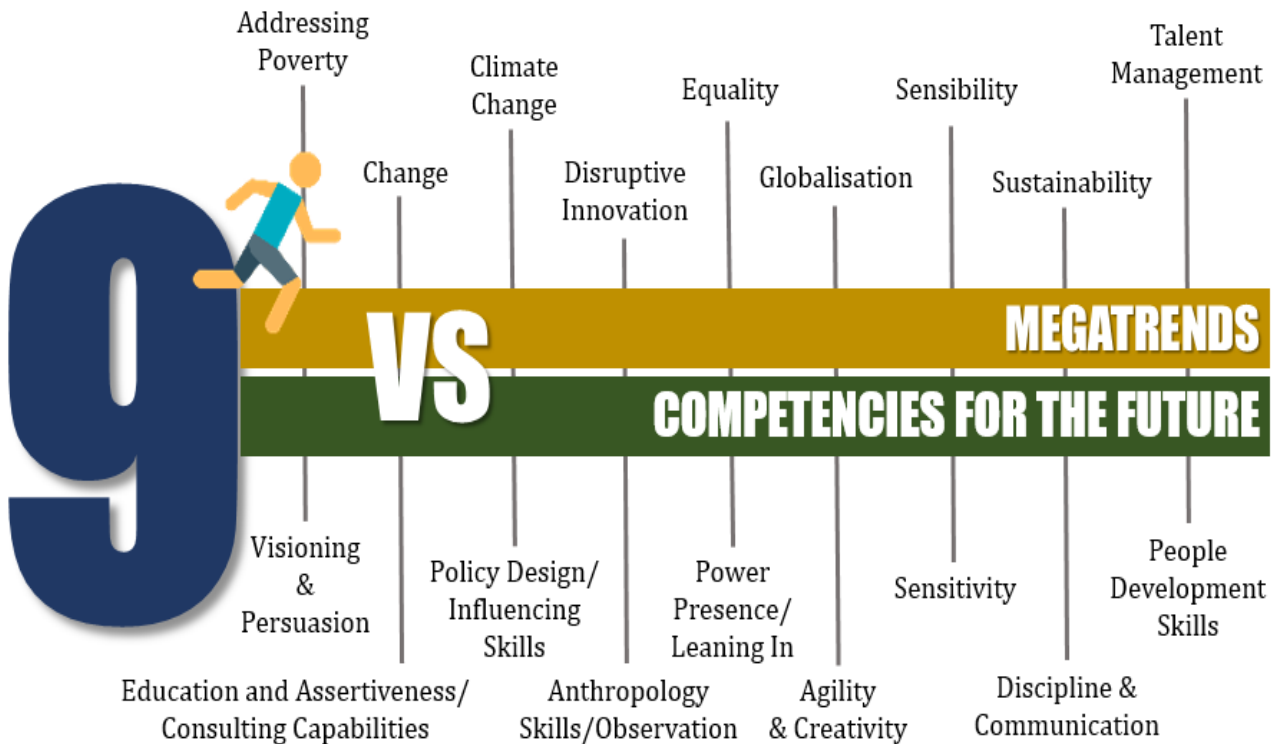
層級	世代	~年齡	價值體系
董事長	成熟、沉默	>77 歲	工作是為了生活
總裁	嬰兒潮時代	59-77 歲	努力工作，盡情玩樂
董事/理事	X 世代	43-58 歲	工作/生活平衡
經理	Y 世代，千禧世代	23-42 歲	先過生活然後再工作
員工	Z 世代	3-22 歲	自己動手做、工作以外的目的
???	A 世代，阿爾法 (Alpha)世代	<2 歲	???

資料來源：本報告自行整理。

2050 年將會是一個無用階級的時代，根據歷史學家 Yuval Noah Harari 提出一個令人振奮的預測：正如大規模工業化創造工人階級一樣，人工智慧革命也將創造一個新的非工人階級。而機器人取代人類的機率，會計人員與稽核人員達 95%、而管理顧問達 7%。內部稽核人才準備好了嗎？關注與考量的重心包括 1.科技接管：人工智慧、雲端及機器學習。2.人就是力量：全球化、人才及智慧財產權。3.新的技能組合：創新、適應性及協作。4.共享願景：策略、方向及參與。5.培養未來的人才：培訓、發展及招聘。6.學習思考：適應、參與及發展。Jacob Morgan 公司針對未來組織提出塑造領導力未來的 6 個趨勢，分別為 AI 與科技、變化的步伐、人才新局勢、目的與意義、道德與透明度、全球化。

Michael "Mhycke" C. Gallego 先生人才管理必須彌合差距，同時輔以創造、維持及實現知識（即知識管理），並指出 Leaderonomics 公司為了讓女性了解如何最好地管理這種具有波動性、不確定性、複雜性、及模糊性(volatility, uncertainty, complexity and ambiguity, VUCA)環境，需要更好地掌握所需的心理工具包與技能(圖 44)，其中 9 大趨勢包括消除貧窮、變革、氣候變遷、平等、全球化、感性、永續性、人才管理；9 種未來能力包括願景與說服力、教育與自信/諮詢能量、政策設計/影響力技能、人類學技能/觀察、權力存在/向前一步、敏捷與創造力、敏銳度、紀律與溝通、員工發展技能。

圖 44 9 大趨勢 vs 9 種未來能力



資料來源：本場會議簡報。

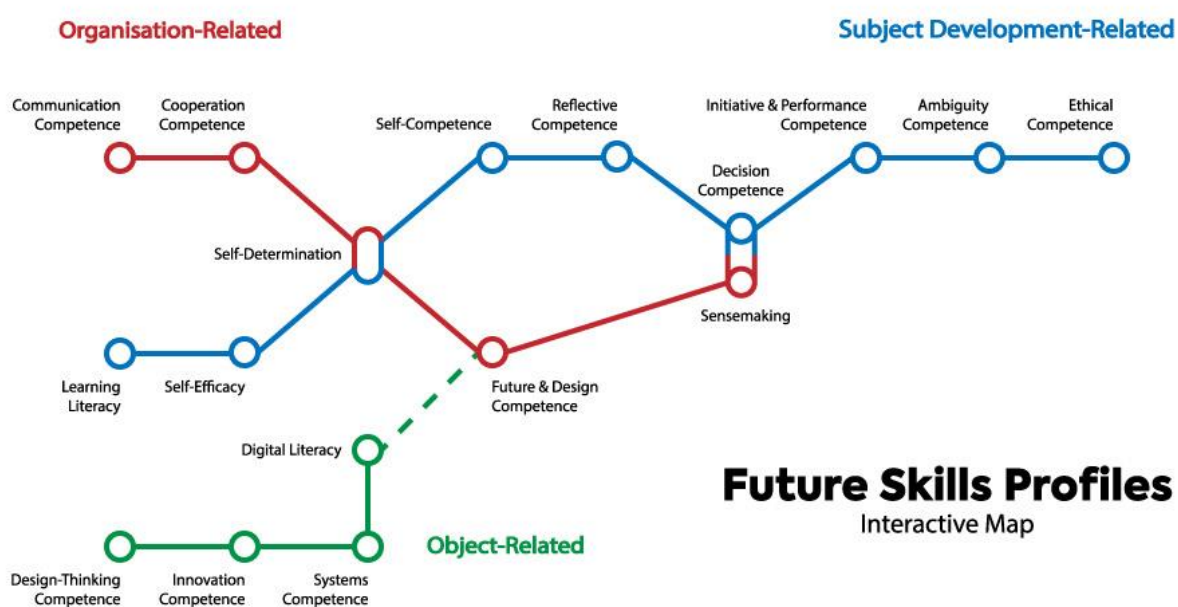
另有關專業能力上升方面，內部稽核人員在培養適合目的專業人員中的角色，主要包括技術與道德、智力、數位化、經驗、情緒智商、創造力、願景。所謂數位化係指能夠意識並了解現有與新興的數位技術、能量、實務、策略及文化。經驗係指能夠了解客戶的期望並運用技能以來滿足預期結果並創造價值。創造力係指能夠在新情況下運用現有知識、建立新的邏輯連結、探索潛在結果並產生新想法。願景係指準確地預測未來趨勢的能力，藉由推斷現有趨勢與事實並透過創新思維填補差距。

有關未來技能部分，他引用德國 **nextskills** 機構所提出未來技能概況報告，分為組織相關的、主題發展相關的、客體相關的等三大類，彼此之間並有互動交集(圖 45)。

最後他強調我們可以採取「求同存異」(多元、平等及包容 **DE&I**) 觀點並創造一個心理安全的環境，所謂心理安全意味著不存在人際恐懼。當存在心理安全感時，人們就能夠暢所欲言地談論與工作相關的內容。心理安全允許適度的承擔風險、說出自己的想法、創造力及

無所畏懼地挺身而出—所有這些行為都會帶來創新。所以要同時關注兩個維度：1.是否有足夠的安全性以鼓勵創新？2.是否有足夠的課責性以確保成果？將此兩個維度分別以 X 軸 Y 軸矩陣表達之(圖 46)，當心理安全與課責性皆較低時，會形成冷漠區；當心理安全較低而課責性較高時，會形成焦慮區；當心理安全較高而課責性較低時，會形成舒適區；當心理安全與課責性皆較高時，會形成學習區。管理者應讓我們的稽核人員做好準備，在對的時間、對的地點成為對的人。

圖 45 未來技能概況互動地圖



資料來源：本場會議簡報。

圖 46 心理安全與課責性矩陣



資料來源：本場會議簡報。

十、專題 10—IPPF 的演變：擁抱新的典範(PS10: The IPPF Evolution: Embracing the New Paradigm)

本場次由 2023-2024 年 IIA 全球理事會的全球服務—協會關係委員會(Institute Relations Committee, IRC)總監 Jorge Badillo 先生主講，國際專業實務架構 (International Professional Practices Framework, IPPF) 為世界各地的內部稽核專業人員提供共同性語言與權威指引，其有助於確保內部稽核專業實務的品質、完整性及一致性。全球 IIA 開展一

圖 47 IIA 全球理事會的全球服務—協會關係委員會)總監 Jorge Badillo 先生



資料來源：視訊畫面。

項多年期專案，目的在簡化 IPPF 的結構；闡明與劃一所有要素；確保準則與指引是及時、實用、適用並解決新興的問題；向內部稽核專業人員及利害關係與監管者溝通及倡議準則；提高內部稽核績效與品質並保持與提高組織價值。謹將本場重點列述如下 [\(Jorge Badillo 先生特](#)

別聲明本簡報內容僅供參考，因為最終版將有所變動)：

(一)里程碑及準則擬定過程

有關全球內部稽核準則草案(Global Internal Audit Standards, GIAS)里程碑，IIA 係自 2021 年起，開始投入各種研究與進行標竿基準比較，作為修正架構與準則擬定流程的依據。2022 年主要工作包括進行外展與參與以蒐集廣泛利害關係人的意見、並修正及擬定新準則。2023 年前 3 季主要工作包括翻譯及發布草案徵詢公眾意見 90 天、徵詢意見分析及處理，至 2023 年第 4 季則進行最終草案的核准，並開始翻譯。2024 年準則預計發布日期：數位版為 1 月、印刷版為 3 月，接著將於 2024 第 1 季更新品質評估手冊、新的講師指導培訓與更新學習庫。第 3 季以後將更新內部稽核從業人員考試。2025 年新準則自發布之日起 12 個月後生效，並在 3 月以後更新 CIA 考試與學習材料。

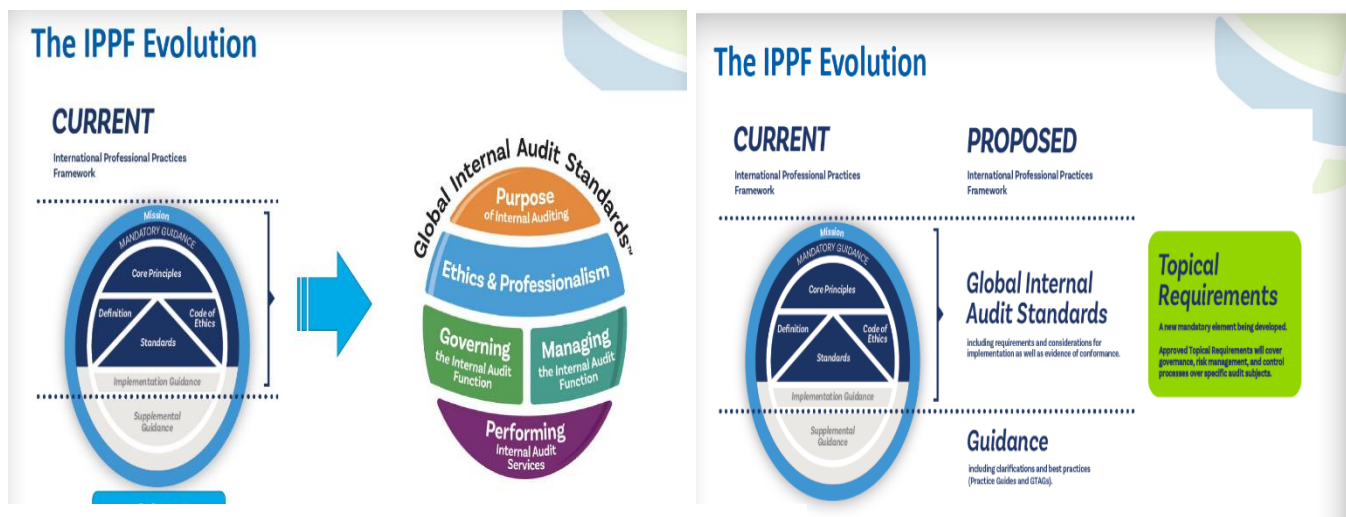
有關準則(草案)擬定過程，包括啟動、擬定、公開徵詢意見、複核與核准、發布等主要階段，參與此過程的 IIA 單位委員會計有國際內部稽核準則委員會(IIASB)、IPPF 監督委員會(IPPFOC)、IIASB 成員所組成的各工作小組，專注於修正準則與 IPPF 的特定任務。IPPFOC 成立於 2010 年 10 月，旨在評估訂定準則與指引的謹慎過程，以促進包容性與透明度，最終服務於公共利益並增加利害關係人對 IIA 準則的信心。IPPFOC 的組織代表，計有國際會計師聯盟(International Federation of Accountants, IFAC)、國際最高審計機關組織(International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI)、全國公司董事協會(National Association of Corporate Directors, NACD)、經濟合作與發展組織(Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)及世界銀行(World Bank)等。

(二)全球內部稽核準則(草案)結構及內容

2017 年版 IPPF 的六個要素(使命、定義、道德規範、核心原則、準則及實施指引)內容全部納入全球內部稽核準則中，並分為 5 個範疇以更明確地闡明關鍵角色與責任：1.內部稽核的目的：包含目前 IPPF 的內部稽核定義及使命 2 個要素。2.道德與專業：納入並建立在目前 IPPF 道德規範基礎上。3.治理內部稽核職能：重點在於董事會與稽核長之間的關係。4.管理內部稽核職能：重點在於稽核長有效管理內部稽核職能的要求。5.執行內部稽核服務：重點在於

執行確認與諮詢業務。另外新增增加主題要求(Topical Requirements)，以提高內部稽核服務的一致性與品質。

圖 48 IPPF 的演變



資料來源：本場會議簡報。

全球內部稽核準則(草案)結構包括前言、詞彙、5 個範疇、15 項原則及 53 項準則(圖 49)，每項準則並詳列各項要求、實施與符合準則與要求證據的注意項項。有關 5 個範疇、15 項原則及 53 項準則摘譯如表 11。

圖 49 全球內部稽核準則(草案)結構



資料來源：本場會議簡報。

表 11 全球內部稽核準則（草案）5 個範疇、15 項原則及 53 項準則

範疇	原則	準則
一、內部稽核的目的	--	--
二、道德與專業	原則 1 展現誠信	準則 1.1 誠實與勇氣 準則 1.2 組織的道德期望 準則 1.3 法律與專業行為
	原則 2 維持客觀性	準則 2.1 個人客觀性 準則 2.2 維護客觀性 準則 2.3 客觀性損害的揭露
	原則 3 展示專業能力	準則 3.1 專業能力 準則 3.2 持續專業發展
	原則 4 行使專業上應有的注意	準則 4.1 符合全球內部稽核準則 準則 4.2 專業上應有的注意 準則 4.3 專業懷疑
	原則 5 保守機密	準則 5.1 資訊的使用 準則 5.2 資訊的保護
三、治理內部稽核職能	原則 6 董事會的授權	準則 6.1 內部稽核授權 準則 6.2 董事會的支持
	原則 7 獨立性定位	準則 7.1 組織的獨立性 準則 7.2 稽核長的角色、責任及資格 準則 7.3 維護獨立性
	原則 8 董事會的監督	準則 8.1 董事會互動 準則 8.2 資源 準則 8.3 品質 準則 8.4 外部品質評估
四、管理內部稽核職能	原則 9 策略性規劃	準則 9.1 了解治理、風險管理及控制流程 準則 9.2 內部稽核策略 準則 9.3 內部稽核章程 準則 9.4 方法論 準則 9.5 內部稽核計畫 準則 9.6 協調與信賴
	原則 10 資源管理	準則 10.1 財務資源管理 準則 10.2 人力資源管理 準則 10.3 技術資源
	原則 11 有效地溝通	準則 11.1 與利害關係人建立關係與溝通 準則 11.2 有效溝通 準則 11.3 交流結果 準則 11.4 錯誤與遺漏 準則 11.5 溝通風險的接受度
	原則 12 品質提升	準則 12.1 內部品質評估 準則 12.2 績效衡量 準則 12.3 確保與提高專案績效
五、執行內部稽核服務	原則 13 有效地規劃專案	準則 13.1 專案溝通 準則 13.2 專案風險評估

		準則 13.3 專案目標及範圍 準則 13.4 評估標準 準則 13.5 專案資源 準則 13.6 工作計畫
	原則 14 執行專案工作	準則 14.1 為分析與評估蒐集資訊 準則 14.2 分析與潛在專案發現 準則 14.3 發現的評估 準則 14.4 建議與行動計畫 準則 14.5 作成專案結論 準則 14.6 記錄專案
	原則 15 溝通專案結論 並監督行動計畫	準則 15.1 最終專案溝通 準則 15.2 確認行動計畫的實施

資料來源：本報告自行整理 IIA 網站，<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/ippf/table-of-contents-proposed-standards.pdf>。

特別值得注意的詞彙變動，包括：1.舊詞彙改為新詞彙，例如諮詢服務(consulting services)改為顧問服務(advisory services)；專案意見(engagement opinion)改為專案結論(engagement conclusion)；內部稽核單位(internal audit activity)改為內部稽核職能(internal audit function)；目的、職權及責任(purpose, authority, responsibility)改為內部稽核授權(internal audit mandate)；內部稽核政策與程序(policies and procedures)改為內部稽核方法論(methodologies)。2.具有新定義的既有詞彙，例如董事會(board)、控制過程(control processes)、舞弊(fraud)、內部稽核(internal auditing)、風險胃納(risk appetite)、應該(should)。3.新詞彙，例如確認(assurance)、發現(finding)、誠信(integrity)、公部門(public sector)、風險容忍度(risk tolerance)、專業能力(competency)、專案規劃(engagement planning)、內部稽核手冊(internal audit manual)、剩餘風險(residual risk)、根本原因(root cause)、情況(condition)、專案監督者(Engagement supervisor)、內部稽核計畫(internal audit plan)、內部稽核服務的成果(results of internal audit services)、高階管理階層(senior management)、標準(criteria)、影響(impact)、機率(likelihood)、風險與控制矩陣(risk and control matrix)、利害關係人(stakeholder)、效果(effect)、先天風險(inherent risk)、可能/得(may)、風險評估(risk assessment)、工作底稿(workpapers)等。

(三)公眾意見徵詢—調查結果與利害關係人意見

公眾徵詢的回饋意見—最重要的包括：1.內容總體部分—(1)「必須」用詞的使用增加，使

準則顯得過於規範性。(2)外部品質評估的要求不明確。(3)準則是否同樣適用於公部門及小型內部稽核職能？(4)內部稽核目的中的詞彙不足或含糊。2.範疇 II、III 及 IV 部分—(1)範疇 II 道德與專業，要求所有內部稽核人員接受 20 小時的持續專業教育與特定專業能力。(2)範疇 III 治理內部稽核職能及範疇 IV 管理內部稽核職能，A.對董事會行動的要求的敘述過於直接，缺乏高階管理層的責任。B.內部稽核授權及內部稽核章程之間的區別不明確。C.對內部稽核績效的適當衡量感到困惑。3.範疇 V 執行內部稽核服務，要求對確認專案及諮詢專案的適用性、要求內部稽核人員就稽核發現提出建議、對發現及結論的「評級」與「排名」的感知要求、要求最終專案溝通中對符合或未符合的聲明。

公眾意見徵詢期間已於 2023 年 6 月 26 日結束，已完成的調查總件數達 1,612 份，涵蓋國家與地區為 135 個，提交的評論總數達 18,964 項(其中前言與詞彙及範疇 II 占 5,683 項、範疇 I 與 III 占 4,673 項、範疇 IV 占 4,642 項、範疇 V 占 3,966 項)，即每個受訪者平均提出 12 項具體意見。在利害關係人參與方面，已完成調查的 1,612 份中，約四分之一(即 400 份以上)是組織代表所完成的，每份調查平均由 20 人直接完成的，每個組織員工規模平均達 280 人。另外 IIA 領導者邀請 140 個以上專業團體會 IIA 所屬分會參與調查，同時有 60 多位個人與組織除了參與調查外，另外提出意見信函給 IIA。

1,612 份受訪者的地域分布，北美洲占 33%、歐洲占 26%、拉丁美洲與亞太地區皆占 13%、非洲 10%、中東地區 5%。而上述各地區受訪者的個人或組織類型占比，個人部分介於 65%~85%，組織部分介於 15%~35%。在同意/贊成程度上，對於整體結構、前言、詞彙及 5 個範疇的同意以上介於 72%~82%、不同意以上介於 6%~16%、中立立場介於 10%~13%。

有關支持主題要求(Topical Requirements)納入 GIAS 中的調查結果，62%支持納入、17%不支持、21%不確定。世界各地的內部稽核實務各不相同，而主題要求的目的是提高內部稽核服務的一致性與品質。簡言之，主題要求補充新 IPPF 結構，其中包括全球內部稽核準則與指引。準則為指引全球優質內部稽核專業實務而提供要求與建議。雖然準則涵蓋核心內部稽核要素並普遍適用，但主題要求僅適用於組織稽核計畫中所指定特定稽核主題或專案。目前已考量的主題包括：網路安全、永續性：ESG、第三方管理、資訊科技治理、評估組織治理、舞弊風險管理、隱私風險管理、公部門：績效稽核。針對上述已考量主題的支持度，68%支持納入、

15%不支持、17%不確定。

至於新 IPPF 對 IIA 證書考試的變更方面，CIA 證照考試於 2025 年 3 月之前都未變化，更多資訊將於 2023 年底發布。過渡時期一有關變更的資訊將至少提前 1 年公布，處理中的候選人將收到詳細資訊並有時間選擇路徑並完成它。而考式學習教材—CIA 學習系統，在 2025 年 3 月前都未變動。而 CRMA 證照考試完全未受影響所以不會做調整，至於內部稽核從業人員證照則在 2024 年 7 月之前都不會變動。

Jorge Badillo 先生與與會者分享的結論，包括：1.近年來，內部稽核準則已經定期更新，並做出重要但具體的變更。然而，這次的變更無論是形式上或實質上都是深刻的，確實是一次超然的、非常必要的變更。2.如上所述，此過程不僅是準則的更新，而且實際上（正如其名稱）是準則的演變。3.我們的專業正面臨重大變革。我們這一代對於促進及具體化我們專業發展負有巨大責任及機會，如此內部稽核作為一個攸關職能始能繼續有效，並為組織增加價值、為當今時代及未來的挑戰做好準備。4.所有內部稽核專業人員都必須成為我們準則發展的一部分。這種變更的規模如此之大、如此重要，以至於我們都必須成為其中的積極主角。5.所有內部稽核人員必須積極參與我們專業準則的變更，包括：知悉並參與整個過程、下載並閱讀發布後的準則、檢視可用的附加資訊、分析準則、與不同領域及地域的同事討論準則、實施新準則，建議儘早採用。

十一、專題 11—贏家是由什麼組成的：建立成長型思維的力量 (PS11: What Winners are Made of: The Power of Building a Growth Mindset)

本場次係由馬尼拉人力資源公司 JY Consultancy & Ventures 創始人兼總經理 Jonathan Yabut 先生主講，也是這 2 天半的壓軸，聚焦在基本軟技能—即如何將我們的個人與職業生涯推向新的高度？這場鼓舞人心的專題，強調在不確定及逆境時期獲得成功的持續勝利者，重點包括案例研究及個人與組織的故事。謹將本場重要內容臚列如下：

Jonathan Yabut 先生開場提到，這場專題所談論的內容有些超出本次大會的主題或專業範圍，就是動力與領導力，

圖 50 JY Consultancy & Ventures 創始人兼總經理 Jonathan Yabut 先生

因為他堅信無論每個人工作做得有多好，如果你不知道如何正向影響別人，那它的嚴重性將更甚於工作本身。他向與會者提問自從自大流行 Covid-19 發生以來，行為與領導力發生那些變化呢？是與 Covid 19 之前一



資料來源：視訊畫面。

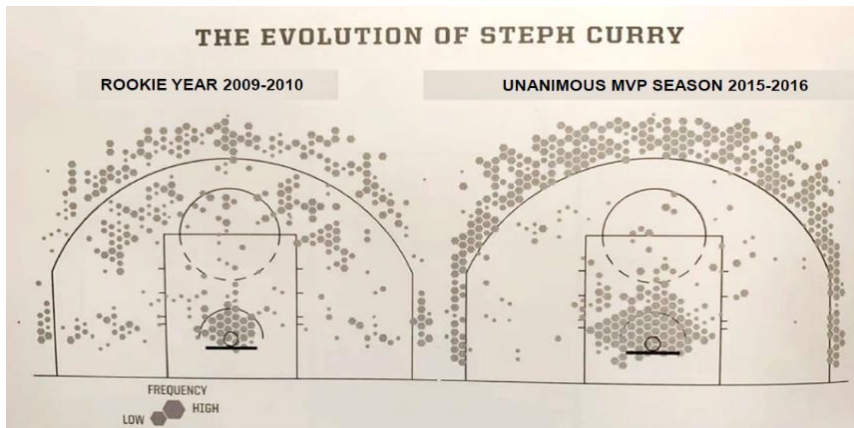
樣、或焦慮與擔心、或面臨挑戰但一天一天地接受、樂觀地認為我會度過難關！但無論你的答案是什麼，請記住，最重要的是檢視是否是一個挑戰，並最終保持樂觀，只要我尋求幫助。關於變化，對大多數組織而言都是最大的挑戰，且每次都會發生挑戰與變化。他認為可以將人分為兩類，有些人就像體溫、而有些人就像一個恆溫器，這兩者有什麼差別？當體溫計顯示高溫時，這些人的反應是隨時報告溫度的變化，而當室內恆溫器顯示高溫時，另一些人的回應則是隨著溫度變化而控制溫度。簡言之，這個世界上有兩種人，有些人在面臨挑戰時就像溫度計，他們的反應只是抱怨、咆哮，但他們沒有採取任何行動；相反地，有些人在面臨挑戰時就像恆溫器，他們的回應是更努力採取行動以回歸平衡狀態。針對如何建立成長型思維，Jonathan Yabut 先生提出下列幾個步驟：

(一)擁抱變化作為你的盟友，而不是你的敵人

當偉大的領導者無法控制推動他們的船的風時，他們就會調整自己的風帆。您還記得諾基亞(Nokia)及柯達(Kodak)這些公司在 2012 年發生了什麼嗎？是的，它們申請破產，您還記得您的第一支手機嗎？電池需要五天才會耗盡，即使弄丟了也不怕沒電。諾基亞本應該是第一家使用 Android 作業系統的公司，但他們拒絕了，因為芬蘭人表示，諾基亞已經做得很好，幾乎每個人都擁有一部不錯的手機，我們不需要改變。這兩家公司在幾年內不得不申請破產，因為第一，每個人都喜歡智慧型手機，第二，人們不再需要列印照片，他們可以在線上上傳。

結論是無論你的生意多麼出色，這兩家公司的教訓就是任何表現取決於最新的 PowerPoint 簡報，也就是你永遠不會知道科技將如何改變商業進程及心理學。

圖 51 史蒂芬·柯瑞(Steph Curry)的進化



資料來源：本場會議簡報。

他以美國職業籃球運動員史蒂芬·柯瑞 (Steph Curry)控球後衛進化為例，柯瑞在 2009 年至 2010 年新秀年，柯瑞當季三分球命中 166 球，命中率達 43.7%，以新秀而言表現出眾，並入選為 NBA 最佳新秀陣容第一隊。2015-2016 年賽季史無前

例全票 MVP，這是一家公司如何不斷發展的例子，NBA 可以說是世界上最好的聯盟，但他們仍在繼續發展中。在心理學中，有一個術語可以描述這一點，它被稱為確認偏誤 (Confirmation bias) 是個人選擇性地回憶、蒐集有利細節，忽略不利或矛盾的資訊，來支持自己已有的想法或假設的趨勢參考偏差。所以當您參加面試時，只將自己與周圍的人進行比較，但當你走向外面時，你會發現自己的風格是如此老式與過時，但那是因為你使用了錯誤的標準。

如果你是 NBA 球員，你已經很了不起，如果你又是 MVP，那你會開始認為自己很了不起。但如果我把你丟到國際聯賽，也許你只是運動能力汪洋中的一條小魚。這就是我要大聲喊出來的地方。但它確實提醒了我，也讓我感到謙卑，無論你如何認為自己都那麼優秀，總是會有仍然需要進步的空間，世界上最大的空間就是進步的空間。請問有人喜歡看動漫嗎？我喜歡看動漫，因為我認為動漫比較適合成年人，人生很多哲理都是從動漫學到的。我最喜歡的一部就是「我的英雄學院」，如果你熟悉的話或你觀看日本卡通節目，你會注意到這一點，就是主角需要拯救世界，且主角不會缺乏安全感。因此，更大更高的標準將成為新的標準，而不是因此被嚇倒或嫉妒，所以這個人會成為一個更好的人。我們的成功標準是相對的。有時候，你的天花板可能只是別人的地板。

知道如何使用人工智慧的你，是否會害怕受到各種威脅，我們的目標不是害怕人工智慧，

而是擁抱它，因為我們的目標是趕上新技術，當 **ATM** 進入美國時，很多人擔心銀行出納人員會失業，當然不是。因為新的業務有更多的空間為人們發生更多的事情。我想事情就是這樣。有些人可能無法勝任同樣的職位，但該職位在畢業後會發展到更好或不同的水平。所以人工智慧不是威脅，人工智慧是電子放大器與推動者，但問題是你了解它是如何運作的嗎？好的。如果您已經在使用 **ChatGPT** 功能，我只需要強調這一點。

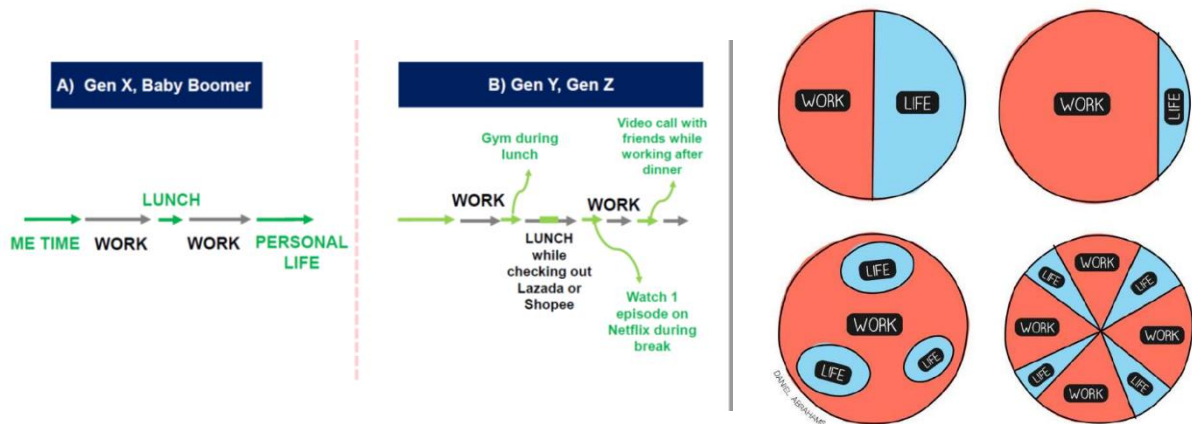
(二)在您的團隊中擁抱及倡導多元性

這場大流行證明我們無法標準化遠距工作時的單一領導與工作方式，我們必須迅速地擁抱多元化，更重要的是包容性與歸屬感。假設你只有一盒火柴、一盒圖釘及一根生日蠟燭，你將如何將生日蠟燭垂直放置在靠近木頭牆壁的位置。選項 1，大約 80%的人會想：點燃蠟燭這一面並將其貼在牆上。選項 2，將 1 根圖釘釘在蠟燭上，另一根圖釘釘到牆上，再將 2 個圖釘黏在一起，但你沒有剪刀、膠槍等，想想要怎麼走下去。選項 3，不到 30% 的人會想：拿出盒子裡的火柴棒，然後將空火柴盒用圖釘貼在牆上，再將蠟燭放在空盒子上。我希望選項 1 至 3 都有人選，這就是多元性，透過多種觀點與專業知識的策略表達，有助於做出有利於業務的最佳決策。但是，多元性超越好萊塢對多元性的定義，它不僅僅攸關宗教、種族、性別及年齡，還包括思維方式、技術舒適度、溝通方式、情緒智商等面向。

他認為工作與生活的平衡是：**A**.下班後盡情享受生活；**B**.在工作之中插入生活時光。我們不得不承認每個對工作與生活平衡的定義可能是很不同？以不同世代而言，嬰兒潮世代的人，是典型的一直線，就是私人生活與工作界線分明的。但看看 **Y** 世代與 **Z** 世代，他們的定義並不是線性的，而是動態的，這意味著上班時間內，可能會在午餐時間上健身房、享用午餐在 **Lazada** 或 **Shopee** 購物、下午休息期間花 15 到 20 分鐘在 **Netflix** 上追劇、晚餐飯後一邊工作一邊與朋友視訊通話，甚至一個人吃飯也不會被同儕批評。所以無論選擇 **A** 或 **B** 的定義，就是多元性，每個人對工作與生活平衡的定義不應該與其他人定義是相似的。有些人會讓老闆決定今天是工作還是生活；有些人則是選擇他自己的定義，也許會花更多的時間在工作上，這並不是因為他只需要工作，而是因為熱愛他的工作。另外，有些人想要在辦公室花更多時間，部分原因是辦公室有免費空調、24 小時/全週 7 天(24/7)都提供免費咖啡，因此他從中獲得快樂，那就是他的工作與生活的平衡。這並不是因為他讓自己陷入孤獨，而是因為

這樣做會讓他生活感到快樂。

圖 52 不同世代及個人對工作與生活平衡的定義互異



資料來源：本場會議簡報。

您對員工的學習方式了解多少？有時向某人分享資訊或作出指示，但他/她仍然不明白。有時你可能想問，是這個人無能，還是這個人有不同的學習風格？學習風格一般分為三種：第一種是聽覺學習者，他們透過聽一對一的電話對話或播客而獲得最好的學習。第二種則是視覺學習者，他們更喜歡看照片、影片、資訊圖表來學習，如果市政廳會議期間沒有任何一張投影片，那民眾就無法忍受長達 2 小時的市政廳會議。第三種是觸動學習者，他們需要親身體驗才能獲得吸收學習，例如需要觸摸手冊、觸摸按鈕、需要犯一個錯誤、需要案例模擬，直到最終充分明白。有些員工無法遵循您的指示並不是因為他們無能，而是因為學習方式與你不同。所以，主管更需要針對員工的不同學習方式加以了解並調整適應。

技能多元性案例研究：1. 馬來西亞殼牌公司的「4 年」輪調規則，員工每 4 年被「推動」輪換到一個新的角色或部門（例如，銷售代理輪調到行銷），而新部門必須與您職涯發展所具備新技能保持一致，這樣你就可以更全力以赴。這也是我們的注意力驅動因素，因為我們知道 4 年後，人們會使用您所具備的專業尋找新的冒險、新的人群、新的挑戰或有時是新的公司。2. 菲律賓 Orange Apps 公司將電玩模擬作為面試的一部分，即應徵者必須在面試時現場玩公司所開發軟體、行動應用程式及網站，如果你知道如何玩機器學習，當你選擇五個角色時，它會提示很多關於你的策略思維、你的個性等。因此招募員工時，不要只看重溝通技

巧、個案模擬及實際生活能力。

在工作中，您是如何促進更加多元化的思維與做事方式？通常有下列方式可以選擇，第一種是在人群中選擇不同的座位—在會議、市政廳會議、食堂中—改變你的環境以結識更多新朋友，如果你可以選擇你周圍的人。第二種是選擇一個技能與你不同的隊友—在工作中，你如何促進更多元化思維與做事方式？脫離喜愛的隊友並與具備不同技能的人一起合作。3. 第三種是選擇一個超出你舒適圈的專案—挑戰您自己，接受一個專案而迫使你學習新技能或解決新問題。

(三)在技能與和經驗的基礎上培養您的成長思維

除了能力之外，您的職業道德將極大地促成您的成功。一個人成功的秘訣包括智商、情商、外貌、健康、財富等等。外貌部分，許多保險公司及房地產經紀人經常在你與客戶交談之前告訴他們的員工，在與客戶交談之前始終必須注意三件事，因為客戶會注意這三件事並評判您，也會以某種方式影響他們

是否想從您那裡購買商品，這三件事是您的牙齒指甲及頭髮。你會修飾牙齒及頭髮，因為適當的修飾的能力也反映你為此花費的時間。另外，生孩子，他們的孩子有 80%的機會變得更富有，並不是因為孩子繼承父母的財產，而是人脈，父母也會轉移他們認識的人，而這些人最終也會在未來成為孩子們的商業夥伴。

2007 年美國心理學家 Angela Duckworth 博士提出「GRIT」是比智商、天賦更重要的成功特質後，這個字成為教育界中最熱門的字。這裡指的毅力（grit），是追求長期目標的熱情與毅力；不只是努力一周或一個月，而是持續長達幾年的努力，直到目標實現為止。所以，培養毅力需要建立你的“成長型思維”，特別是在技術技能與專業知識上，對稽核專業來說，

圖 53 美國心理學家 Angela Duckworth 博士



資料來源：本場會議簡報。

它是一個非常需要技術技能的領域。所謂成長型思維係指我的學習是與實務及努力成正比，相反地，固定式思維則是我永遠注定要做我不擅長的事情。如果再加上正確的性格，技術技能將會更好，即使您以優異的成績畢業或在回到學校的班級中發表告別演說，它並不能自動保證您以後會在企業界取得成功。

生活中就像 Covid-19 一樣難以預測。但因為你正在書寫自己的人生故事，所以你必須做出選擇。你選擇成為受害者或是選擇成為勝利者？如你選擇後者，你就選擇永遠成為勝利者。因此，在當今充滿挑戰的時代，當你碰巧成為經理或領導者時，不要只是根據履歷表招募人員，而是根據成長型心態招募人員您是否正在建立「成長型思維」？我希望您們的答案都是”是的，我正在學習並努力建構它！”但說來容易做來難，當我的動力耗盡時，我該去哪裡尋找動力呢？在尋找動力時，同樣也適用這樣的原則—把自己分散在多個來源(諸如，朋友與親人、職業、熱情與習慣、商業、旅行等多元人事物上)，永遠不要把自己固定在一個人或一件事上。試問您自己：您在生活中是否培養全面的動力嗎？如果你感覺很糟糕並且感覺總是失去了動力時，你會怎麼做？其實你並沒有失去動力，而你把所有的動力都放在一個來源及一個籃子裡。

我喜歡打網球，因為這是大流行期間我的救命稻草，而我認識女網名將金恩夫人(Billie Jean King)這個女性的時候已經太晚了，但我仍然能夠學習她，她的名言是「壓力就是一種特權(pressure is a privilege)」。如果你想獲得動力，並想繼續推動動力，請主動爭取這種特權並勇於承擔壓力，而且可以透過別人來管理風險。

肆、同步場次重點

本節係針對本次年會 4 場同步場次，針對實際參加的 4 個場次，摘錄其中精要或重點如下。

一、子議題 1-3—敏捷稽核：增強內部稽核流程以提高速度與適應性(Track 1-3: Agile Audit: Enhancing Internal Audit Processes for Speed and Adaptability)

本場次係由菲律賓馬尼拉大都會 P&A Grant Thornton 公司的合夥人兼顧問業務負責人 Michael "Mhycke" C. Gallego 先生主講，在當今快速變化的商業環境中，內部稽核方法也需要不斷發展並能及時回應當前各種期望。傳統的稽核方法在解決當今商業挑戰的速度與複雜性方面存在局限性，因此需要將敏捷稽核作為一種變革性解決方案，其可促進靈活性、擴大利害關係人參與、及持續改善。透過採用敏捷方法，內部稽核專業人員可以提高敏銳度與價值提供，使他們能夠更有效回應當今快節奏商業環境中組織不斷變化的需求與

圖 54 P&A Grant Thornton 公司的合夥人兼顧問業務負責人 Michael "Mhycke" C. Gallego 先生



資料來源：視訊畫面。

風險。在本次會議中，將分享實施敏捷稽核作為一種方法論的挑戰及領先實務，該方法能夠更快地提供價值，同時適應不斷變化的環境及優先事項。謹將本場重要內容臚列如下：

Michael "Mhycke" C. Gallego 先生再次以「P3O」闡明本主題的核心重點，P 就是「目的(Purpose)」—提升內部稽核流程以解決商業環境的快速與調適。3 個 O 分別為：1.目標(Objective)—了解內部稽核人員不斷發展並保持對當前期望做出回應的必要性；2.產出(Output)—檢視敏捷稽核中的挑戰與領先實務，作為一種方法論；3.結果(Outcome)—在當今快

速商業局勢中，更快速提供價值及協助解決組織的需求與風險。這幾天幾場專題討論都已經再三強調，我們現在必須接受數位技術作為我們營運的一部分、還有永續性議題與風險、以及 IIA 剛發布的 2024 年全球性及各地區性的焦點風險，稽核人力資源需要動態調整，以緊密扣合組織所面臨的高風險事項上。

Michael "Mhycke" C. Gallego 先生引用現行內部稽核定義，指出內部稽核的目的及方法分別為“...改善組織的營運...”及“一種系統化有紀律的方法”，而導入敏捷方法於內部稽核工作，與內部稽核定義是相符的。敏捷方法，從歷史上看，IT 專案有很多失敗與成功的例子，傳統專案管理假設「每個專案都能按部就班從啟動、規劃、執行到結束」一個階段完成後，才會進入下一個階段，每個階段不會回到上個程序，這種執行方式又稱為「瀑布式專案管理」。但傳統的專案管理模式比較難回應專案期間內的任何重大變動，如果沒辦法百分之百照規劃走，專案就會超支、超時。為了解決瀑布式開發流程的缺點，所以 2001 年 17 位軟體工程師提出革新的開發觀念，後來成為《敏捷宣言 (Agile Manifesto)》：個人與互動重於流程與工具、可用的軟體重於詳盡的文件、與客戶合作重於合約協商、回應變化重於遵循計畫，以及 12 項原則(表 12)。

表 12 敏捷宣言及 12 項原則

4 項價值	12 項原則
個人與互動重於流程與工具	1.我們的首要任務是透過早期與持續交付有價值的軟體而滿足客戶。 2.歡迎不斷變化的要求，甚至是開發後期。敏捷流程利用變化以實現客戶的競爭優勢。
可用的軟體重於詳盡的文件	3.經常提供工作軟體，從幾周到幾個月，優先考量更短的時間長度。 4.業務人員及開發人員必須在整個專案中每天一起工作。 5.有動力的個人建立專案。為他們提供所需的環境與支持，並相信他們能夠完成工作。 6.向開發團隊內部及內部溝通資訊的最有效方法是面對面交談。
與客戶合作重於契約協商	7.工作軟體是進步的主要衡量標準。 8.敏捷過程促進永續發展。贊助商，開發者及使用者應該能夠無限期地保持穩定的步伐。 9.持續關注技術卓越及良好的設計可提高靈活性。
回應變化重於遵循計畫	10.簡單性—最大化未完成工作量的藝術—是至關重要的。

4 項價值	12 項原則
	11.最好的架構，要求與設計來自自組織團隊。 12.團隊定期反思如何變得更有效，然後相應地調整並調整其行為。

資料來源：本報告自行整理。

有關敏捷稽核的內涵，Michael "Mhycke" C. Gallego 先生播放威科集團(wolterskluwer)的 TeamMate 應用軟體影片介紹(<https://youtu.be/kf4jB6YH14>)，敏捷稽核意味著採用表 12 的特點並調整流程，同時與內部稽核的使命與準則保持一致。至於應如何實踐敏捷稽核，他按規劃、執行及報導三個步驟，分別播放威科集團(wolterskluwer)的 TeamMate 應用軟體三部影片，實際展示敏捷方法在整個稽核過程的運用，影片觀賞可連結下列網址 https://youtu.be/Wg4Vbw_Zp5c、<https://youtu.be/MOuNz-j9aCY>、<https://youtu.be/feNQWypmITY>，敏捷稽核始於風險評估，然後再將敏捷方法納入稽核方法中，稽核團隊與工作流程的主要技術與實務包括：(一)在 2-3 週的各個區塊(chunks)中使用時間限制衝刺(time-boxed sprints)，以完成一個業務流程或領域的稽核，在衝刺 1 上所學到的經驗或發現，都將帶入衝刺 2，以及後續的衝刺。(二)定期舉行站立會議以鼓勵跨職能協作，並確保稽核專案的前進進度，其可能需要每日 15 分鐘站立會議。(三)讓年度稽核計畫更具靈活性，目的是隨著組織的優先事項及情況變化而調整年度稽核計畫，敏捷宣言的核心就是對變化的靈活性與回應力。(四)以即時/實時方式提供洞察與資訊，而不是等到完成稽核報告及稽核循環才提供之。

捷稽核協助團隊更快速地將稽核結果彙整在一起，而不必墨守嚴格的年度稽核計畫。它也可以強化與利害關係人溝通及協作，以及預防各自為陣情事。敏捷稽核的部分關鍵效益，列舉如下：1.簡短的年度稽核計畫。2.稽核專案規劃時間較少。3.組合稽核專案規劃、外勤、及報導等所有要素。4.及時分享稽核發現與改正措施。5.提升協作與互動。簡言之，敏捷稽核以具有高度影響稽核專案為優先、為稽核領導者提供專案週期的能見度、並為利害關係人提供快速的回饋(洞察與資訊)。另外，敏捷始於軟體開發 4 項價值與 12 項原則的方法論，而敏捷稽核係運用敏捷方法於稽核過程中，諸如時間限制衝次、透過迭代回饋持續改善、及規劃的彈性回應方法。實施良好的敏捷工作方式解決這些挑戰，擬具一個有價值且攸關的年度稽核計畫、及時更新稽核範圍並有效地使用資源、改善團隊合作及與客戶互動、改善稽核工作

的提供方式。謹將敏捷與非敏捷稽核的優缺點，臚列如表 13。

表 13 敏捷與非敏捷稽核的優缺點

稽核面向	敏捷稽核	非敏捷稽核
稽核持續期間	快	慢
稽核品質	通常較佳，因為可以投入更多時間在重要議題上	較具挑戰性，特別是複雜的稽核
稽核複雜性	通常需要由較資深的稽核人員執行	可以由已受過基礎訓練而較資淺稽核人員執行
稽核靈活性	風險評估後變動的調適更為容易	需要一個正式的稽核計畫修改
領導力	通常更加重要，至少在起始階段	更加民主，因為所有團隊成員可以或多或少平等地參與規劃
與受稽核者的互動時間	原則上，可能與受稽核者的會議時間更短	原則上，會議次數較少，但時間更長，假設一切順利的話

資料來源：本報告自行整理。

但是敏捷稽核的挑戰之一就是假設一體適用於所有稽核專案，包括遵循稽核、營運稽核及財務稽核，實則不然，在整個稽核過程中，深受人力、流程及技術(People, Process, Technology, PPT)的影響，尤其必須接受技術—人工智慧協助落實持續性稽核。對相關領導者來說，當前組織所面臨的挑戰並不是最終的挑戰，而是如何確保稽核人員能掌握組織內所執行的所有活動。而組織的利害關係人更體會到，所謂稽核價值不在於稽核人員本身，而在於稽核工作所提供的價值。

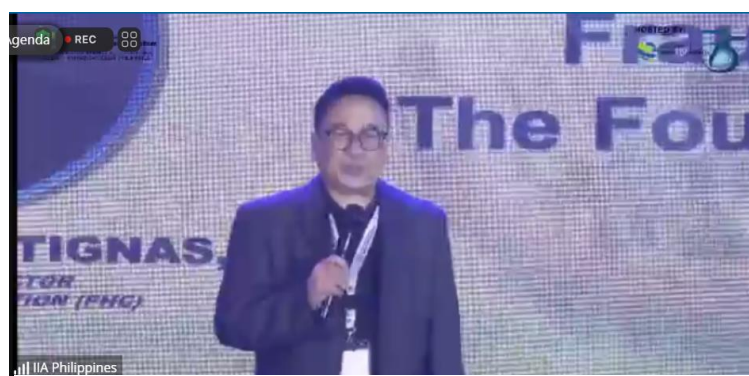
二、子議題 2-1—像騙子一樣思考：內部稽核人員是舞弊剋星 (Track 2-1: Think like a Crook": Internal Auditors as Fraud Busters)

本場係由 ACIIA 及菲律賓 IIA 前理事長 Leonardo J. Matignas Jr.先生主講，鑑於當今複雜且快速發展的商業環境中，舞弊威脅迫在眉睫，給所有規模與產業的組織帶來重大風險。本場旨在為整個企業領域的專業人士提供有效打擊舞弊所需的知識與工具。讓我們探討舞弊偵測、預防及調查的關鍵方面，以滿足董事會成員、長字輩及內部稽核人員的需求。進而更好地瞭解舞弊的複雜性、各種形式及保護組織財務安全的各種策略。謹將本場重要內容臚列如下：

Leonardo J. Matignas Jr.先生首先針對一些專有名詞加以定義解釋：(一)什麼是舞弊(Fraud)?

係指透過非物質手段、及隱藏或欺騙的方式而從事一種或一系列非法行為，目的在獲取金錢或財產、避免支付金錢或財產的損失、或獲取個人或企業利益。(二)什麼是職務舞弊(Occupational Fraud)? 係指利用自己的職務而謀取個人利益，透過故意濫用或誤用任職組織的

圖 55 ACIIA 及菲律賓 IIA 前理事長 Leonardo J. Matignas 先生



資料來源：視訊畫面。

資源或資產。(三)舞弊稽核師(Certified Fraud Examiners, CFE)，係指接受過反舞弊及白領犯罪訓練的專業人員，他們經過廣泛的申請流程並通過統一的 CFE 考試後而獲得認證。(四)鑑識會計師(Forensic Accountants)，他們組合會計知識與調查技能，並運用這種獨特的組合在訴訟支援及調查會計環境中。鑑識會計師可以是 CFEs，但並非所有 CFEs 都是鑑識會計師。

犯罪者，白領犯罪分子的一般特徵，包括：(一)年齡在 31 - 45 歲間。(二)性別，73%是男性，27%是女性。(三)身分，員工或經理。(四)職務，從事會計、營運、銷售、客戶服務、採購或高層管理人員。(五)學歷，大學或研究生。(六)有經濟上的困難。而潛在舞弊者的其他特徵，係根據該特定肇事者的行為及調查經驗彙總下列：(一)有實質或想像的不滿，即認為未受到公平對待。(二)具有膚淺的魅力。(三)以自我為中心。(四)病態的騙子，他永遠不會說實話，無論他是否看到真相，而有很多方法可以真正了解一個人是否是病態的騙子。(五)指指點點，總是指責別人，他自己可能是潛在的肇事者。(六)工作時間不正常。(七)士氣低落。(八)有賭博問題。(九)有沉重的債務要償還。(十)奢侈的生活方式。

為什麼人們會做錯事，最為人熟知的是舞弊金三角—(一)機會，因為他們可以做錯事。(二)壓力，因為他們需要錢。(三)合理化，他們這樣做並沒有犯錯。舞弊行為往往是隱性的且很難被偵測，但也許能夠辨識出顯示有舞弊的事件或情況—舞弊風險因子或紅旗警訊。紅旗警訊

號是存在舞弊情況的風險因子或指標。當存有舞弊情形經常會出現紅旗警訊。紅旗警訊包括：

圖 56 舞弊金三角



資料來源：本場會議簡報。

(一)舞弊指標，常見舞弊指標計有內部控制薄弱、會計異常、分析異常、奢華的生活方式等。(二)財務報表舞弊，1.冒險的會計實務（例如收入確認、重組費用、收購會計、及記錄與調整準備金等）。2.存在不同會計年

度的所屬公司及子公司。3.無法在報告盈餘與盈餘成長的同時從營運中產生現金流量。4.營運資本或現金流量在衡量日達到或超過目標水準，但在其它期間則未達到或超過目標水準。5.會計估計/判斷的應用不一致（例如，備抵呆帳、備抵存貨跌價、專案完成估計等）。(三)營運與其他，1.得標者將工作分包給未得標者的所屬公司。2.供應鏈與逆向供應鏈(reverse supply chain)內部控制薄弱。3.經常性的庫存短缺。4.內部稽核反覆出現的稽核發現未解決。5.盈餘與激勵措施掛鉤，但沒有配套措施。6.受信任員工不願意休假。7.遺失關鍵文件。8.……及更多。而一般舞弊書本中提到的舞弊樹，指出舞弊的類型計有貪腐、不實陳述及資產挪用等三類(圖 56)，即與本次演講重點相同。

那麼究竟要如何預防舞弊呢？這裡提出舞弊防範的四道防線，包括：A.有效的行為規範；B.內部控制；C.內部稽核；D.外部審計。第一道防線不僅是行為規範，而是有效的確認準則，確保將行為部分明確溝通給組織，從而創造說「不」的文化。舉報熱線是第一道防線，再多超級有效的內部控制也無法阻止一個人做錯事，如果他想做的話，他就會做的。那麼，確保擁有合適人選的最有效方法是什麼？首先是人才招募流程，在篩選過程中應該是合法的且是非常嚴格的，不只是看應徵者的信用調查報告，還要特別做好自己的調查。再者透過不斷培訓員工讓他們了解行為規範內容以確保其有效性？最重要的是訂定行為規範並確保該規範是非常簡短，讓員工可以輕鬆地將其放入資料包中，並有效幫助員工在陷入困境時做出決定。另外，為了與所有事情有所互動，應該設立一個熱線電話。如果董事會等高階主管確實犯了

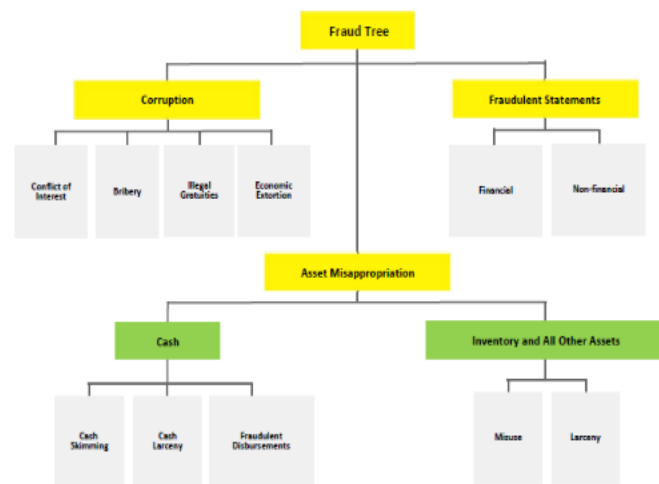
舞弊罪，行為規範至少能提醒讓他們知道舞弊會被發現。

內部稽核人員處於舞弊的第三道防線，目的在確保第一道及第二道防線發揮作用。新的稽核人員應了解新的企業環境，即稽核人員目前所面臨的挑戰，包括(一)交易量巨大。(二)稽核軌跡稀少或完全沒有稽核軌跡。(三)處理的快速度。(四)資料完整性。(五)控制轉型。這些挑戰對稽核人員的影響是(一)IT 知識正在成為一種必需品，而不僅僅是一個加分因素。(二)會計師應該知道 IT 如何成為他們最好的盟友之一。典型會計師員與鑑識會計師的思維方式是不同的，會計師會應用報告與審計準

則；質疑管理階層的聲明；使用程序或程式方法；像書一樣思考；而鑑識會計師則會使用流暢的診斷方法；聚焦異常與模式；尋找壓力、機會及合理化，以及事實；像騙子一樣思考。所以舞弊樹指出貪腐、不實陳述及資產挪用等三類型舞弊(圖 57)，其中貪腐通常是法

務人員關注重點，但也是舞弊稽核師與內部稽核人員的機會；不實陳述則是外部審計人員關注重點；資產挪用則是內部稽核人員關注重點。

圖 57 舞弊樹



資料來源：本場會議簡報。

再談到鑑識分析的主要特徵在於(一)積極主動，1.舞弊風險評估—針對高舞弊風險領域進行有目標式測試。2.遵循計畫—支援新政府遵循法規的資料管理。(二)反應式，使用數位資料分析以支援舞弊調查過程。而新的會計師/稽核人員在下列領域的 IT 知識是至關重要的：(一)舞弊預防(即積極主動)。(二)舞弊偵測(即持續性監控)。(三)舞弊調查(即反應式)。資料分析的作用為何？其目的在(一)辨識資料中存在的異常、模式或趨勢。(二)為調查人員及內部稽核人員提供指引，並確定潛在的、原本視而不見的重大領域。(三)辨識資料(財務制度)中所存在的異常、模式或趨勢。(四)視覺化社交網路，MAP 關係。(五)辨識原本視而不見的風險與事實。而資料分析的程序，包括利用各種資料庫管理工具而進行資料提取、資料清理及預處

理效率審查。接著將資料載入資料視覺化軟體及/或資料庫管理軟體中以執行分析。最後辨識異常、模式及趨勢，並撰擬報告以供進一步使用。

舞弊風險管理的主要步驟，包括辨識舞弊風險、舞弊風險評估、預防、偵測與遏止、舞弊事件回應等，其中舞弊調查—舞弊事件回應係指建立舞弊發生或未發生預測的一個過程，如果它發生了一那是誰做的、損失多少、如何發生及在哪裡發生？同時它業是蒐集足夠且適切證據的一個過程。至於蒐集證據的步驟，計有(一)辨識證據，包含證據類型、證據的可靠性、其他資訊來源。(二)蒐集證據的方法，包含文件檢查、證言性、鑑識影像等。(三)證據保管鏈，包含處理證據、證據的組織、證據儲存等。其中在證據類型方面，直接證據，例如，舞弊者偽造的支票、偽造的存款單，間接證據，例如，在可疑交易發生前後存入帳戶的來歷不明的現金存款。證據證據是指在案件論證過程中可以透過五種感官感知的任何事物，概分為證言性、實物/數位化、紀錄片、示範性、意見證據等，而數位鑑識—數位證據，係指以法院法律上可接受的方式辨識、保存、分析及呈現數位證據的一個過程。而其資訊來源，包括公共紀錄、商業資料庫與研究索引服務、線上搜索等，調查人員必須確保所蒐集的資訊是合法的。有關舞弊調查報告，應注意具備 5 個 C 的要件：(一)按時間順序或按交易順序排列 (Chronological or by transaction)。(二)確實的(Clear)。(三)簡明扼要的(Concise)。(四)完成的(Complete)。(五)正確的(Correct)。

最後的結語是，為了有效地預防及調查舞弊，稽核人員應該像騙子一樣思考，但永遠不要成為騙子。

三、子議題 3-1：實現有效的永續報導內部控制：新 COSO 指引 (Track 3-1: Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting: The New COSO Guidance)

本場係由菲律賓多學科專業服務公司 SGV & Co.的合夥人兼顧問 Joseph Ian Canlas 先生主講，在當今意識日益增強的商業環境中，準確且可靠的永續行動計畫與績效報導是至關重要的。世界各地的公司都體認到有效管理其永續報導流程的關鍵價值，進而與利害關係人建立

信任並滿足不斷變化的監管要求。本場會議將探討最近發布的 COSO 永續報導指引及如何有效實施新指引並將其整合到現有永續報導流程中。更重要的是，將分享實際例子及指引的成功實施的各種洞察。謹將本場重要內容臚列如下：

(一) ESG 的定義及演變觀點

環境、社會及治理（Environmental, Social and Governance, ESG）一詞通常與永續性 (sustainability) 及企業責任 (corporate responsibility) 等術語互換使用。ESG 涵蓋的主題範圍包括但不限於表 14 所列內容。根據 2023 年 3 月 COSO 發布實現有效的永續報導內部控制 (ICSR)：透過 COSO 內部控制整合架構建立信任與和信心，永續性 (sustainability) 的定義係指在不

圖 58 SGV & Co.的合夥人兼顧問 Joseph Ian Canlas 先生



資料來源：視訊畫面。

損害子孫後代滿足自身需求的能力的情況下而滿足當代人的需求。而以價值為導向(Value-led) 的永續性意味著為所有利害關係人創造長期價值；為企業、個人、社會及整個世界保護與創造價值。

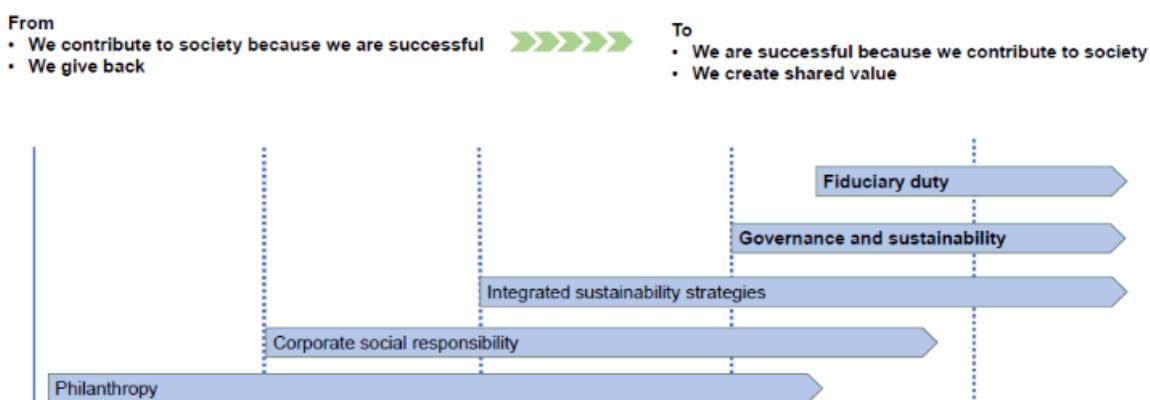
有關 ESG 的演變觀點(圖 59)，根據世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)的歸納，係從最初期的【我們能為社會做出貢獻，因為我們獲得成功。我們回饋社會。】演變到現在的【我們之所以成功，是因為我們能為社會做出貢獻。我們創造共享價值。】，演變重心隨時間而有所不同，依序為慈善事業、企業社會責任、整合性永續策略、治理與永續發展、受信人責任(Fiduciary duty)。

表 14 ESG 涵蓋的主題範圍

環境	社會	治理
生物多樣性	社區關係	反賄賂與反貪腐
氣候變遷	資料隱私	反舞弊
森林開伐	多元化、平等性及包容性	公司董事會、結構
能源使用	教育與訓練	資料保護
極端天氣	員工薪資與福利	高階主管薪酬政策
溫室氣體排放	員工參與	監理遵循
垃圾掩埋場	健康與安全、產品使用	股東權利與參與
海洋	健康與安全、生產	透明度、揭露
回收	人權	檢舉人政策
土壤健康	現代奴隸制	
交通	從事有意義工作的機會	
水管理	工會權利	

資料來源：本報告自行整理。

圖 59 ESG 的演變觀點



資料來源：本場會議簡報。

ESG 議題影響公司價值鏈及利害關係人的各個層面，例如，1.採購/供應商，(1)人權：企業期望其供應商尊重其價值鏈中員工與其他利害關係人的人權，並促進供應鏈中對人權的尊重。(2)生物多樣性：保護生物多樣性對於保存產品原料及自然資源的供應是至關重要的。2.生產/製造，(1)包裝：公司正在使用新材料重新設計包裝，以改善複雜的塑膠價值鏈並減少浪費。(2)水：全球某些社群的水正逐漸變得吃緊，預計水的可用性及污染在未來幾年將急劇惡化。(3)能源與排放：包括監管機構在內的全球利害關係人正在推動無碳電力及溫室氣體 (GHG)

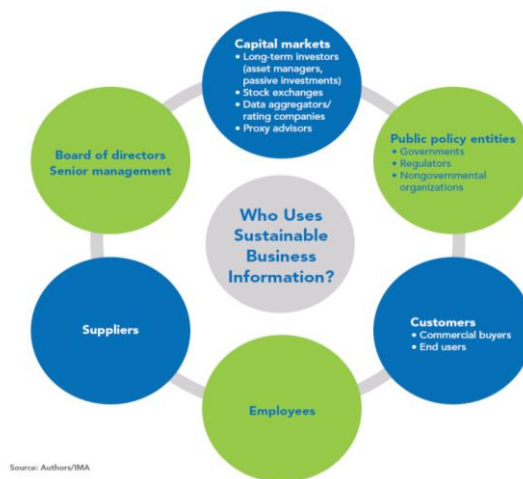
淨零排放。(4)氣候變遷：氣候變遷的實體影響可能會破壞企業營運。3.配送/倉儲，車隊與服務提供：公司正在設定車隊及倉儲的減碳目標與策略，包括車隊電氣化及再生能源採購。4.員工，(1)多元化、平等及包容性(DEI)：公司正在認識多元化與包容性員工團隊的好處。DEI滲透到價值鏈的各個層面；然而，這首先是公司將其融入到他們的招募及人員管理實務中。(2)安全健康的員工團隊：企業必須提供員工安全健康的工作環境。

(二)永續報導

什麼是永續報導？永續報導是組織根據全球公認的準則公開報導其重大經濟、環境及/或社會影響的各種實務。永續報導的驅動因素包括：1.監管機構，圍繞永續議題的法規持續增加。2.投資者，將永續績效作為強有力的管理、治理及長期思考的標誌。3.非政府組織與社群，要求徹底透明的壓力越來越大。4.員工，希望為這些將永續實踐納入其宗旨的雇主工作。5.客戶，要求更永續的產品與服務。6.營運，透過尋求更有效率的方法以削減成本，無論是流程或是包含水與能源在內等公用事業。

誰在使用永續企業資訊(圖 60)？對永續企業資訊感興趣者不僅限於資本市場，它還包括對組織以滿足多樣化績效期望的方式使用寶貴資源感興趣的一系列利害關係人。公共政策單位還要求針對永續相關議題進行新型的企業報導。幾十年來，許多環境健康與安全(Environmental Health and Safety, EH&S)及職業資料點已經向監管機構報告，但現在，永續企業及財務報導的聯結比過去更大，這導致針對永續企業報導新的與擬議法規及準則的發布。

圖 60 永續企業資訊的使用者



資料來源：本場會議簡報。

越來越多的客戶正在尋找永續的企業資訊。大型企業買家正在向供應商尋求內部資訊，如此買家反過來可以告訴消費者及他們的商業買家，採購的商品與服務是永續的。買家正在回應他們自己的利害關係人，因為他們承諾全面減少溫室氣體排放與廢棄物，並避免諸如現

代奴隸制或童工等人權問題。許多員工似乎也對公司在重大環境及社會議題上的政策與做法越來越感興趣。有些人拒絕為政策或做法令人擔憂的公司工作。組織的**管理階層及其董事會**是永續企業資訊的重要使用者，為了內部決策目的。如前所述，獲取供內部使用的高品質資訊對於決策作成是至關重要的。此外，有關有形與和無形資源及貢獻這些資源的利害關係人的資訊，對於將組織作為一個整體、持續的企業進行管理是必要的。

目前全球關於永續報導的準則與架構非常多，其中比較知名者包括：1.準則類，全球報導倡議組織(Global Reporting Initiative, GRI)、永續會計準則委員會(Sustainability Accounting Standards Board, SASB)、國際永續準則理事會(International Sustainability Standards Board, ISSB)等。2.架構類，氣候相關財務揭露工作小組(Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD)、國際整合性報導委員會(International Integrated Reporting Council, IIRC)等。3.評級與評估機構，諸如標普全球股份有限公司(S&P Global)、國際社會價值協會(Social Value International)、穆迪公司(Moody's)、全球百大永續企業排行榜(Global 100 ranking of the world's most sustainable companies)等。

如何準備一份永續報導？主要步驟包括：規劃；重要性與資料蒐集工作坊；報告內容之發展；資料的合併、分析及驗證；文字撰擬與排版；外部確信(自願性)。永續報導示範內容如下：1.經濟揭露，可包括經濟價值分配、繳納的稅款、間接經濟影響、永續供應鏈等。2.環境揭露，可包括溫室氣體排放；氣候變遷的影響；能源、水、廢物及材料管理；生物多樣性。3.社會揭露，可包括培訓與發展；健康與安全；反歧視；社群參與；資料隱私；產品品質與安全等。

有關 ISSB 在亞太地區的採用現況：1.菲律賓—SEC 發布關於 PLC 修正指引的備忘錄通告。修正後的 SuRe 指引將考量諸如 IFRS 等全球永續性指引。2.日本—日本永續準則委員會宣布其地方準則(預計與 ISSB 相一致)將於 2025 年發布。3.新加坡—永續報導諮詢委員會 (SRAC)開始與上市發行人的利害關係人進行諮詢，以利從 2025 年開始報告符合 ISSB 的氣候相關揭露。建議內容包括提案將強制性氣候報導範圍擴大到大型非上市公司。4.香港—香港交易所(HKEX)於 2023 年 4 月發布一份諮詢文件，內容涉及其擬議的與 ISSB 相一致的香港上市公司氣候相關報導要求。這些強制性要求是由目前「遵循或解釋」方法升級而成的。5.韓國—韓國 FSC 已

承諾提供資源，以協助國內公司（僅限韓國公司）根據國際 ESG 揭露準則進行揭露，並擬定“全球一致”的國內揭露準則。6.澳洲—啟動它第二次強制性氣候相關財務揭露的諮詢。該準則預計將緊密連結 IFRS S2，並將從 2024 年 7 月 1 日起從最大型的個體開始分階段強制要求報告。7.馬來西亞—馬來西亞證券委員會(SC)正規劃採用並接受 ISSB 的全球準則。SC 將調整客製化準則，以符合當地法規與 IFRS S1 及 S2 的要求。8.中國—規劃將推出強制性 ESG 揭露要求以作為它們的“下一步”，並正在考慮納入 ISSB 規範。9.臺灣—臺灣 FSC 發布上市公司符合 ISSB 準則的路徑圖。FSC 將採取分階段實施的方式，大型臺灣公司將自 2026 年度開始。

(三) COSO 新指引：實現有效的永續報導內部控制(ICSR)

有效的永續報導內部控制（ICSR）的必要性：因為需要高品質的永續業務資訊與報導，“永續業務資訊是反映組織永續業務活動與交易的資料或資訊。需要對永續的業務資訊進行有效的控制與監督，以確保其高品質並作出適合的決策。”所以 COSO 發布有效的永續報導內部控制(非權威性、僅係解釋性出版品)，目的在幫助企業實現有效的永續報導內部控制“…雖然 ICSR 可能是一個新概念，但現有的流程及控制可能會被修改以納入永續性，特別是在個體層級。2013 年 ICIF 仍然是關於內部控制、監督、資訊治理的黃金準則架構，不僅用於外部報導，且還用於永續業務管理。”如此一來，組織當可實現其宗旨、目標及策略、並落實永續性、並有信心在所有類型的永續業務資訊與報導中保持完整性。

圖 61 COSO ICSR 指引封面



資料來源：本場會議簡報。

COSO 於 2023 年 3 月發布 ICSR 指引，幫助企業對 ESG 主題報導建立有效的內部控制。該指引強調下列值得注意的方面：1.內部稽核職能的角色是 ICSR 不可分割的一部分。2.組織在建立及維護財務與永續業務資訊的有效內部控制制度時可以考量的關鍵主題。3.關於如何在

內部稽核專業內更牢固地建立 ICSR 的洞察。該指引的主要內容包括：1.定義永續性、永續業務及 ESG。2.建議：建立對永續業務資訊的信任與信心。3.COSO 與 2013 年 ICIF 的背景。4.永續業務資訊的目標與使用者。5.監督 ESG 報導的監管機構及準則擬定者。6.ESG：永續業務資訊的類型。7.ESG 報導的提供。8.傳統財務報告與永續業務資訊之間的差異。9.應用 2013 年 ICIF 各原則於永續性：建立永續報導內部控制。10.行動原則：案例說明。

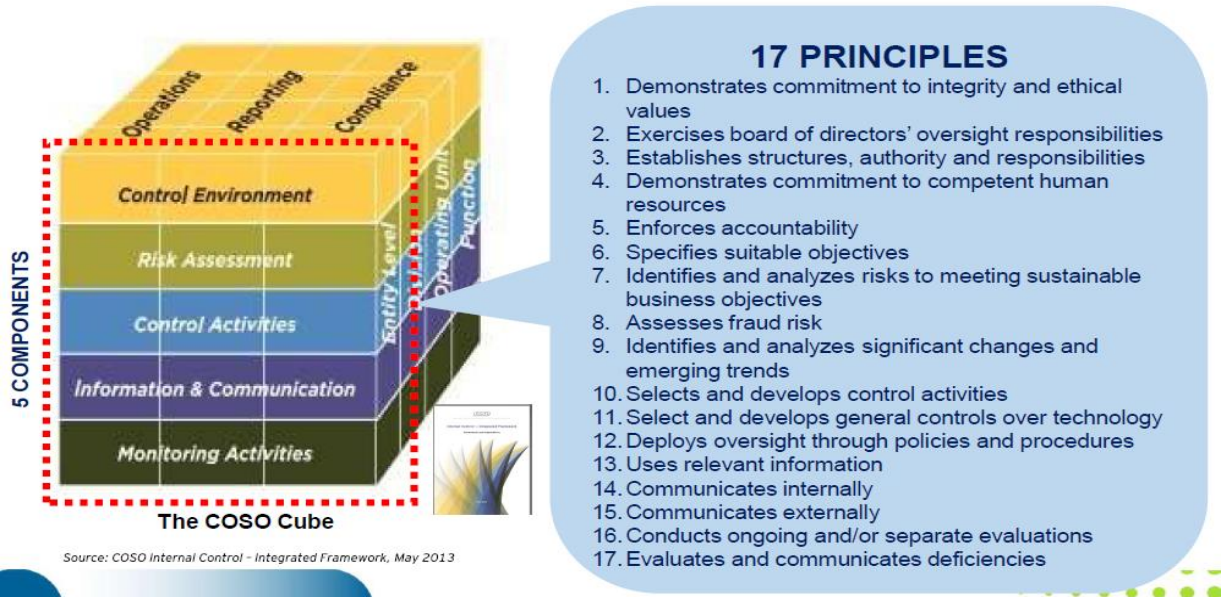
(四)應用 ICSR 於永續報導的效益

這些效益包括：1.與組織的宗旨及目標保持一致；2.提高資料品質、實用性、可比較性及可靠性；3.強化支持營運與遵循目標的能力；4.更明智的決策擬定；5.強化風險的了解及減輕風險的能力；6.提高整體市場效率；7.增加獲得資金的機會並降低資本成本。

(五)應用 2013 年 COSO 內部控制—整合架構(ICIF)各原則於永續性

2013 年 ICIF 中的 17 項原則中的每一項都針對永續性應用進行說明及解釋，並下列格式呈現(圖 62)：1.每項原則與關注點都直接引自 2013 年 ICIF 並進行解釋，因為它可能適用於永續性。2.洞察提供有關如何考量及實施這些原則的資訊。COSO 的 ICSR 新指引計有 5 個組成要素、17 項原則及 87 關注點。謹將 ICSR 運用 2013 年 17 項原則，臚列表 15。

圖 62 應用 2013 年 COSO ICIF 各原則於永續性



資料來源：本場會議簡報。

表 15 2023 ISCR 與 2013 年 ICIF 的 17 項原則

2013 ICIF 的 17 項原則	2023 ISCR 的運用
<ol style="list-style-type: none"> 1. 機構展現對於誠信與道德價值之承諾。 2. 董事會展現其獨立於管理階層，並對內部控制之建立與成效行使監督。 3. 管理階層在董事會監督之下，建立達成各項目標之結構、報導體系、以及適當權限與責任。 4. 機構為配合目標而展現延攬、培育及留用適任人才之承諾。 5. 機構要求各級人員在達成各項目標的過程中，應擔負其內部控制責任。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織透過向其利害關係人證明它是值得信賴且為公共利益行事而推進其目標。個體展現其對永續行動的承諾。 2. 獨立董事會的監督可以檢查管理階層是否按照組織的永續業務目標行事。 3. 當組織努力實現永續業務目標時，管理階層在董事會的監督下建立規定權限與責任的內部結構。 4. 為了實現組織的永續業務目標，組織依賴其人力資源。 5. 為了實現組織的永續業務目標，組織需要建立並實施有意義的方法，以支援其人力資源，同時監督績效。
<ol style="list-style-type: none"> 6. 機構具體指明適合目標，以辨識及評估與目標相關的風險。 7. 機構辨識達成其目標之風險，並分析各項風險，以作為應如何管理該等風險之基礎。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 組織清晰地表達其永續業務目標。這些目標是將組織的宗旨或使命、價值及企業社會責任目標與策略連結起來的一種手段。組織的永續業務目標源自於其對誠信與道德價值的承諾，並與其營運目標、外部財務報導目標、外部非財務報導目標、內部報

2013 ICF 的 17 項原則	2023 ICSR 的運用
<p>8.機構評估達成目標之風險時，考量可能發生的舞弊。</p> <p>9.機構辨識及評估可能對內部控制制度產生重大影響之各項改變。</p>	<p>導目標及遵循目標緊密相關。這些目標的明確表達是考量風險的一種本質，即事件將發生的可能性，其可能損害組織實現這些目標的能力。</p> <p>7.為了實現其永續業務目標，組織需要建立及實施有意義的方法以支援其人力資源，同時監督績效。</p> <p>8.在辨識及評估為實現其永續業務目標的各種風險並擬定有效的回應措施時，組織會考量行為者將從事舞弊活動的風險，例如財務資訊故意誤述或挪用寶貴資源。</p> <p>9.作為辨識及評估為實現其永續業務目標各種風險的一部分，組織會考量新興趨勢。同時採持續或定期方式評估與永續相關的各種風險，以回應監管趨勢及經濟驅動因素。</p>
<p>10.機構選擇及建立控制作業，用以降低達成目標之相關風險至可接受水準。</p> <p>11.機構選擇及建立科技之一般控制作業，以支持目標之達成。</p> <p>12.機構透過制定各項政策與程序，以建置其控制作業。政策係指建立欲達成之項目，程序則係將政策付諸行動。</p>	<p>10.一旦組織辨識及評估為實現其永續業務目標的各種風險，它就會設計、發展及實施各種方法以部分或全部地回應這些風險。這有助於確保監督作業能回應永續業務目標，包括報導，及相關風險。</p> <p>11.組織會設計其控制作業以回應為實現其永續業務目標的各種風險。在此過程中，它會考量對科技的依賴程度。這包括利用現有 IT 系統以蒐集、處理、報導及保護永續業務資訊，例如溫室氣體排放、能源使用、用水、廢棄物管理、供應鏈管理、及多樣性。</p> <p>12.組織使用各種監督方法以指導其永續業務目標。這些方法中最主要的是已建立的政策及程序。這些政策及程序有助於闡明組織將如何實現其永續業務目標。</p>
<p>13.機構蒐集或產生及使用攸關、具品質資訊，以支持內部控制之持續運作。</p> <p>14.機構向內部溝通支持內部控制持續運作之必要資訊，包括內部控制之目標與責任。</p> <p>15.機構向外部人士溝通影響內部控制持續運作之相關事項。</p>	<p>13.組織需要高品質資料以了解其流程是否有助於其實現永續業務目標的能力。</p> <p>14.一旦組織建立監督結構並宣達政策與程序後，它就會在整個組織內溝通這些結構與政策。這種溝通有助於所有參與者了解有關他們實現組織永續業務目標的責任。</p> <p>15.一旦組織建立監督結構並宣達政策及程序後，它就會將這些結構與流程向外部各方進行溝通，例如債務與股權投資者及其他利害關係人，這些利</p>

2013 ICF 的 17 項原則	2023 ICSR 的運用
	害關係人依靠這些流程以提供可靠的永續業務資訊。
16.機構選擇、建立及執行持續性及(或)個別評估,以確定內部控制各要素是否存在及持續運作。	16. 一旦實施後,組織將重新審視其監督結構與流程,以確保它們是有效的而促進其具有實現永續業務目標的能力。這些重新評估可以是有計劃的及持續的,也可以在出現特定需求時進行之。
17.機構評估並及時與負責採取改正行動者溝通內部控制缺失;必要時,包含高階主管及董事會。	17.當組織重新評估有關其永續業務活動的結構、政策及程序時,組織會溝通其發現,以利參與者根據組織的永續業務目標而更準確地調整其活動。

資料來源：本報告自行整理。

(六)內部稽核在永續性與 ESG 中的角色

內部稽核可以改善永續性及 ESG 績效，內部稽核應成為組織永續性及 ESG 計畫的策略合作夥伴，以提高對管理風險與機會、衡量與報導進展、及實現目標與承諾的信任程度。內部稽核主要角色包括：1.確認—針對下列各項提供確認，組織擁有有效的永續性及 ESG 監督與控制；解決重大永續性及 ESG 風險與機會；遵循適用法規，並提供攸關、可靠的永續性及 ESG 報導。2.諮詢—提供諮詢與建議，以改善永續性及 ESG 策略、治理、風險管理、內部控制、資料與技術解決方案、及報導。3.洞察—透過分析來自內部與外部來源的資料與資訊，提供所獲得洞察而提升永續性及 ESG 績效與風險管理。4.倡議—當組織的永續性及 ESG 事項分散而沒有單一聯繫或權威職能時，為組織的永續性及 ESG 策略、方法、風險容忍度、及報導等提供倡議。內部稽核人員在執行上述各種角色時，都應了解業務與 ESG 法規、準則與架構的知識、高階的資源與專業能力、科技使用的知識。

最後引用國際永續準則委員會主席前特別顧問、永續會計準則委員會與價值報導基金會前執行長 Janine Guillot 女士的一句話跟與會者期勉：永續資訊連同傳統財務資料逐步地融入投資者的決策中。這意味著永續資訊必須是可靠的，並準備好內部控制過程及董事會治理與監督，類似於財務資料所使用的流程。

四、子議題 4-2：公部門：強化課責機制、透明度及治理：公部門績效治理與風險導向稽核(Track 4-2: Public Sector: Enhancing Accountability, Transparency, and Governance: Performance Governance and Risk-Based Audit for Public Sector)

本場次係由 ACIIA 及澳洲 IIA 前任主席 Stephen Coates 先生主講，在當今充滿活力及複雜的公部門環境中，課責機制、透明度及有效治理已成為培養公眾信任與確保公共資源最佳利用的關鍵。為了解決這些議題，公部門內部稽核專業人員可以加緊腳步提供附加價值並幫助組織提高與促進這些流程的有效性。在這個以部門為重點的會議中，公共內部稽核專業人員應全面了解績效治理架構及風險導向稽核方法論。另外，將討論有關強化其組織內的課責機制、透明度及有效治理的實用工具與技術。更重要的是，應促進分享與交流從該領域經驗豐富的專業人員那裡所學到的領先實務與經驗。謹將本場重要內容臚列如下：

Stephen Coates 先生因航班發生變化，當日演講速度非常快，但簡報內容非常完整，讓與會者從簡報文字中可以了解強化課責、透明度及治理稽核的方法論。他首先提到，這個主題是一個非常複雜的話題，每個人會有自己的看法，但實際上取決於公部門能否把事情做

圖 63 ACIIA 及澳洲 IIA 前任主席 Stephen Coates 先生



資料來源：視訊畫面。

好，人民很想知道為什麼公部門沒有把事情做好。公部門所面臨的問題之一是它有著悠久的歷史，但實際完成工作的過程是很緩慢的。希望您考量的另一件事是公部門局勢的動態與複雜性，包括(一)政治議題，每三、四年選舉後就會改變一次，與像可口可樂這樣有自己的策略且很少改變的大公司非常不同，利害關係人很清楚公司的發展方向。(二)公眾情緒對公部門與公部門工作人員有不同的期望。(三)我們需要了解的新技术，但公部門的工作環境是緩慢的，

所以不是擁抱新技術，而是需要了解新技術，這樣才能掌握最新趨勢與脈動。(四)面臨各種新興風險，諸如上述各場會議所提 2024 年焦點風險。(五)勞動力，除了前述 4 種來自組織外部的許多風險之外，更重要的是在公部門內負責實際營運的勞動力，在澳洲這是一個很大問題，因為很難填補所需的職位，不知其他國家或司法管轄區也有這種問題嗎。

在討論公部門**課責機制**時，**Stephen Coates** 先生認為除了組織的內部秩序外，應該同時考慮外部審計及監管機構。這與私部門明顯不同，公部門通常會有一些主管機關告訴各機關應該做什麼、及各機關隸屬於那些組織？而且各機關通常會有第一道線職能及第二道線架構，以及第三道線的內部稽核，它們各自負起很多責任。但問題是為什麼今天會有一個關於這個的主題，這是因為公部門仍需要向前邁出一步，讓它開始為各機關帶來具體成果。

誰需要或希望提高公部門**透明度**？他認為是**利害關係人**。在澳大利亞，他們有民主制度、有選舉人，所以他們是當選的政客，並由政客擬定政治議題，因此，他們希望對選民保持透明。另外，**激進主義者**，所以有很多較小的少數群體，他們非常積極地要求透明度並了解正在發生的事情。因此，公部門也必須為這些小團體提供透明度。正如大家所期待那樣，公部門應該開放與透明，因為它們正在處理公共資金。公部門需要對自己組織中所發現任何**舞弊與貪腐行為**保持透明度，因此，所有這些因素構成公部門環境中運作非常獨特的環境。一個叫做**國際透明組織**，如果您只是在菲律賓地方政府或其他國家的地方政府工作，那麼它的價值就不那麼高，但如果您在跨國工作，那麼它就很有用。這是一個對舞弊與貪腐指數進行全球排名的評級平臺。了解國際透明組織這個評級平臺是很有用的，特別是當與其他公部門打交道時，可以及時了解特定司法管轄區或某個國家的舞弊與貪腐門檻水準。除此之外，強化公部門透明度之餘，也需要特別注意保密的議題。

有效治理，**Stephen Coates** 先生以澳洲新南威爾斯州審計辦公室的**治理燈塔(圖 64)**加以說明，治理燈塔指引係於 2015 年由新南威爾斯州審計辦公室專為新南威爾斯州的州與地方政府個體所訂定，定調為一個策略性預警系統，目的在為公部門實施成功的治理提供實用的建議與資源，計涵蓋 8 項原則及 17 個關鍵治理組成要素。這些原則與要素係基於澳洲證券交易所(ASX)的「公司治理原則與建議」並師法其他出版物，諸如澳洲國家審計署的「公部門治理—強化新南威爾斯州公部門風險管理政策(Public Sector Governance – Strengthening

Risk Management Policy for the NSW Public Sector)」。該指引另參考澳洲證券交易所(ASX)的第三版“公司治理原則與建議”及澳洲國家審計署的“公部門治理— 透過良好治理強化績效，更好的實務指引(Public Sector Governance – Strengthening Performance through Good Governance, Better Practice Guide.)”。

有關治理燈塔的 8 項原則及 17 個關鍵治理組成要素，彙如表 16，圍繞治理的思考過程係從管理與監督、結構、道德、公司報導、揭露、薪酬、風險管理、及關鍵利害關係人權利等逐步向燈塔頂端邁進，每項原則有其對應的組成要素，可進一步了解應該採取哪些措施。組織可能不需要實施治理燈塔的所有 17 個組成要素，且每個要素所需的複雜程度亦因組織而有所不同。如果公部門各機關決定不設立某一個特定要素，則它應確定該要素不是必須的，或擬定替代補償措施，同時應針對不使用特定要素的原因及任何補償措施以書面紀錄下來。

圖 64 新南威爾斯州審計辦公室的治理燈塔



資料來源：澳洲新南威爾斯州稽核辦公室網站，<https://www.audit.nsw.gov.au/our-work/resources/governance-lighthouse>。

表 16 治理燈塔的 8 項原則及 17 個關鍵治理組成要素

8 項原則	17 個關鍵治理組成要素
8.關鍵利害關係人權利	17.關鍵利害關係人管理計畫
7.風險管理	16.執行長與管理階層簽署內部控制有效性 15.風險管理計畫
6.薪酬	14.薪酬是公平且負責任的
5.揭露	13.持續揭露 12.年度報告
4.公司報導	11.執行長與財務長簽署 10.內部稽核與外部審計 9.審計委員會與風險委員會
3.道德	8.遵循架構 7.舞弊與貪腐控制架構 6.道德架構
2.結構	5.關鍵治理委員會
1.管理與監督	4.多元化政策 3.明確的課責機制與授權 2.定期報導計畫 1.領導力、策略與業務計畫

資料來源：本報告自行整理。

對公眾信任的需求也是非常重要的，但各個國家治理分屬民主國家、一黨國家、君主制、共和國、亞洲政府體系、統治的等類型，有時對公眾信任的需求會呈現不同的細微差別，這取決於各國實際擁有的政府治理類型。最後想關注的事情之一是**資源的最佳利用**。您知道有哪些資源以及是否最佳使用？以公部門觀點，這其實是人力資源，這是大多數機關的主要投資，那麼人力資源使用是否是最佳的？這個問題再次衍生出浪費與貪腐，它確實存在。公部門各機關應該如何利用所擁有的資源，因為總是聽到公部門的不良做法及浪費與貪腐消息的案例。因此，身為公部門內部稽核人員，我們可能需要關注的事情之一是如何使用這些人力資源？因為這些都是納稅人、付費者、利害關係人的支出，那麼身為內部稽核人員您可以做什麼？才能讓公部門變得更好。

如果你已經提出建議而未被組織接受，然後連續召開很多次會議爭論及談判如何實施該等建議，**傾聽**是首要考量的重要事情。其次是**攸關性**，這也是 IIA 新定 2035 年內部稽核願景的要素之一，如何與組織維持攸關性也是需要考慮的重要事情。還有稽核結果是可靠的、稽

核議題聚焦於焦點風險、及稽核結果是真實的等，這些都是非常重要的。他再次強調強化與促進課責機制、透明度及有效治理，必須注重充分參與、從源頭開始領導、大聲說話且勇敢、強調價值。他更舉例全世界都明白印度這個國家的數位經濟進步及如何引領全球數位潮流，但會議上每項活動都遲了一個小時，縱使印度正在引領數位經濟經濟，但與會者都有數位手錶，有效的數位治理不能沒有內部稽核的監督。

澳洲新南威爾斯州稽核辦公室係採用風險導向內部稽核的，考量的風險來源包括 IIA 內部稽核準則中的強制規定、非例行性的重要專案、遵循、監理機關的期望、執行長最關注的專案、聲譽問題等。其中 IIA 準則規範內部稽核職能必須評估組織的治理與風險管理(準則 2110.A2 及 2120)，但澳洲新南威爾斯州稽核辦公室尚未進行這兩項強制性稽核。但澳洲新南威爾斯州稽核辦公室針對風險導向稽核已訂定一些實務工具，包括：(一)類似治理燈塔的清單。(二)舞弊與貪腐控制架構，類似澳洲標準 8001：2021(AS8001：2021)。(三)企業風險管理架構，類似國際標準組織的 31000:2018(ISO 31000:2018)。(四)整個產業報告。(五)標竿分析。

最後的總結與領先觀念是：(一)超越既往框架而採取行動的重要性。(二)與企業的業務相比，公部門各機關幕僚支援職能風險的攸關性。(三)專注於企業的業務。(四)如果內部稽核沒有增加顯著的價值，那就不需要執行稽核工作。

伍、心得與策進建議

經梳理本次會議共同性專題演講及個別研討會所分享的精要，並蒐集與會議各議題相關文獻或資料及審酌審計實務需要等，綜整研析後研提策進建議如下：

一、賡續以系統化、即時性思維盤點影響政府審計的未來脈絡，進而滾動式調適政府審計發展主軸及翻新審計機關策略方向，透過促進更好的社會及改善人民生活，展現審計機關的持續攸關性、更大價值、及正向影響力。

平衡計分卡的創始者羅伯·柯普朗 (Robert S. Kaplan) 及大衛·諾頓 (David P. Norton) 在「策略核心組織：以平衡計分卡有效執行企業策略」書中提及，所謂的策略核心組織 (Strategy-Focused Organization, SFO) 是二十一世紀能真正存活、並具有實質競爭力與優勢的組織。而建構這種組織的五大基本法則包括：(一)將策略轉化為執行面的語言。(二)以策略為核心整合組織資源。(三)將策略落實於每位員工的日常工作中。(四)讓策略成為持續性的循環流過。(五)由高階領導帶動變革。另外，哈佛管理學院教授麥克·波特 (Michael E. Porter) 及美國密西根大學商學院教授普哈拉 (C. K. Prahalad) 指出「策略是在競爭時有所取捨。策略的本質就是選擇什麼是你所不要做的。」及「要找出最佳的策略，就要廣納各方意見，參與層級甚至包括一最基層或新進人員。」再者，美國管理大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 關於策略規劃的名言「我們可以從“曾經發生”的事件來推測未來趨勢，從而作好準備。」及「最好的預測方式就是去創造它。」，甚至 1971 年諾貝爾物理學獎得主丹尼斯·加柏 (Dennis Gabor) 亦有類同的名言「預測未來的最佳方式便是創造未來。」。近 20 年來，公部門審計相關國際組織、先進國家審計機關等亦已相繼創造推動以策略為核心的組織，並在策略規劃中，同時決定目標、手段及預定完成時間，以確保組織策略得更接地氣、並有效落實執行。有關國際最高審計機關組織 (International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI) 及國際最高審計機關組織發展機構 (INTOSAI Development Initiative, IDI)，以及美國、英國、法國、澳洲等國家最高審計

機關的策略計畫與策略目標，彙整如表 17。

表 17 國際組織及各國審計機關的策略計畫及其策略目標

組織/國家	策略計畫	策略目標/重點
國際最高審計機關	2023—2028 年策略計畫	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 擬定、維護及倡議 SAIs 的專業準則 ➤ 支援 SAIs 發展它們的能量/力 ➤ 透過知識分享鼓勵 SAIs 之間的合作 ➤ 極大化 INTOSAI 的價值
國際最高審計機關發展機構(INTOSAI Development Initiative, IDI)	2024—2029 年策略計畫	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 永續性 ➤ 數位化 ➤ 公眾對 SAIs 的信任
美國聯邦審計署 (Government Accountability Office, GAO)	2022—2027 年策略計畫	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 確保美國人民的福祉與財務安全 ➤ 辨識及解決國家安全威脅及挑戰 ➤ 轉型聯邦政府 ➤ 極大化 GAO 的價值，作為聯邦機構的典範
英國國家審計署 (National Audit Office, NAO)	2020—2025 策略計畫	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 強化 NAO 對有效課責機制與監督的支援 ➤ 增加 NAO 對結果與物有所值的影響 ➤ 提供更易於存取的獨立洞察
法國審計法院(Cour des comptes, CDC)	策略專案【(2025 年財務司法權(2025 financial jurisdictions, JF 2025)】	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 為人民服務的報告更加多元化、及時、易於存取 ➤ 強化及更新審計業務 ➤ 更敏捷及整合的治理
澳洲審計長辦公室 (Office of the Auditor General, OAG)	2021—2025 策略計畫	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 強化 OAG 的能量/力 ➤ 展現審計卓越性 ➤ 提供高品質審計成果 ➤ 調適與創新

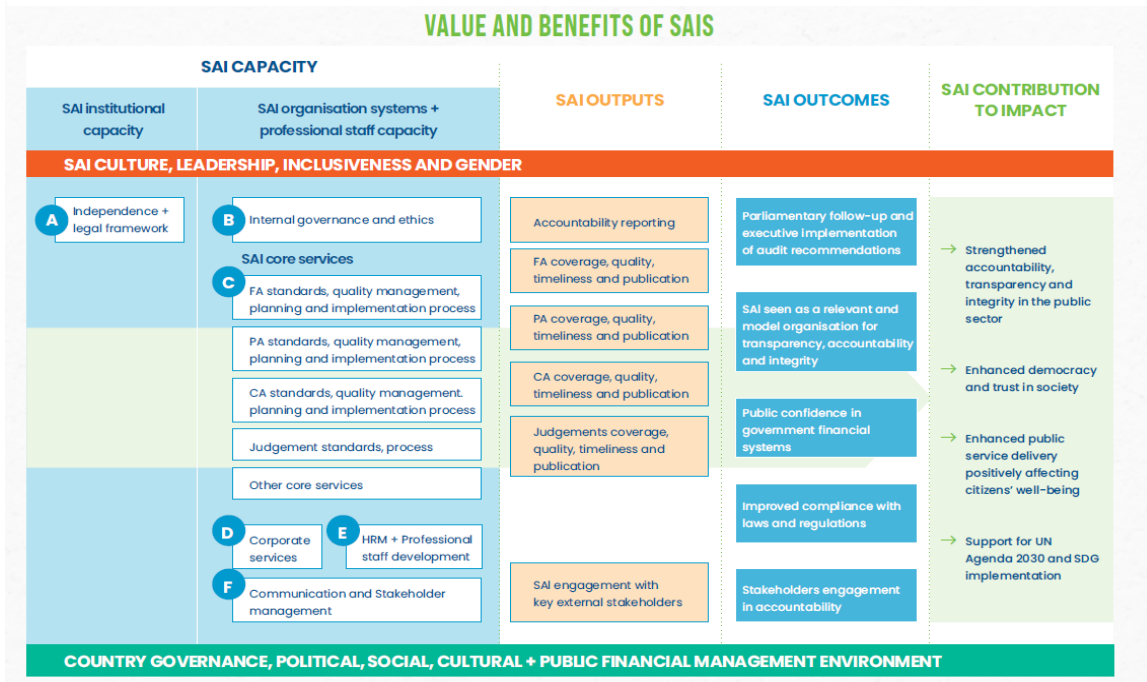
資料來源：本報告自行整理。

審計部 90 年 11 月起，已依據預算法第 33 條及中央政府中程計畫預算編製辦法第 16 條等規定，擬編各期「審計部暨所屬機關中程施政計畫」據以執行之，復於 100 年 3 月創新推動審計機關策略管理與績效評估制度，確定審計機關使命、願景、核心價值、策略目標及績效指標等，並於 101 年首次彙編及公開審計部 100 年度績效報告，主動貫徹國際最高審計機關組織所訂頒最高審計機關國際準則(International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI) 第 20 號「透明與課責原則(Principles of Transparency and Accountability)」所揭審計機關應以經濟、效率及效果方式，及遵循法令規章下，管理其營運作業，並公開報導該等事項相關績效之核心原則。近 10 餘年來，審計機關策略管理與績效評估制度業已配合審計環境更迭及積極回應利害關係人需要等，適時滾動修改多次，近 4 年來審計部在實踐策略目標及其相關績效指標上，已能實現並穩定成長而獲致具體成效。甚至，審計部已於本(112)年參考上述 IDI 的

2024—2029 年策略計畫第 2 章策略計畫脈絡所列最高審計機關價值與效益循環(圖 65)及其內涵(能量、產出、結果、影響力)等，將近 4 年審計與非審計工作的具體成果，重新分類並提出審計部的「政府審計價值創造流程」。

審計部正面臨的新興風險或未來的機會與挑戰，更甚於以往，故策略目標與績效指標擬定，可能無法完全套用老招式，也就是過去的策略決定模式，未來未必有效。為確保審計工作能隨著環境變動及利害關係人需要而進行變革、審計機關能因應快速轉型而辨識及重視審計人員未來所需的專業能力、審計人員能了解預測這些變動及其對審計專業的影響並為未來做好準備，進而透過促進更好的社會及改善人民生活，展現審計機關的持續攸關性、更大價值、及正向影響力，建議審計部允宜以系統化、即時性思維盤點影響政府審計的未來脈絡，進而滾動式調適政府審計發展主軸及翻新審計機關策略方向，包括：(一)本於 IDI 的 2024—2029 年策略計畫精神而將上述審計部「政府審計價值創造流程」融入審計機關策略管理與績效評估制度中，特別是納入 IDI 的策略計畫的三項策略目標—永續性、數位化及公眾對 SAIs 的信任及其對應的細項行動，更能反映審計現況與未來發展。(二)參考本次會議專題四—2035 年的內部稽核願景的專案進行方式，重新確定更新未來(5 至 10 年)的脈絡與新策略，包括在基礎研究方面，除了及時蒐研 INTOSAI、IIA、英美法澳等先進國家的策略計畫等，以及專家學者或社群媒體對政府審計的關注或情報/建議等外，亦宜運用 SWOT 工具分析審計機關未來脈絡的各種機會與挑戰。在定性研究方面，宜針對內外部利害關係人分別意見徵詢，其中內部員工部分，按中央、地方審計機關、幕僚單位的不同職等審計人員、非審計人員代表，特別是納入最基層或新進人員的意見。

圖 65 IDI 2024—2029 年策略計畫最高審計機關價值與效益循環



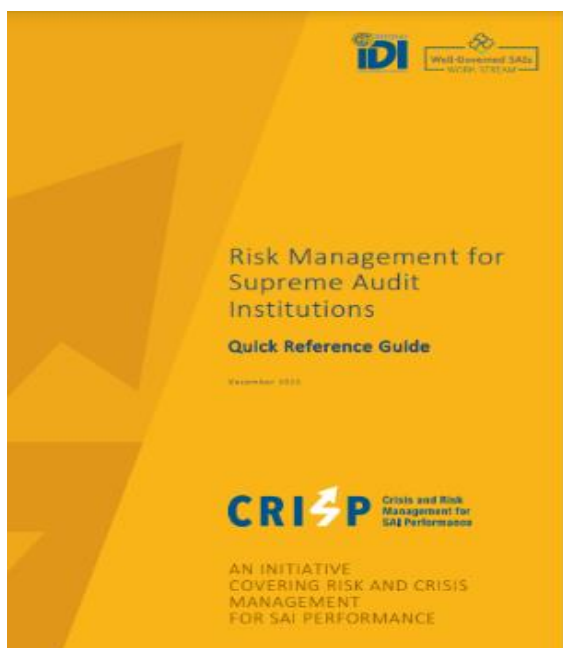
資料來源：IDI 網站，<https://www.idi.no/news/idi-news/idi-board-meeting-june-2023>

二、持續深化審計機關風險管理思維與作法，並緊密融合於審計機關內部控制制度中，有效提升審計機關韌性與績效，進而合理確保達成審計機關整體目標。

鑑於最高審計機關(SAIs)的策略與營運計畫係根據各種假設，因此在設立策略目標及其績效指標時必須考量假設所帶來的風險，以利 SAIs 做好更充分的準備，並建構 SAIs 的韌性及進一步提高其績效。IDI 已於 2023 年 12 月發布最高審計機關風險管理快速參考指引(Quick Reference Guide on Risk Management for Supreme Audit Institutions，下稱參考指引)，參考指引係以 IDI 於 2021 年 9 月在網路研討會首次發布 SAI 績效危機與風險管理(Crisis and Risk Management for SAI Performance, CRISP)為基礎，CRISP 目的在強化 SAI 的風險、危機及業務持續性管理制度，2022 年底，IDI 再向 AFROSAI-E 地區的 17 個 SAIs 推出第一門風險管理課程，進而促使該地區許多 SAIs 採用風險管理政策，並正在實施風險登記表。最高審計機關風險管

理快速參考指引的目的，係為減少負面事件、失去機會及意外的可能性與影響，並增加實現

圖 66 IDI 最高審計機關風險管理快速參考指引



資料來源：IDI 網站，<https://idi.no/elibrary/idi-administrative/tenders/well-governed-sais-w-ork-streams/1841-crisp-risk-management-quick-reference-guide/file>

SAI 目標的可能性，進而極大化 SAI 的績效。

參考指引的主要內容包括風險管理政策(14 項要素)、風險辨識與評估、風險處理、風險管理過程的執行等(圖 66)。另外，本次會議專題 5 分享 IIA 於 2023 年最新發布的全球及 6 個地區的 2024 年焦點風險，盤點組織及內部稽核所面臨的 16 項風險類別，其中業務持續性、氣候變遷、溝通與聲譽、網路安全、數位破壞、舞弊、人力資本、健康與安全、組織文化、供應鏈與外包等，與公部門各機關及審計機關整體風險管理高度相關。又子議題 4—2 介紹新南威爾斯州審計辦公室的治理燈塔的 8 項原則及 17 個關鍵治理組成要素，其中第 7 項原

則為風險管理，而其對應的 2 項關鍵治理組成要素為「風險管理計畫」及「執行長與管理階層簽署內部控制有效性」有關風險管理計畫，主要檢視重點為：(一)是否有書面的風險管理政策，且是否經組織首長及董事會（如有的話）的核准？(二)風險管理架構是否適當且與新南威爾斯州公部門風險管理工具包相一致？(三)組織是否採用企業風險管理方法？(四)是否有強大的風險管理文化：包括 1.是否至少每年審查一次風險管理架構，或當組織的業務性質或其關鍵流程發生重大變化時？2.風險管理架構是否與策略及業務規劃攸關？3.組織是否對其風險偏好(胃納)進行記錄並達成共識？4.個別員工是否負起辨識及管理其轄管領域風險的個人責任？5.是否積極監督風險並實施降低風險的各種控制？(五)風險是否包括任何重大的經濟、環境及社會責任風險？

審計部已於 101 年 7 月建立推動審計機關內部控制制度，透過整合強化審計機關內部各種管理、監督、評估機制，協助合理確保達成審計機關整體與作業層級目標，其間歷經多次修正，以回應環境、法規、組織結構等變動及需要。審計機關內部控制制度主係參考美國崔

得威委員會的贊助機構委員會 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO)所發布內部控制—整合架構(Internal Control — Integrated Framework, ICIF)與企業風險管理(Enterprise Risk Management, ERM)、行政院主計總處訂頒「政府內部控制制度設計原則(110.1.1 停止適用，政府內部控制制度設計重點收錄於國家發展委員會「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」，並自 110 年起實施。)」、美國聯邦審計署訂頒「聯邦政府內部控制準則(Standards for Internal Control in the Federal Government)」、美國管理預算局公告 A-123「管理階層之企業風險管理與內部控制責任」、國家發展委員會 109 年 9 月訂定「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」等文獻，並參酌審計部中程施政計畫所列未來四年施政綱領及關鍵策略目標、滾動修正審計機關作業層級目標，以及審計機關內、外部環境現況，包括國家治理環境、法令規定、審計技術方法、組織管理、資源管理、外部關係與溝通等審計機關個別屬性，持續滾修並實踐之。

惟風險管理與政策目標、有效治理、內部控制、營運績效等高度相關，風險管理是否有效，繫乎風險處理的選擇與執行，例如：透過決定不開始或不繼續從事引起風險的活動以規避風險；承擔或增加風險以追求機會；移除風險來源；改變風險可能性；改變風險後果；分擔風險；透過知情而明智決策而維持風險等，顯示報導風險處理的選擇及其結果，係風險管理不可或缺的一環。為期審計機關內部控制制度更緊密融合風險管理思維及作法，有效發揮其合理確保達成審計機關整體與作業層級目標之使命，建議審計部允宜：(一)參考 IDI 最高審計機關風險管理快速參考指引及其範本，增補審計機關風險處理表，並至少每年檢討滾修之。(二)參考新南威爾斯州審計辦公室的治理燈塔有關風險管理計畫檢視重點，作為強化審計機關風險管理的標竿或最佳實務，例如風險管理架構應攸關策略及業務規劃、風險偏好(胃納)應加以記錄並達成共識、風險應包括任何重大的經濟、環境及社會責任風險等。

三、持續善用各種分析工具建構 SDGs+ESG 整合式審計工作， 並調適審核報告報導架構，以敦促政府實踐永續發展目標、

社會責任及有效治理的承諾，並實踐審計機關成為國家永續之路的策略合作夥伴。

INTOSAI 提出各國 SAIs 支援聯合國議程與 17 項永續發展目標的四種方法：(一)評估各國政府實施、監督及報導永續發展目標進度，以及查核營運與資料可靠性的準備情況。(二)辦理績效審計，目的在查核有助於實現永續發展目標特定面向的關鍵政府計畫的經濟性、效率性及效果性。(三)評估及支援永續發展目標 16 的實施，這項目標在一定程度上係與效果、負責及透明機構有關。(四)在自身營運查核與報導中成為透明度與課責機制的典範。**加拿大審計長辦公室(Office of the Auditor General, OAG)對永續發展目標查核的承諾**，主要係透過下列方式而使其審計工作與聯合國 2030 年永續發展議程及 17 項永續發展目標保持一致性：(一)支援上述 INTOSAI 所提出的四種方法。(二)在規劃審計時考量 17 項永續發展目標。(三)為審計團隊提供指引，以辨識及評估永續發展風險，並將其納入績效審計及專案查核工作中。(四)支持聯邦政府維持健全的財務管理體系。(五)在審計工作環境中持續致力於實現透明度與課責機制。(六)在所有審計案件(例如績效審計及專案查核)中考量 17 項永續發展目標所設定可實現的細項目標。(七)所有專案查核 報告及年度財務審計都聚焦於永續發展目標 16 上(與和平、正義及強大機構有關)。然而，查核聯合國的永續發展目標 (SDGs) 是一個複雜的問題，更需要採用比查核個別行政部門更廣闊角度。因此，芬蘭國家審計署及世界各地最高審計機關越來越關注政策的一致性，而更應根據 SDGs 之間的動態關係進行查核。雖然各國審計機關對政策一致性的討論很多，但可用於分析政策一致性的工具並不多。由芬蘭國家審計署擔任主席的 INTOSAI 環境審計工作小組 (Working Group on Environmental Audit, WGEA) 於 2022 年 6 月編撰分析政策一致性的方法—查核永續發展目標：最高審計機關關於政策一致性及多元利害關係人參與的關鍵原則與工具([Auditing Sustainable Development Goals: Key Principles and Tools on Policy Coherence and Multi-stakeholder Engagement for Supreme Audit Institutions](#))，內容包括：邁向整個社會方法(whole-of-society)；解決及評估政策一致性的工具與方法；在預算編列與融資中的政策一致性；政策一致性作為一種包容性過程—多元利害關係人參與；在永續發展目標脈絡下的多元利害關係人參與；解決及評估政府多元利害關係人參與的工具與方法；多元

利害關係人參與審計。

ESG 係代表環境 (E, environment)、社會 (S, social) 及治理 (G, governance)，於 2004 年聯合國發布的《Who cares wins》報告首次提出並強調：「基於經營者或投資者的社會責任與企業風險管理，企業應重視環境、社會與治理對其長期財務表現的影響。」顯示 ESG 由原始評估一間企業經營的指標，接著隨著全球氣候及環境日趨惡化，發展成為投資人用以評估企業永續性的考量之一，當然 ESG 也被擴大應用於評估公部門各機關營運、財務、法遵的韌性，成為全球公私部門各組織的重要架構，因為除了永續發展之外，ESG 還包括社會責任及有效治理實務。而世界各國最高審計機關也已開始將 ESG 審計納入其審計工作之一部分，例如：

(一)英國國家審計署 (NAO) 已開始對政府部門進行 ESG 審計，重點關注氣候變遷、永續採購及生物多樣性等領域。(二)加拿大審計長辦公室(OAG)將 ESG 主題納入其審計工作，包括政府部門的環境績效及政府各機關對永續採購實踐的使用、性別平等議題。(三)新南威爾士州審計署已開始對政府部門進行 ESG 審計，重點關注能源效率、水資源管理及永續採購實務的使用等領域。英國政府財產署(Government Property Agency, GPA)於本(2023)年主動公布首份 ESG 報告，強調 GPA 對 ESG 的承諾及重視。GPA 除將 ESG 融入其策略計畫中外，並針對 ESG 進行重大性評估，進而確定對自己及主要利害關係人最重要的 14 項 ESG 主題，再運用矩陣表將 14 項重大主題與攸關 GPA 的 8 項 SDGs 相互對照，以反映 GPA 的優先事項已緊密連結 SDGs 全球議程(表 18)。

表 18 GPA 的 14 項重大主題與 8 項 SDGs 矩陣表

	GPA 的重大主題	SDG 3	SDG 5	SDG 8	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 16
綠化政府承諾	氣候變遷抑減							●	
	能源管理							●	
	廢棄物減量與循環利用						●	●	
	氣候變遷調適				●	●		●	
	自然復原	●				●		●	
	水資源管理					●			
創造社會價	社會價值	●		●		●			
	福利	●		●	●				
	多元化、平等及包容性	●	●		●				
	人權	●			●				

	GPA 的重大主題	SDG 3	SDG 5	SDG 8	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 16
值	工作場所健康與安全	●		●					
治理	永續採購				●			●	●
	業務與遵循				●				●
	資料安全				●				●

資料來源：本報告自行整理，參考英國政府網站，[https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64c0ecaf1e10bf000e17cedb/Final GPA ESG Report V1.0.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64c0ecaf1e10bf000e17cedb/Final_GPA_ESG_Report_V1.0.pdf)。

審計部為加強監督政府推動國家永續發展，早於 94 年度設置「審計部審核政府推動國家永續發展情形督導小組」，同時參考 INTOSAI 相關審計作業指引及借鏡各國審計機關優良審計實務，歷年均篩選攸關的或輿論關注之永續發展議題，辦理跨域的專案查核並將發現缺失函請中央主管機關研謀改善，並持續追蹤改善及辦理情形。另於本(112)年遴派 4 位資深審計人員遠赴芬蘭赫爾辛基、荷蘭海牙訪問研究永續發展、氣候變遷等議題，並研擬「借鏡芬蘭國家審計署將永續發展內涵應用於審計查核實務，並持續深化永續發展原則於選案、調查及報導等審計工作階段之連結，以充分落實永續發展核心精神。」、「總決算審核報告專章連結 SDGs 之可行性，以增加查核永續發展報導完整性，並協助外界瞭解政府實踐 SDGs 情形」、「參酌國外推動溫室氣體減量具體措施，作為查核標竿案例，適時納入溫室氣體減量相關議題查核重點，促請政府通盤檢討第一期溫室氣體階段管制目標未能如期達成的問題癥結，研謀因應對策。」等項建議，作為持續精進或革新國家永續發展查核之方向。

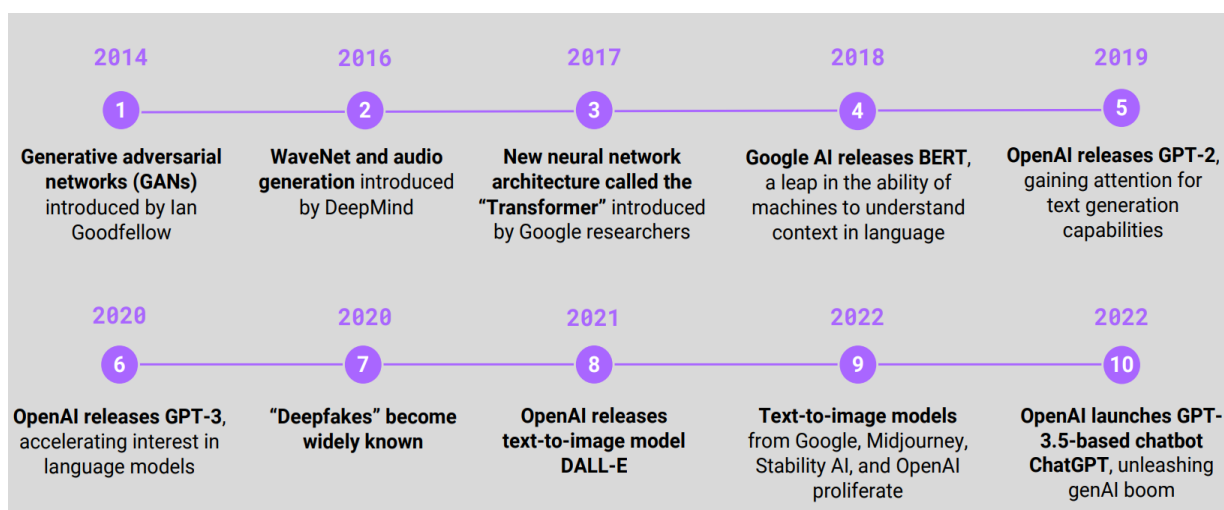
綜上，查核 SDGs 本是一個動態複雜的議題，再串聯 ESG 衡量報導架構，審計部所面臨的問題與挑戰自然不少於各國審計機關，衡酌永續議題審計工作的長期性、整體性、效果性與品質等需要，建議審計部允宜：(一)譯介查核永續發展目標：最高審計機關關於政策一致性及多元利害關係人參與的關鍵原則與工具，通報提供審計人員審核參用。(二)創新運用英國 GPA 的 ESG 與 SDGs 矩陣表，作為規劃 ESG 整合式審計計畫之工具，提升查核範圍的廣度與完整性，並可作為總決算審核報告專章報導的架構來源。(三)總決算審核報告專章報導，可串聯上述 ESG 與 SDGs 矩陣表，並調適為以 ESG 三個領域為大標題，回應利害關係人對於政府 ESG 投資與績效的關注，並與國際 ESG 發展並駕齊驅。(四)參考子議題 3-1 實現有效的永續報導內部控制，運用 COSO 新架構協助並敦促被審核機關正視並適時強化永續報導內部控制。(五)籌組 ESG 與 SDGs 工作圈，針對 INTOSAI、OECD、歐盟審計院、各國審計機關網站關於

本議題相關審計準則指引、工具、報告等新知及動態，進行系統化譯介及通報，強化審計人員的審核能量。

四、師法權威性 AI 風險管理架構以優化審計機關 AI 治理與審計，並持續敦促指導政府各機關儘速完備公部門 AI 風險管理與內部控制機制及優化法令規範，強化政府課責機制、透明度及有效治理。

生成式人工智慧(AI)係指可以產生新內容（文字、代碼、圖像、音訊等）的人工智慧，CB Insights 公司於 2023 年 12 月出版「生成式 AI 聖經」報告，彙整生成式 AI 發展的重要里程碑（圖 67），即最早的 2014 年由美國機器學習研究者 Ian Goodfellow 先生所推出的生成對抗網路 (Generative adversarial networks, GAN)、2016 年由 DeepMind 公司所推出的 WaveNet 與音訊生成、2017 年由 Google 研究人員所推出被稱為「Transformer」的新神經網路結構、2018 年 Google AI 所發布的 BERT 是機器理解語言脈絡能力的飛躍、2019 年 OpenAI 所發布的 GPT-2 使文字生成能力受到關注、2020 年 OpenAI 所發布的 GPT-3 激發人們對語言模型的興趣、2020 年「Deepfakes」已廣為人知、2021 年 OpenAI 發布文字轉圖像模型的 DALL-E、2022 年來自 Google、Midjourney、Stability AI 及 OpenAI 文字轉圖像模型的激增、2022 年 OpenAI 推出基於 GPT 3.5 的聊天機器人 ChatGPT 而掀起 2022 年 genAI 的熱潮—2022 年 GenAI 從實驗走向無所不在。另科技媒體 TechCrunch 在 2023 年 12 月 20 日的預測 2024 年 AI 的 8 大趨勢：(一)OpenAI 成為一家產品公司。(二)代理、生成影音與生成音樂「大眾化」。(三)混合小模型可能更有優勢。(四)很多公司會放棄應用 AI 工具。(五)蘋果將加入戰局。(六)人工智慧濫用致法律案件發生。(七)新的 AI 遵循行業將誕生。(八) 2024 年美國選舉是一場混戰且 AI 火上添油。

圖 67 生成式 AI 發展的重要里程碑



資料來源：CB Insights 公司網站，https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Generative-AI-Bible.pdf?utm_medium=email&_hsmi=228539474&_hsenc=p2ANqtz-_1loAaabUX6OP0IQ-yh8s81W7SnOQG0x746MDzyPjh4ZE5i6LCay1WThzJSBA6mTbMsfX8STThvqSaz4cDulvmdRCEgw&utm_content=228539474&utm_source=hs_automation

OECD 已於 2019 年 5 月通過人工智慧原則(AI)以促進使用創新、值得信賴、尊重人權及民主價值觀的人工智慧，為 AI 設定實用且靈活的準則。嗣於 2022 年出版「OECD 人工智慧系統分類架構 (OECD Framework for the Classification of AI Systems)」數位經濟文件，以因應 AI 快速整合所有領域且不同 AI 系統產生不同效益與風險，協助政策擬定者、監管機構、立法者及其他各方描述在特定情況下部署的 AI 系統，遂發展這種使用者友好的工具，從政策角度協助評估人工智慧系統的機會與挑戰。另外，英國政府於 2023 年 11 月 1 日至 2 日舉行全球首屆 AI 安全高峰會(AI Safety Summit 2023)，計有英國、美國、中國大陸、法國、德國、日本等 29 國的代表同意共同控管 AI 帶來的風險，以確保 AI 使用符合「以人為本、值得信賴和負責任」的方式，並簽署「布萊切利 AI 安全宣言」(Bletchley Declaration on AI Safety)，該宣言主張最好透過國際合作以回應 AI 模型可能造成嚴重或災難性傷害的風險—即透過確保 AI 安全以獲得 AI 所帶來的巨大效益。又美國史丹佛大學電腦科學教授且是著名 AI 科學家李飛飛博士(Fei-Fei Li)，在 2023 年 11 月出版「我看到世界：人工智慧黎明時的好奇心、探索及發現(The Worlds I See: Curiosity, Exploration, and Discovery at the Dawn of AI)」新書，她提出一個以人為本的 AI 架構，除可支持新的科學突破，亦專注於增強而不是取代人類的貢獻。她更主張建立有效的

治理模型，這個模型應優先考量未來 AI 的人類尊嚴與福祉。

全球 AI 與非 AI 專家學者不約而同認為鮮少有一種風險的移動速度比 AI 相關的風險更快，全球法規管制速度遠遠不及 AI 風險的發展與演變，而公部門組織在回應 AI 方面，無論領導力、策略規劃方法及能量方面，確實存在一些短缺，從而促使世界各國政府積極為公部門使用 AI 擬定訓練及其他要求。例如，(一)歐盟執委會已於 2021 年提議「歐盟人工智慧法(EU AI Act)」並在 2023 年 6 月經歐盟通過，是世界上 AI 監管的首次重大嘗試，該法強調針對不同風險水準應給予不同規範。(二)美國拜登總統明確表示 AI 是這個時代最強大的技術之一，我們必須抓住 AI 帶來的機遇並管理其風險，除已陸續發布「2020 年政府人工智慧法(Artificial Intelligence in Government Act of 2020)」、2021 年「推進美國人工智慧法(Advancing American AI Act)」等法，並持續由總統或相關部會訂定各種架構或指引，作為各機關推進 AI 治理與創新，並管理 AI 風險之參據。例如：**1.美國商業部所屬國家標準與技術研究院(National Institute of Standards and Technology, NIST)** 鑑於 AI 技術具有改變社會與人們生活的巨大潛力—從商業與醫療到交通與網路安全，再到環境與我們的星球，也推動包容性經濟增長並支援改善世界狀況的科學進步，但它也同時帶來可能對個人、群體、組織、社群、社會、環境及地球產生負面影響的各種風險，已於 2023 年 1 月發布「AI 風險管理架構(AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0))」並於同年 3 月成立「值得信賴及負責任的人工智慧資源中心(Trustworthy and Responsible AI Resource Center)」協助促進 AI RMF 的實施與國際協調。AI RMF 主為補足現有風險管理與內部控制架構與指引無法解決 AI 系統的許多風險，例如：(1)無法充分管理人工智慧系統中的有害偏見問題；(2)無法解決生成式 AI 相關的挑戰性風險；(3)未能全面性解決有關規避、模型提取、成員推理、可用性或其他機器學習攻擊等安全性問題；(4)無法處理 AI 系統的複雜攻擊介面或因 AI 系統所導致的其他安全濫用；(5)未考量與第三方 AI 技術、遷移學習(transfer learning)及標示外使用(off-label use)等相關的風險，導致 AI 系統可能會接受組織安全控制之外的決策訓練，或在一個範疇內接受訓練，然後針對另一個範疇進行“微調(fine-tuned)” 。該架構亦強調有效的風險管理取決於 AI 參與者的集體責任(圖 68)。**2.美國眾議院 2023 年 7 月提出「人工智慧訓練擴展法(AI Training Expansion Act of 2023)」**要求管理與預算辦公室(OMB)擴大培訓計畫，讓聯邦管理者了解使用 AI 的營運優勢與隱私風險—即 AI 允許計算

機系統執行通常需要人類智慧的任務(根據現行法律，該培訓計畫專為負責採購商品與服務的聯邦員工而設計)。**3.拜登總統行政命令及備忘錄**，2023年10月30日拜登總統行政命令14110「安全、有保障及值得信賴的人工智慧開發與使用(Safe, Secure, and Trustworthy Development and Use of Artificial Intelligence)」，2023年11月6日再提出「推進機關使用人工智慧的治理、創新及風險管理(Advancing Governance, Innovation, and Risk Management for Agency Use of Artificial Intelligence)」備忘錄，指引各機關在推進AI治理與創新，同時管理使用AI的風險，特別是那些影響公眾安全與權利的風險。**(三)英國**，2019年由英國政府數位服務(Government Digital Service, GDS)及人工智慧辦公室(Office for Artificial Intelligence, OAI)聯合發布關於「公部門構建與使用人工智慧指引([guidance on building and using AI in the public sector](#))」，該指引提供安全、合乎道德地評估、規劃及管理ASI的資源與案例研究。**(四)荷蘭**，2022年由數位事務國務卿宣布一項演算法登錄表(algorithm registry)，列出荷蘭政府目前使用的所有人工智慧應用程式，並提供有關監督、人為干預、風險及績效標準等資訊。**(五)義大利**，2018年，在其人工智慧工作小組的幫助下發布「白皮書(The White Paper)」詳細介紹將人工智慧納入公共政策的各種方法，包括了解人工智慧工具對任何“在公共行政辦公室工作”的人的重要性。

圖 68 AI生命週期各階段的AI參與者

關鍵構面	應用脈絡	資料與投入	AI 模型	AI 模型	工作與產出	應用脈絡	人與地球
生命週期各階段	規劃與設計	資料蒐集與處理	模型建構與使用	驗證與確認	部署與使用	運行與監督	使用或受其影響
測試、評估、驗證及確認(TEVV)	TEVV 包含稽核與影響評估	TEVV 包含內部及外部確認	TEVV 包含模型測試	TEVV 包含模型測試	TEVV 包含整合、遵循測試與確認	TEVV 包含稽核與影響評估	TEVV 包含稽核與影響評估
作業	闡明並記錄系統概念與目標、主要假設、及根據法規與道德要求的脈絡	蒐集、確認及清理資料，並記錄資料集的元資料與特徵，根據目標、法規及道德考量	建立或篩選演算法；訓練模型	驗證與確認、校準、及解釋模型輸出	試驗、檢查與舊系統的相容性、驗證法規遵循、管理組織變革、並評估使用者體驗	運行AI系統並持續地評估它得建議與影響(兼含預期的與非預期的影響)，根據目標、法規及道德考量	使用系統與科技；監督與評估影響；致力於抑減影響並倡議權利
應負責參與者	系統操作員；終端使	資料科學家；資料工	模型建立者；模型工程師；資料科學家；開		系統整合者；開發	系統操作員、終端使	終端使用者、操作員、

關鍵構面	應用脈絡	資料與投入	AI 模型	AI 模型	工作與產出	應用脈絡	人與地球
	用者；職域專家；AI 設計者；影響評估者；TEVV 專家；產品經理；法遵專家；稽核人員；治理專家；機關管理階層；長字輩高階人員；受影響的個人/社群；評核者。	程師；資料提供者；職域專家；社會-文化分析師；人因學專家；TEVV 專家。	發者；職域專家；諮詢熟悉應用脈絡的社會-文化分析師與 TEVV 專家。		者；系統工程師；軟體工程師；職域專家；採購專家；第三方供應商；長字輩高階人員；諮詢人因學專家、社會-文化分析師、治理專家及 TEVV 專家。	用者及從業人員；職域專家；AI 設計者；影響評估者；TEVV 專家；系統創立者；產品經理；法遵專家；稽核人員；治理專家；機關管理階層；受影響的個人/社群；評核者。	及從業人員；受影響的個人/社群；一般大眾；政策擬定者；準則組織；貿易協會；倡議團體；環保團體；公民社會組織；研究者。

資料來源：本報告自行整理自美國 NIST 「AI 風險管理架構」，<https://www.nist.gov/itl/ai-risk-management-framework>。

行政院已於 112 年 8 月 31 日通過國家科學及技術委員會所擬「行政院及所屬機關（構）使用生成式 AI 參考指引」，共計 10 點(表 19)，主要強調**負責任及可信賴**，並禁止用於**機密文書等**。而審計部為 ChatGPT 在審計工作中的潛在應用，經運用 ChatGPT 及參酌審計實務綜合研析並於 112 年 3 月提出「政府審計應用 ChatGPT 評估報告」作為試行推動之參據，主要包括研議優化 ChatGPT 應用於政府審計業務之相關措施及二階段推廣 ChatGPT 作法，以及審計人員運用 ChatGPT 能力培育、優良實務案例之推廣、審計人員參與協作等實施方向。經審酌全球公部門為提高公共管理效率及以更低成本提供改善的、個人化的公共服務，正積極開發及推展機器學習演算法，然機器學習演算法帶來新的挑戰，包括：個人資料的使用與隱私權；無法解釋且不合理的決策；或因演算法偏見造成的潛在制度性歧視等。如果演算法未能適合目標及其環境，可能會導致工作量增加、延誤及員工沮喪。因此，在在提供公共服務時使用粗心開發的演算法可能會導致無效率、對政府各機關的信任減損、且不利於公部門的良好運作。上述國際及美英等先進國家等咸認 AI 發展與應用需要內部控制機制及外部審計以確保正確使用機器學習並預防這些危險事件的副作用，**為善盡外部審計強化政府課責機制、提升透明度及落實有效治理**，建議審計部宜**(一)增強對權威性風險管理架構的了解**，可譯介運用上述

美國 NIST 的人工智慧風險管理架構，強化審計機關對人工智慧風險流程的治理、對照、衡量及管理，並清楚地記錄其結果，同時回饋於優化「政府審計應用 ChatGPT 評估報告」，以及將審計機關在 AI 風險管理所獲實戰經驗，協助政府啟動或增強 AI 風險管理方法一即在未來風險評估中為所有相關利害關係人提供 AI 視角而強化各機關對 AI 風險架構的實踐。(二)持續敦促行政機關，參考美英等先進國家作法，儘速完備公部門關於 AI 治理、風險管理與內部控制機制、或優化法令規範等不足之處，以利接軌國際 AI 共同監管與法律遵循。

表 19 行政院及所屬機關（構）使用生成式 AI 參考指引

- 一、為使行政院及所屬機關（構）（以下簡稱各機關）使用生成式 AI 提升行政效率，並避免其可能帶來之國家安全、資訊安全、人權、隱私、道德及法律等風險，特就各機關使用生成式 AI 應注意之事項，訂定本參考指引。
- 二、生成式 AI 產出之資訊，須由業務承辦人就其風險進行客觀且專業之最終判斷，不得取代業務承辦人之自主思維、創造力及人際互動。
- 三、製作機密文書應由業務承辦人親自撰寫，禁止使用生成式 AI。
前項所稱機密文書，指行政院「文書處理手冊」所定之國家機密文書及一般公務機密文書。
- 四、業務承辦人不得向生成式 AI 提供涉及公務應保密、個人及未經機關（構）同意公開之資訊，亦不得向生成式 AI 詢問可能涉及機密業務或個人資料之問題。但封閉式地端部署之生成式 AI 模型，須確認系統環境安全性後，方得依機密等級分級使用。
- 五、各機關不可完全信任生成式 AI 產出之資訊，亦不得以未經確認之產出內容直接作成行政行為或作為公務決策之唯一依據。
- 六、各機關使用生成式 AI 作為執行業務或提供服務輔助工具時，應適當揭露。
- 七、使用生成式 AI 應遵守資通安全、個人資料保護、著作權與相關資訊使用規定，並注意其侵害智慧財產權與人格權之可能性。各機關得依使用生成式 AI 之設備及業務性質，訂定使用生成式 AI 之規範或內控管理措施。
- 八、各機關應就所辦採購事項，要求得標之法人、團體或個人注意本參考指引，並遵守各該機關依前點所訂定之規範或內控管理措施。
- 九、公營事業機構、公立學校、行政法人及政府捐助之財團法人使用生成式 AI，得準用本參考指引。
- 十、行政院及所屬機關（構）以外之機關得參照本參考指引，訂定各該機關使用生成式 AI 之規範。

資料來源：國家科學及技術委員會網站，<https://www.nstc.gov.tw/folksonomy/list/c79bf57b-dc94-4aff-8d14-3262b5559cfc?!=ch>。

五、廣續參考運用敏捷稽核規劃、執行及報導實務步驟於審計流程中，以支持並實踐靈活、回應力及韌性的價值導向審計。

澳洲內部稽核協會於 2020 年提出「事實資料：價值導向內部稽核(Factsheet: Value -Based Internal Auditing)」，這是專為內部稽核人員執行前瞻內部稽核服務以提供洞察，以及積極致力

於創新以改善組織的一種方法論，而且係從被稽核單位的觀點出發。該份資料主要係回應澳洲內部稽核協會近半個世紀以來的內部稽核演變，包括(一)1960 至 1980 年代，遵循稽核(偵測錯誤)。(二)1980 至 1990 年代，聚焦制度—制度導向(改善內部控制)。(三)1990 至 2010 年代，聚焦營運—風險導向(改善業務控制)。(四)2010 至 2020 年代，整合性稽核—夥伴關係(改善業務單位)。(五)2020 以後，聚焦服務—價值導向(改善組織)。價值導向內部稽核的關鍵要素計有策略基礎、利害關係人關係、持續改善、方法、資源配置及技術等 6 項，而在方法要素中特別提到「敏捷稽核方法」，理由是內部稽核應足夠敏捷俾能以敏捷方式快速地回應對組織重大的事項，因為審計委員會及管理階層希望內部稽核能快速地回應風險與問題。另外，國際內部稽核協會亦於 2020 年出版「敏捷稽核：轉型內部稽核流程(Agile Auditing: Transforming the Internal Audit Process)」專書，為內部稽核人員實施及設計敏捷內部稽核提供詳細步驟，以及參用案例。

圖 69 澳洲 IIA 的價值導向內部稽核



資料來源：澳洲內部稽核協會社群網站，<https://twitter.com/IIAAust/status/1252050368235802625>。

國際最高審計機關組織發展組織(INTOSAI Development Initiative,IDI)發布「COVID-19 緊急資金運用的透明度、課責機制及包容性審計(TAI 審計)」實務指引，指出運用敏捷之原則，包括下列各項：(一)原則一，儘早並持續提供小型審計報告。(二)原則二，變革。(三)原則三，同理心。(四)原則四，協作。(五)原則五，聚焦簡單及根本。(六)原則六，有效溝通。(七)原則七，積極主動的個人與自我管理的團隊。(八)原則八，持續改善與優化技術方法。而哥斯大黎加最高審計機關(SAI)為協助公部門因應 COVID-19 疫情之影響與挑戰，於 2020 年疫情期間，採用敏捷審計方法調整審計流程，評估哥國政府 Bono Proteger 計畫(現金補助受疫情影響之勞工，預算規模 4.1 億美元)執行情形。SAI 在維持審計品質前提下，於最終報告發布前，提出多份短式報告，及時提供正向之回饋建議及洞察意見，供被審核機關未來決策擬定時參考，同時作為國會監督之參據。上開短式報告之審計意見，列舉如次：(一)改善被審計機關計畫之設計及對目標族群影響評估間之追蹤。(二)緊急情況下發布特定法令，應擬定策略管理機制，管制考核實施情形。(三)透過資料庫分析異常情形，加強對申請資格驗證，並收回誤發資金。(四)提高申請人資訊之保護；警示符合資格申請人未獲補助之因素。(五)使用影響評估模型，證明執行計畫之正面效果。

審計部為主動回應審計環境所面臨的各種風險與挑戰，期以監督者、洞察者及前瞻者多元視野，積極敦促及協助政府贏在當下與未來，前於 109 年研析評估並提出「敏捷審計與民本價值」發展白皮書，作為審計機關導入推動敏捷審計的起始點，惟其前提仍必須遵循審計法規、踐行審計機關策略目標及落實監督強化洞察及邁向前瞻實施方案等，且透過整合審計單位與輔助職能之努力，以精準地遂行法定審計工作，並快速回應利害關係人期望及展現以民為本的成果導向審計價值。為期審計機關能充分了解「敏捷審計」內涵、導入及運用，經再參考上開 IDI 敏捷原則及哥斯大黎加最高審計機關敏捷審計成功案例，擬具「敏捷審計之導入及應用」資料於 112 年 12 月提供各審計單位參考應用在案。本次會議子議題 1-3 敏捷稽核介紹實踐敏捷稽核的規劃、執行及報導三個步驟，已能運用整合式平臺融入整個稽核過程，爰建議審計部宜可參考運用於審計流程中，以支持並實踐靈活、回應力及韌性的價值導向審計。

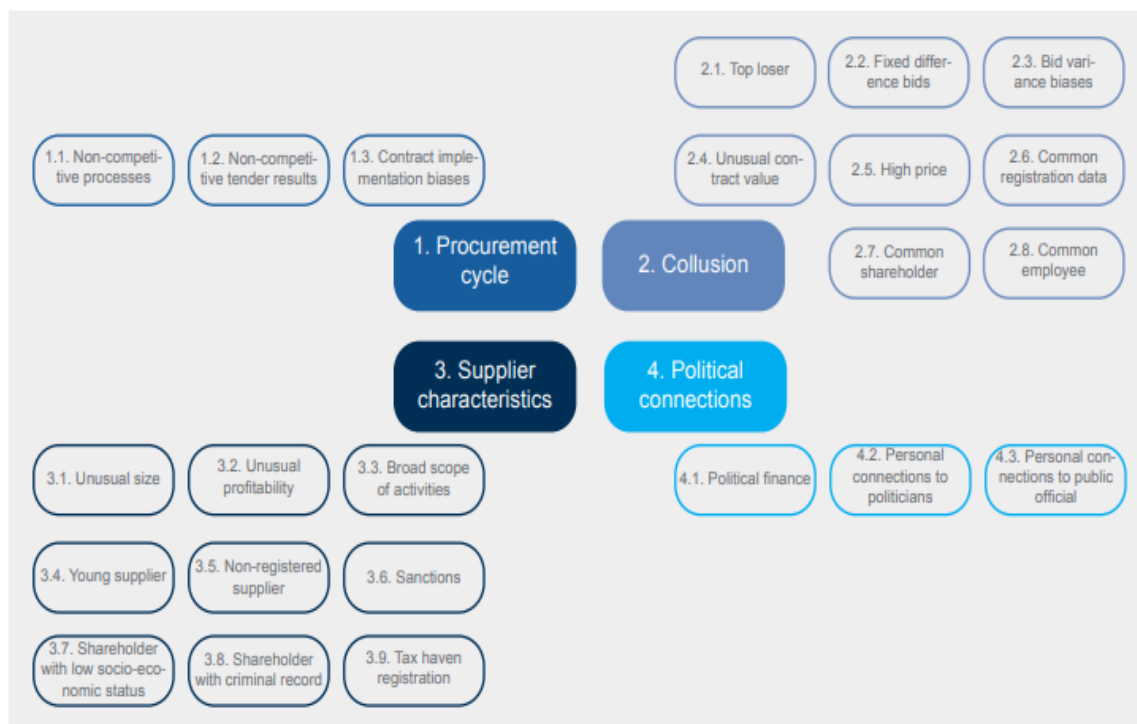
六、運用國際組織公共採購風險工具以強化對舞弊預偵防與遏止效應，協助各機關及時解決舞弊情事影響，展現外部審計跨機關與跨領域協作的綜效。

當今，民主國家正面臨前所未有的內部與外部壓力，維護誠信的努力比以往任何時候都更加重要。外國干涉的威脅、人工智慧的興起及氣候變遷的速度與規模正在引發新的貪腐風險，並對誠信架構施加越來越大的壓力。強化這些架構以支援政府、私部門及民間社會有效打擊貪腐及為公眾帶來最佳成果，是至關重要的。四十多年來，OECD 一直是全球反貪腐運動的推手，反腐敗及誠信(anti-corruption and integrity, ACI)工作的整體目標是支持值得信賴的機關，及開放、高效率及包容的市場，並與 OECD 致力於促進改善世界各地人民的經濟及社會福祉政策的承諾是一致的。OECD 透過擬定全球準則並提供實施工具而實現這些目標，除了提供資料及分析外，OECD 還與國際 ACI 各界召開會議並合作，分享實務與經驗，例如，全球反貪腐與誠信論壇(Global Anti-Corruption & Integrity Forum)，該論壇即將於 2024 年紀念反賄賂公約 25 周年慶。OECD 於 1997 年由 45 個國家簽署「打擊國際商業交易中賄賂外國公職人員公約(簡稱反賄賂公約, Anti-Bribery Convention)」是第一個也是唯一一個關注賄賂交易「供給面」(即提供、承諾或提供賄賂的個人或個體)的國際反貪腐文件，作為一項具有法律約束力的國際協議，反賄賂公約各締約國同意將賄賂外國公職人員行為定為本國法律的刑事犯罪，並調查、起訴及制裁此類犯罪行為，它既是全球反貪腐的基石，更是政策變革的催化劑。而公共採購已經占 OECD 國家 GDP 的 13%至 20%，並占政府總支出的三分之一，這也是最容易滋生貪腐的政府活動之一，OECD 競爭委員會於 2009 年擬定「打擊公共採購圍標指引(Guidelines for Fighting Bid Rigging in Public Procurement)」透過仔細設計採購流程以降低操縱投標的風險，並在採購過程中發現操縱投標的陰謀，進而幫助政府透過打擊圍標而改善公共採購。該指引包括兩個清單：用於偵測公共採購圍標清單，及用於設計公共採購流程以降低圍標風險的清單。

貪腐是永續社會經濟發展的最嚴重威脅之一。政府支出是最容易受到貪腐風險影響的領域。為了辨識及評估相關風險，政府機關傳統上使用人民檢舉進行分析，這是無效的且需要

投入大量資源。世界銀行（World Bank, WB）於 2023 年 11 月發布一種評估貪腐風險的新工具——治理風險評估系統：偵測公共支出中的舞弊、貪腐及串通的高階資料分析(Governance Risk Assessment System (GRAS) : Advanced Data Analytics for Detecting Fraud, Corruption, and Collusion in Public Expenditures)，係根據 60 項指標及公共採購週期的主要階段分為 4 個領域，協助公部門系統化及全面性分析招標過程的有效性、辨識潛在競爭對手之間的串通、檢查供應商財務報表的品質、及預防政治干預(圖 70)。另外，INTOSAI 已於 2019 年重編專業聲明架構(Intosai Framework of Professional Pronouncements, IFPP)指引第 5270 號「預防貪腐審計指引(GUID 5270 Guideline for the Audit of Corruption Prevention)」及於 2022 年通過第 5280 號「公共採購審計指引 (GUID 5280 Guidance for audits of public procurement)」，前者旨在協助 SAI 審計人員在其職掌範圍內準備及執行有關政府機關的反貪腐政策與程序的審計工作，特別強調這些機關的反貪腐政策、結構及流程，並可作為審計人員的審計工具。後者旨在提供審計人員有關如何對公共採購的特定主題進行績效及/或遵循審計的指引，其中包涵對公共採購中的貪腐與舞弊風險評估等。

圖 70 世界銀行 GRAS 的風險群與涵蓋的風險領域概述



資料來源：世界銀行網站，[https://intosairussia.org/images/reports/WB GRAS 2023.pdf](https://intosairussia.org/images/reports/WB_GRAS_2023.pdf)。

審計部依據審計法相關規定辦理財務、遵循及績效等審計工作，稽察財務上不法行為乃是審計職之一，尤其在審計公共採購部分，組織結構設計上為由中央至地方審計機關皆設有專責審計單位負責政府採購業務之專案查核，在資料分析上並以主動運用各主管機關建置或介接政府採購相關查詢平臺，例如，政府採購資訊查詢系統、公共建設計畫資訊查詢系統等，協助審計人員進行迅速、有效、客觀的分析評估，以達成風險導向選案及提升政府採購查核績效。然而，公共採購涉及政府、公共個體、國營企業或受公法管轄的其他機構（範圍涵蓋國民經濟的所有部門，諸如教育、醫療保健、基礎設施、國防等等，對社會經濟發展具有重大影響）根據契約規範購買與取得產品、服務及工程等活動，亦即他們使用公共資金辦理公共採購係為滿足人民需求。為賡續精進採購相關審計之設計並為已確定審計目標及在報告與追蹤期間選擇適當的審計問題與標準，以遂行法定職掌並展現跨機關與跨領域協作的綜效，爰建議審計部宜(一)研析 OECD「打擊公共採購圍標指引」及世界銀行「治理風險評估系統偵測公共支出中的舞弊、貪腐及串通的高階資料分析」等公共採購風險工具，納入現有政府採購資訊查詢系統、或相關控制作業或作業規定中，以更系統化及全面性分析招標過程的有效性、辨識潛在競爭對手之間的串通、檢查供應商財務報表的品質、及預防政治干預。(二)譯介研析 INTOSAI 第 5280 號「公共採購審計指引」，作為修正政府採購查核相關規定之參據。

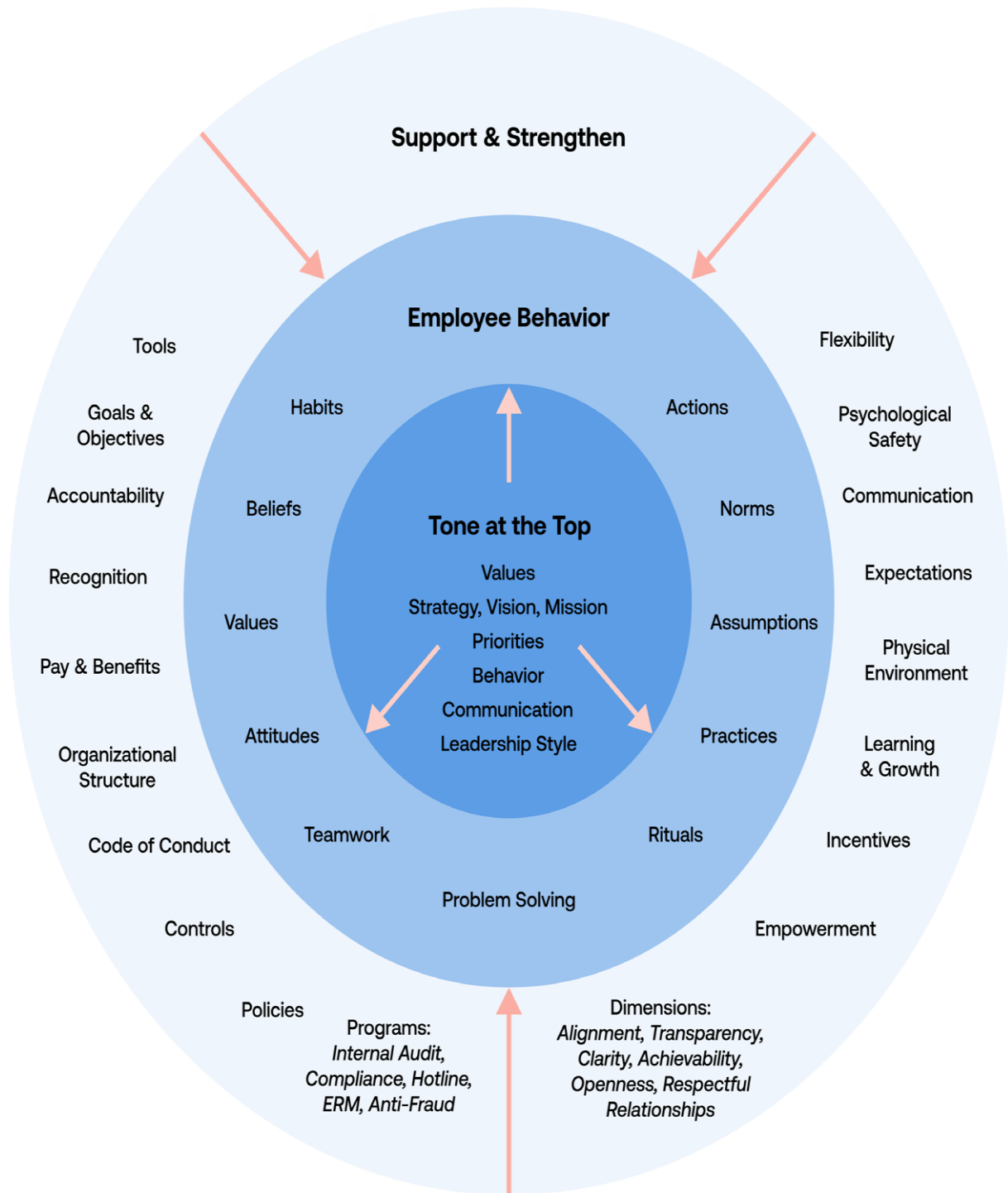
七、研析文化稽核於外部審計工作可行性，協助政府各機關正視並適時調適組織文化變革，以實現其願景、宗旨及目標，並強化其因應未來風險的韌性。

企業文化能把經營策略當早餐一樣吃掉。現代管理學之父彼得·杜拉克〈Peter Drucker〉的經典名言之一「文化把策略當早餐吃掉了(Culture eats strategy for breakfast)。」意指一個組織的文化，會左右其營運管理上的策略。”多數人認同文化對組織成功是至關重要的，但在大多數大型組織變革計畫中，文化是「房間裡的大象(棘手的問題)」，不僅未被討論且是不可討論的，因而成為任何重大變革的最大威脅。文化變革行動往往是善意的，但最終卻只是讓人感覺良好的一系列練習，即正在進步中但最終未能實現成果的感覺。另外，2020 年 4 月哈

佛商業評論英文版登載「建構符合人們價值觀的文化([Build a Culture That Aligns with People's Values](#))」文章，提到「偉大的文化應該持續地與組織的願景、宗旨及目標保持一致。」強調文化有時被稱為在組織內提供凝聚力的黏合劑，幾乎組織的每個部分都會影響文化。再者，2018年 OECD 全球反貪腐與誠信論壇的「組織文化推動道德行為：試驗研究的證據(Organizational Culture Drives Ethical Behavior: Evidence From Pilot Studies)」論文指出“文化是一種複雜的現象，它驅動員工行為（透過正式制度），且透過員工的心態與行為（透過學習與模仿他人）而顯現。”換句話說，個人決策塑造組織文化，但個人也會被組織文化與壓力所塑造。一個有道德的人被置於不健康的文化中，可能會面臨做出不道德決策的壓力。又美國 AuditBoard 公司於 2023 年 6 月出版「組織文化與道德報告(Organizational Culture and Ethics Report)」提到，文化要素就像積木：組織可以使用它們而建立堅實的道德基礎—或像多米諾骨牌(dominoes)一樣，一個不健康的文化積木可能會推倒下一個，從而導致文化所引發的失敗。而組織的每個部分幾乎都會影響文化，圖 71 說明不同文化要素如何互動與相互影響。

近 10 年來，文化稽核儼然成為公私部門內部稽核的新興議題，IIA 於 2019 年 11 月訂定「稽核文化(Auditing Culture)」實務指引，幫助內部稽核人員了解與組織文化相關的風險、有效管理這些風險如何支援成功的控制環境、及如何進行文化的評估等。什麼是文化稽核？文化稽核是對組織的價值觀、工作環境、政策、實務及態度等的綜合評估，目的在了解組織的文化，並深入了解可能需要關注或改革的潛在重大領域，例如組織領導者往往對員工生產力低下或流動率高的肇因視而不見，因為它通常涉及多元面向，但工作場域文化的內部稽核可以強調員工所面臨的問題，從而改善員工參與度及滿意度。總之，文化稽核使組織能夠履行其法律與道德義務，同時促進安全、平等的工作場域。而稽核組織文化的好處，包括：早期預警、提升信任、法規遵循、風險最小化、法律保護等。

圖 71 組織文化的各個要素



資料來源：組織文化與道德報告，AuditBoard 公司網站，https://www.auditboard.com/?utm_source=whitepaper&utm_medium=document&utm_campaign=2023-organizational-culture-and-ethics-report/。

歐洲最高審計機關組織(European Organisation of Supreme Audit Institutions, EUROASI)於

2017 年出版「公部門組織的道德審計—最高審計機關的實務概述(Auditing ethics in the public sector- A general overview of SAIs' practices)」指引，將道德審計再細分為遵循、文化及制度審計等三大類型，其中對文化審計(Cultural audits)的定義為：探究員工及其他利害關係人對組織標準及行為的看法。這種類型的審計評估個人、團體、單位或整個組織所認知的優先事項與道德有效性。而組織文化通常被定義為「我們在這裡做事的方式」。道德文化可以對組織績效的許多面向產生重大影響。這種類型的審計沒有準則，而且眾所周知的，它們很難設計。因此，它們是非常罕見的，通常僅限於評估或描述性研究。另外，該指引在道德審計的整體方法，針對查核文化指出：道德審計所面臨的主要挑戰之一就是需要衡量文化維度與影響。查核道德與文化在評估軟性控制及考量主觀資訊上皆遇到困難，同時仍然需要確定可觀察的措施與足夠的證據。雖然需要使用認知資訊，但這些資訊可能是不準確的，且必須與客觀資料及標準相結合，以極大化評估發現的可靠性。為此目的蒐集有意義的資訊，將是很複雜的，且成本也可能是高昂的。又在道德審計的審計範圍上，針對文化審計指出，查核主題是組織的道德與行為，包括與個人、團體、單位或整個組織道德事項中所展現出來的優先事項、道德有效性及承諾。對於審計人員來說，這是一個新領域。相應的方法與技術來自諸如心理學、社會學及文化人類學等社會科學。範圍主要涉及組織員工及領導階層的(道德)行為，或員工或利害關係人對組織道德行為及組織中道德體系運作的看法。

審計部依據審計法相關規定辦理財務、遵循及績效等審計工作，可審計範圍本已涵蓋被審計機關組織文化各個要素，惟基於重要性或依內部控制評估等考量，會擇選部分計畫、作業或職能等作為抽查項目，並未針對單一被審核機關的所有組織文化各個要素進行專案審計。審酌公部門各機關的組織結構都是注重內部穩定性的階層式，但過度穩定卻不利於創造廣泛且創新變革的合適環境，又公部門各機關的施政作為也因涉及個人及社群的生活品質而面臨很大的外部利害關係壓力，導致其不太可能承擔風險，也是私部門組織文化變革較公部門更為盛行的原因之一。然而，公部門的工作性質正在迅速變化，公務員及其領導者的能力需要不斷調整並跟上變動步伐，政府需要採用新的方法，進而培養及管理技能、承諾及值得信賴的公共勞動力。為使公部門組織文化能更持續地與機關的願景、宗旨及目標保持一致，審計部允宜參考本次會議專題 8 稽核企業文化的重點及案例，並廣續蒐集國際組織或先進國家審

計機關優良實務，研析通報導入外部審計工作的可行性等，協助政府各機關正視並適時調適組織文化變革，進而實現其施政目標並強化其因應未來風險的韌性。