

出國報告（出國類別：研討會）

參加第十四屆海峽兩岸內部審計研討 會出國報告書

服務機關：桃園國際機場股份有限公司
姓名職稱：尹台生 經理、陳志遠業務員
派赴國家：中國大陸 上海
出國期間：103 年 8 月 31 日至 9 月 3 日
報告日期：103 年 9 月 10 日

摘要

自 2001 年起，中華民國內部稽核協會與中國內部審計協會雙方協定已「加強溝通、增進了解、互相學習、共同提升」為目的，每年舉辦一次不同主題的內部稽核研討會，透過專業研討與經驗交流，提升兩岸內部稽核工作水準與推動內部稽核發展。本次台灣內部稽核協會與中國內部審計協會於上海舉辦「第十四屆兩岸內部審計研討會」，研討會主題為「內部審計如何為組織增加價值」。

本次研討會講師包含中國太平洋(集團)股份有限公司審計總監陳巍、中華民國內部稽核協會理事長王怡心、中國石油化工集團公司審計局副局長翟亞林、中華民國內部稽核協會理事黃叔娟、中國聯合網絡通信集團有限公司審計部信息系統審計處經理李健、台灣證券交易所副總經理簡立忠分別就內部審計如何為組織增加價值提出 COSO 理論架構與實務見解；利用各公司目前審計部門的實務經驗探討內部稽核對於企業價值提升的實質作為，如透過創建內部稽核資訊系統平台，建構完善的指標，並透過大數據的資料蒐集與重新整合分析的過程，增加內部稽核了解內部控制運作可能發生問題的即時性與應對策略，藉以達成內部控制、風險管理與公司治理等三大領域的公司價值提升；並且請到復旦大學管理學院會計系教授李若山進行專題演講「轉型經濟條件下企業內部審計增加組織價值的難點與對策」，從他自身參與企業界審計委員會的獨立董事角度剖析內部稽核部門轉型前後歷程，也提供與會者內部稽核部門成功的要件。

目錄

壹、目的及重點.....	3
貳、大綱	3
參、內容摘要.....	5
一、「探索內審創新，推動增加價值」	
二、「內部控制新發展」	
三、「堅持依法依規審計，致力增加企業價值」	
四、「政府內部控制之推動」	
五、「面向大數據，建構在線審計模式，推動內部審計增加企業價值」	
六、「台灣證券交易所如何強化上市公司內部審計與公司治理」	
七、參訪行程	
肆、建議與心得.....	19

壹、目的及重點

本次研討會秉持兩岸研討會「加強溝通、增進以解、互相學習、共同交流」之目的，透過兩岸民間團體、企業間之發展現況、實務狀況分享，彼此間透過討論分析截長補短，並以各該實務領域為研究個案，了解內部稽核之運作與增加價值之過程。

貳、大綱

一、研討會課程與綱要

- 1、海峽兩岸內部稽核/審計協會秘書長介紹協會會務工作開展情況。
- 2、議程《內部審計如何為組織增加價值》及主講人
 - (1) 「探索內審創新，推動增加價值」 太平洋保險(集團)股份有限公司審計總監陳巍
 - (2) 「內部控制新發展」 中華民國內部稽核協會理事長王怡心博士
 - (3) 「堅持依法依規審計，致力增加企業價值」中國石油化工集團公司審計局副局長翟亞林
 - (4) 「政府內部控制之推動」中華民國內部稽核協會黃叔娟理事
 - (5) 「面向大數據，建構在線審計模式，推動內部審計增加企業價值」中國聯通集團有限公司信息系統部信息審計處經理李建
 - (6) 「台灣證券交易所如何強化上市公司內部審計與公司治理」台灣證券交易所簡立忠副總
- 3、專題演講
 - (1)「轉型經濟條件下企業內部審計增加組織價值的難點與對策」復旦大學管理學院會計系教授李若山

二、參訪行程

1.上海自由貿易港區臨港新城

- (1) 上海電氣集團
- (2) 上海自貿區聯合發展公司

2.東方航空公司航務培訓中心

- (1) 東航乘務培訓介紹
- (2) 模擬機艙參訪

3.參訪上海證券交易所

- (1) 上交所內部審計情況介紹
- (2) 上市公司監管情形

參、內容摘要

一、《內部審計如何為組織增加價值》研討會議程

本次研討會共分為六個主題，其摘要內容如下

(一)「探索內審創新，推動增加價值」

1. 太保集團內部審計概況

目前太保集團共計 6000 餘個營業銷售點遍及整個中國大陸，集團架構如下，全國各地共計約 79 家分公司。審計中心組織架構，係以董事會轄下設審計委員會，並設審計總監一人，審計中心分為前台、中台、後台 11 部共 174 人並於 2014 年再設立投資審計部 49 人，目前集團內部審計中心共計 223 人負責集團內部含子公司、分公司之內部審計事務。為符合集團董事會要求增加審計價值 2013 年度出具審計報告 307 份、審計警示 12 份較 2012 年度所出具報告約增長 41%，其中缺陷數達 2619 個。

公司簡介



2. 三大創新推動內審增加價值

首先太保集團內審工作為增加價值制定了三年規畫，其目標為由確認性服務向確認與諮詢並重之服務轉型，並提高內部審計人員的專業能力與創新能力，於集團內部建立「評價與增值建議平台」、「內外部互動交流平台」及「系統內人才培養平台」。

(1) 治理架構相對獨立：

- 內部審計彙報：審計總監向審計委員會及經營管理階層雙向彙報，平時由董事長代表董事會分管審計委員會及經營管理階層。

- 績效考核：由董事長、監事長、審計委員會實施審計部門之考核。
- 預算執行：由審計委員會審核。

(2) 管理體制高度集中

- 審計中心集中於集團內部，並由審計中心執行子公司內審職能，人員、預算、審計業務統一執行。

(3) 運行模式專業分工

- 審計中心分為前中後台，分別對作業、技術、規則加以管理。

3. 內審增加價值的評價體系

面對經營環境，董事會須對公司經營所面臨的問題發展應對策略、經營階層是否適當的配置公司資源投入產出是否具效率及內審部門如何自我評估價值貢獻的三大需求下，太保集團內部審計中心便開展「評價模型」並提供治理階層一個「明確內涵」的審計增值，其評價體系如下：

- (1) 明確內涵：分別透過確認及諮詢活動，來評估集團對於法律的遵循、經營的效率效果、報導的可靠性，並加上太保集團的發展戰略，增加公司價值。
- (2) 建構指標：分為六大類 19 個二級指標。
- (3) 數據採集→建立模型數據運算。

(二) 「內部控制新發展」

1. COSO 發展史

維持有效的風險管理及內部控制乃企業實現長久成功的必要條件。1992 年前內部控制透過檢查表檢視控制作業；1992-2013 年分為三大目標、五大要素、二十項原則；2013 年五月後分為三大目標、五大要素、十七項原則。

2. 新 COSO 特色說明

「七大重點」分述如下：

- (1) 從單純的財務報導為導向轉為包括與媒體內容有關的報導目標，如社群、網絡等。
 - (2) 強調目標、風險與內部控制間的關係，內部控制係用來減輕或減少風險至可接受的程度，如氣象預報播送降雨機率，若機率越高則出門越應該攜帶雨具。
 - (3) 強調內控整合特性，以五大要素整體運作來達成內部控制的三大目標。
 - (4) 應用原則來評估每一項要素。如持續性監督或個別性監督作業來評估內部控制之有效。
 - (5) 強調舞弊風險，機會、誘因及合理化等三大舞弊風險之掌控。
 - (6) 強調良好內部控制有助於達成機構目標。
 - (7) 隨科技及環境改不斷更新內部控制制度之政策與程序
3. 內部控制自行評估
- (1) 良好的內部控制制度，必須要針對內部控制問題對症下藥，故需要內控部門自行評估作業
 - (2) 利用自行評估反映控制機制，分別就整體層面及作業層面進行評估。

(三) 「堅持依法依規審計，致力增加企業價值」

1. 中國石化及內部審計工作基本情況
 - (1) 總部設置審計局，接受董事長及審計委員會指派任務，定期彙報審計工作，審計人員共計 165 人。
 - (2) 子公司設置審計處，共計 83 個審計機構，人員 1313 人。
2. 內部審計增價企業價值的主要做法

- (1) 深化開展常規審計、突出管理效益審計，充分發揮審計問度服務職能，努力為企業增加價值。
- (2) 嘗試開展風險管理審計、創新主題審計，充分發揮審計驗證諮詢職能，努力為企業增加價值。
- (3) 強化合理問度、嚴肅問題整改追責，著力促進成果轉化利用，努力為企業增加價值。

3. 內部審計增加企業價值的四點體會

- (1) 不斷玩勝審計管理體制是內部審計為企業增加價值的可靠保障。
- (2) 領導的高標準、嚴要求是內部審計為企業增加價值的不懈動力。
- (3) 中國石化審計文化引領是內部審計為企業增加價值的前提條件。
- (4) 依法依歸審計和科學審計室內部審計為企業增加價的重要途徑。

(四) 「政府內部控制之推動」

1. 政府內部控制之演進

- (1) 2010 年底前，稽核評估職能以施政管考、資訊系統稽核、政風查核、政府採購稽核、人事考核、財務審核、出納檢核、其他等為主，尚欠缺一整合性稽核部門。
- (2) 2010 年底籌備政府內部控制推動及督導小組，推動內部控制制度及內部稽核等，包含訂頒「強化內部控制實施方案」。

2. COSO 理論架構之應用

- (1) 提倡各機關了解政府內部控制的四項目標及協助機關依五大組成要素架構設計內部控制制度。
- (2) 強化整合監督機制
 - i. 推動內部控制制度自行評估藉以簽屬內部控制聲明書。

- ii. 設立內部稽核單位辦理稽核工作。
 - iii. 建立「政府內部控制作業管理系統」。
3. 提升組織價值之案例
- (1) 為因應大陸觀光客來台人數日益增加建置「大陸、港、澳地區短期入台在線申請暨發證管理系統」，自 2011 年起取代傳統紙本臨櫃送件作業。
 - (2) 為因應資訊系統委外開發及維護費用占業務費用比率偏高且逐年遞增，開發一資訊系統藉以整合維護人員薪資、管理費、公費之數據資訊，完成後可藉有該資料庫建立合理價格並分析。

(五) 「面向大數據，建構在線審計模式，推動內部審計增加企業價值」

1. 中國聯通及內部審計簡介

集團公司內部設置審計部，由集團總部實行派駐制管理，全公司審計人員共計 566 人。由於中國聯通目前具有用戶量龐大、業務類型繁多、但系統整合程度高等特性，因此結合通信行業之特性，配合資訊系統建立中國聯通大數據審計資訊系統，是當務之急。

2. 在線審計系統建設及應用交流

(1) 以四年為建置期程，自 2012 年起至 2015 年止，共分為四個階段，首先是 2012 年的制定與規劃階段，於 2012 年 10 月完成規劃啟動審計資訊系統的建置，2013 年建設在線審計系統，2014 年建立三個模組為核心的審計管理系統，2015 年將持續改善在線審計系統、工程審計提升綜合管理。

(2) 應用交流：

- i. 系統資料是死的，需要再加工才有價值。
- ii. 大數據乃資料之整合，有助內部審計保持獨立性。
- iii. 目前開展工單式審計，以風險為導向的新型審計工作模式，將遠

程的在線審計及現場重點審計加以結合，分別可由審計部直接派出審計小組、派出工單委託分部進行審計或請問題單位自查，並提供佐證資料。使審計流程迅速聚焦、並簡化流程。

(六) 「台灣證券交易所如何強化上市公司內部審計與公司治理」

1. 公司治理之推展

目前台灣公司治理之里程碑：

- (1) 投資人保障中心成立。
- (2) 資訊揭露評鑑。
- (3) 股東會日期分散。
- (4) 薪酬委員會成立。

未來努力目標：

- (1) 2017 年以前要求金融業及資本額 100 億以上上市公司成立審計委員會。
- (2) 2017 年以前全體上市公司要設置獨立董事。

2. 內部控制制度發展沿革

- (1) 1986 年-1992 年推動內部控制觀念，由上市公司漸進推行至公開發行公司。
- (2) 1993 年-2000 年增列會計師之課責性、要求內部稽核人員資格、並要求公司出具內部控制聲明書。
- (3) 2001 年至今增訂證交法 14-1 條，訂定公開發行公司及金融事業之相關建立內控準則、強化公司治理。

3. 台灣證券交易所之定位

- (1) 業務推動：推動公司治理作業、辦理招商說明會、業務倡導會。

- (2) 市場管理：建立市場交易制度及辦理交易結算交割等業務。
- (3) 市場監理：對上市公司進行查核作業(如內部控制制度實地審查)及股市監視作業。

4. 對上市公司內部審計的監理

依據台灣證券交易所對上市公司內部控制制度查核作業程序，全年應選定受查公司家數併案暨執行查核，且實地查核家數不得低於受查公司家數的 1/4，並於每季結束後一個月內，將該季查核報告或追蹤報告結果彙陳主管機管備查。

二、專題演講 — 「轉型經濟條件下企業內部審計增加組織價值的難點與對策—從 IIA 新的 12 項內審核心原則談起。」

現任復旦大學管理學院會計系李若山教授，經常在各大企業的獨立董事並任內部審計委員會委員，對於內部審計所面對於許多現象與問題有著獨到的見解與體驗，就當前兩岸三地的企業內部控制推展情形與現今轉型經濟下內部審計之環境提出看法與對策。

當前企業內控審計之環境：

1. 中國政府反貪腐行動，連帶要求企業重視內部審計。
2. 社會對於企業行為規範之要求，使內部審計專業性提高。
3. 事前防範的要求使企業重視內部審計。
4. 由於資本市場越來越蓬勃發展，使內部審計地位提升。

但相對處於一個最糟糕的時代：

1. 改革開放以來，企業發展習慣於廉價勞工、潛規則、稅收籌畫的三個手段，使企業內部問題積重難返。
2. 變形的企業治理使內部審計的地位有名無實。
3. 企業長期對於內審忽視，及中國內審人員以財務為主，整體素質尚須提高。

由於國際形勢的發展與 IIA 十二項內審核心原則提出後，加上目前網際網路與巨量資料的雲端控制系統的新時代，使得原本以財務資料為主體的內部稽核功能弱化，而且再這樣瞬息萬變的時代裡查錯防弊的舊思維越來越難滿足治理階層的要求，如何轉型為風險為導向的風險審計是當務之急。

IIA 新十二項核心原則的最終目的就是增加企業價值，不論是從推動組織改變、審計人員的素質(包含誠實、客觀及有效溝通)、態度(不斷追求進步、改進)、或者是如何為組織配置適當組構運作的資源，審計人員都需要無時無刻積極進取、也要保持具有協調的能力，才能使企業組織邁向進步的方向前進。

目前內部審計遇到的難題有，過度重視數量指標，盲目追求查錯揪弊的量，而忽略了實質增加企業組織價值的指標，使得內部審計人員仍偏重於查錯防弊上。而且如何使得單一專業的內部審計人員轉變為多能工多專業多面向，將是未來資訊爆炸時代下內部審計的重點。

如何因應目前這樣的轉型經濟，因為良好的治理結構是內部審計運行的穩固地基，建議目前正在試行內部審計的企業組織可以分階段及層次，試行符合的核心原則內部審計組織；訂定適合的衡量標準及組標；增加不同類型不同領域的內部審計人員；透過不同部門或不同行業的交流充實內部審計人員的素質。

《9/1 第十四屆海峽兩岸內部審計研討會現場》 與王怡心理事長(右四)合影



三、參訪行程

(一)上海自由貿易港區臨港新城(洋山港區)

1. 上海電氣集團

(1) 簡介

上海電氣集團股份有限公司是中國裝備製造業最大的企業集團之一，具有設備總成套、工程總承包和提供現代裝備綜合服務的優勢。自上世紀九十年代以來，銷售收入始終位居全國裝備製造業前列。



(2) 內部審計概況

i. 完善審計管理體系

- 包含首席風險官、內部審計專責單位及審計人員之完善組織體系。
- 制定內部控制手冊、編制風險管控路徑圖之完善標準體系。
- 制定項目管理流程、審計工作規範等完善工作體系。

ii. 關注風險內控管理

- 建立風險預警系統，並藉由風險評估，及時辨識風險的存在。
- 採行有效措施應對風險。
- 建立報告機制。

iii. 稽核結果

- 及時出具審計報告，提供管理當局制訂有效的管理制度之依據，並作為內控制度良窳之評估。

2. 上海自貿區聯合發展公司

上海自貿區聯合發展有限公司，是在中國（上海）自由貿易試驗區管理委員會的支援和領導下，主要負責自貿區洋山區域的開發、建設和招商工作的國有開發公司。

公司前身是上海臨港集團全資子公司--臨港保稅港公司。隨著 09 年上海綜合保稅區成立，臨港集團、外高橋集團、益流能源集團和浦東現代產業開發公司決定對臨港保稅港公司增資擴股，組建綜合聯發公司，共同推進上海綜合保稅區的開發建設（2014 年 2 月更名為自貿區聯合發展公司）。

引用總理李克強的一句話「我們要用開方擴大內需，用開放形成倒逼機制(增加貨幣供給)，用開放促進新一輪改革」，上海自貿試驗區將是國家改革的試驗區，試驗區範圍涵蓋上海市外高橋保稅區、外高橋保稅物流園區、洋山保稅港區和上海浦東機場綜合保稅區等 4 個海關特殊監管區域，總面積為 28.78 平方公里。



- (1) 深化行政管理體制改革：此項重點在於過去中國對民間資金之管理，向來以「事前核准」為主，在上海自貿區則朝向以「事後監管」為主。此部分之落實，需搭配上海自貿區另一重要措施之實施—「負面清單管理模式」，以實現投資申請審查制改為備查制。換言之，在區內之作法，對於未列在上海自貿區負面表列清單上之投資項目，外商投資者之投資審查程序由核准制改為備案制；將外商投資企業合同章程審批改為由上海市負責備案管理，備案後按國家有關規定辦理相關手續。同時，未列在負面清單業別之外人投資，在區內亦將暫停適用《外資企業法》、《中外合資經營企業法》、《中外合作經營企業法》規定的有關行政審批流程，享有行政措施簡化之優惠待遇。
- (2) 投資管理新體制：商業登記制度新變革，公司設立手續簡化偏重於後續經營監管，由「嚴進寬管」轉變為「寬進嚴管」；取消前置審批及工商年檢等繁瑣程序；一表登記一口受理，由單一受理單位統一核發工商證件；註冊資本金認繳制度(同目前台灣公司法作法)；採行企業年報公示備案制度，企業對於年報之真實性及合法性負責。
- (3) 深化金融領域的開放創新：在風險可控前提下，可在試驗區內對人民幣資本帳可兌換、金融市場利率市場化、人民幣跨境使用等方面創造條件進行先行先試。在試驗區內實現金融機構資產方價格實行市場化定價。」
- (4) 貿易領域將實施創新監管新模式。在貿易領域，上海自由貿易試驗區將實施“一線逐步徹底放開、二線安全高效管住、區內貨物自由流動”的創新監管服務新模式。

(二)東方航空公司程務培訓中心

1. 東航乘務培訓介紹

(1) 靜態艙模擬示意：



員落水演練



2. 模擬機艙參訪

(1) 艙門開啟訓練



(三)參訪上海證券交易所

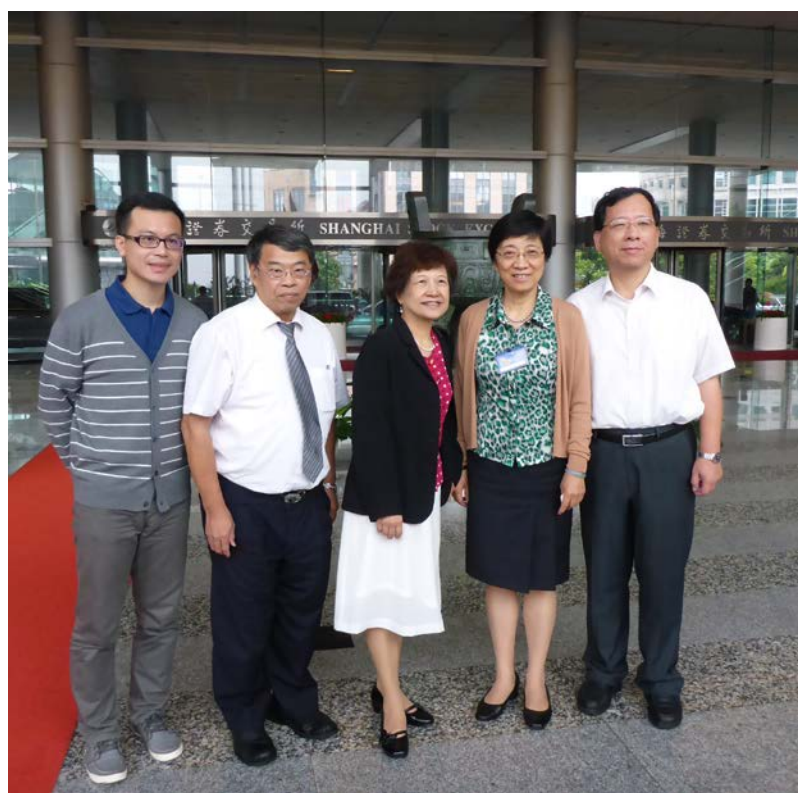
1. 上交所內部審計情況介紹

由監事長下設內部管理委員會及風險管理委員會，風險與內審部共計七員(含秘書一員)，依據內審計畫執行內部審計作業。



《9/3 參訪上海證交所》

與中國審計協會秘書長鮑國明女士(右一)合影



《9/3 參訪上海證交所》

與證交所副總經理劉紹統(中)合影



肆、建議與心得

關於內部稽核之稽核人力與稽核資源有賴於董事會之審計委員會及治理階層之大力支持與允諾；關於內部稽核之價值提升須將原本的查錯糾弊的內部稽核轉型為兼具有諮詢功能的內部稽核，此一轉型之首要條件在於編配充裕的獨立稽核人力與稽核資源；集團內部系統及 IT 系統的重新設計、整合上做起，不但可以藉由在數據上整合彙併得到新的意義，並提供管理階層即時且可靠的管理。目前 COSO 新制度下，利用三大目標、五大要素、十七項原則，重新審視除了與公司有關之「財務報導」，更擴及「媒體報導」；如何運用內部控制使企業的經營風險降低至可接受的程度；強調內控整合係為達成公司「目標」；應用原則來評估每一項要素的達成；強調舞弊之風險；好的內控才是達成公司、集團、機關的助力。

參與本次兩岸內部稽核研討會，是在例行的稽核業務外增加教學相長的好機會，能夠身處於台灣內部稽核界先進的環境中，交流彼此作業上、目前業務上、甚至於業界未來發展的方向上都能互惠互助，在本次交流的過程中，可以和目前在自貿區中發展物流的特力集團稽核協理談及該集團的稽核作業及未來業務發展，了解該集團目前也在整合中國大陸地區的資源，將分散於各地的品質管理集中至上海自貿區中加以整合增加效率，也可以和推動政府內部控制的黃叔娟理事交流，我們機場公司除了配合推動政府內部控制的工作外，了解目前政府推動內部控制的想法與做法，如何利用政府目前共同開發的內控評估平台進行作業；也與政府審計雜誌編輯委員陳正鏞、周靜幸、朱曼如等人交流，深化自我業務廣度與諮詢對象，以便未來持續推廣政府內部控制等相關作業。

以公司治理單位建立的內部控制制度為公司運行的主要依據，然公司內部控制平日運作有賴於公司業務單位的協助與支持，稽核部門位於治理單位與業務部門之間，查檢業務部門是否有依據治理單位所規範的內部控制運流程維持作業，然而這種例行挑錯的業務要怎樣來增加企業本身的價值，成為一個名馳中外的百年老店呢？而本次研討會議之主要內容就是揭示如何透過內部稽核作業提升企業的價值。首先，公司價值的創造除了在於各業務單位透過資訊的整合連貫外，也依賴著原本如何設計的制度，當制度發生問題時，業務單位如何透過資訊平台，及時告知內控設計單位錯誤並予以迅速的改進，稽核部門從僅扮演糾錯的角色要

變成企業病蟲害診斷的啄木鳥，透過治理單位的支持、深化各業務部門了解內部控制的重要性，從作業上著手加強資訊平台的整合，創造出有價值的資訊，提供企業經營團隊(不僅止於稽核單位)整體的企業運作現況，令企業能及時反應市況，做出因應對策。