



2015年國際內部稽核協會 年會出國報告



出國人員：石珮絹、賴玫蓁

報告日期：中華民國 104 年 9 月 22 日

出國報告（出國類別：國際會議）

2015 年國際內部稽核協會 年會出國報告

服務機關：審計部

姓名職稱：石珮絹審計、賴玫蓁審計

派赴國家：加拿大

出國期間：中華民國 104 年 7 月 4 日至 7 月 10 日

報告日期：中華民國 104 年 9 月 22 日

2015 年國際內部稽核協會年會出國報告

摘要

「2015 年內部稽核協會國際年會」於今（民國 104）年 7 月 5 日至 8 日假加拿大溫哥華舉行，共有來自全球超過 100 個會員國、超過 2,000 位代表參與盛會，臺灣計有 15 人參加。本次年會主題為「如高山的變化；如海洋的機會（Mountains of Change…Oceans of Opportunities）」，主辦單位安排 4 場研討會、6 場專題演講及 10 場同步研討場次，分別為：「具影響之領導力：驅動內部稽核價值」、「引領稽核功能有效發揮」、「全球新興議題—即將來臨的是什麼？」、「衡量舞弊：高峰與低谷」、「聚焦治理：挑戰新高」、「落實領導：運作內容是什麼？下一步又是什麼？」、「資訊科技挑戰旅程：通往成功的地圖」、「越過風險之海」、「公部門：透過潛望鏡觀看」及「內部稽核師課程複習」等。

本部為拓展審計人員視野，汲取內部稽核專業新知，遴派 2 名審計人員參加本次年會。另為擴大派員出國效益及強化與國際審計機關聯繫，年會參加人員爰就近參訪加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室（Office of the Auditor General of Canada in Vancouver），俾瞭解其查核人員財務收支抽查規劃、執行及電子工作底稿製作等相關審計實務，並交流彼此經驗。茲綜整參加年會及參訪加拿大審計機關所得，擬具建議意見如下：

- 一、研議訂定電子化文件建置、運用及保存作業規範，俾利審計業務運用與傳承，並保護內部文件資料，廣續開發具覆核工作底稿之功能，澈底將文件電子化。

- 二、積極與受查單位發展夥伴關係，以審計機關的查核構想促使其提升電腦稽核能力，進而修正計畫或執行方向，創造雙贏賽局，增進財務效能。
- 三、賡續拓展與民眾生活相關之查核議題，俾連結人民期望，彰顯審計機關「對民眾生活產生正面影響」之價值。
- 四、建立轄審機關業務查詢專區，並強化政府審計管理系統工作底稿專區功能，以利新進同仁適時掌握業務，及縮短人員輪調銜接時間，並節省倉儲空間。
- 五、持續善加運用資訊科技人員加入查核團隊，俾有效評估轄審單位資訊科技環境之有效性及安全性。
- 六、參考加拿大審計長公署作法，將年度重大審計成果以影音方式呈現，以多元化審計成果溝通管道，擴大宣揚審計成果，並深植人民對於審計機關之正面形象。

目錄

| | |
|---|----|
| 壹、前言 | 1 |
| 貳、參加年會過程 | 2 |
| 參、專題演講摘要 | 7 |
| 一、天際浩瀚無垠 | 7 |
| 二、稽核主管連結股東會期望之查核策略 | 8 |
| 三、全球經濟鉅變之準備－重大不確定性及全面成長 | 9 |
| 四、高效能董事會及審計委員會之期望 | 10 |
| 五、從防火線到爐邊談話 | 12 |
| 六、從這裡到那裡：旅程，從今天開始 | 15 |
| 肆、重要研討議題 | 18 |
| 一、稽核人員可以從博弈理論學到什麼？ | 18 |
| 二、全球醫療保健舞弊衡量的經濟性－高峰與低谷 | 21 |
| 三、整合性報告－領導性實務及國際發展趨勢 | 25 |
| 四、如何觀察公私合營之查核 | 27 |
| 五、如何確認風險管理：這是可以做到的！ | 31 |
| 六、以物有所值審計創造高影響力之公部門審計 | 37 |
| 七、稽核部門內部溝通解決方案 | 43 |
| 伍、參訪加拿大審計機關紀要 | 46 |
| 陸、研討心得及建議意見 | 53 |
| 一、研議訂定電子化文件建置、運用及保存作業規範，俾利審計業務 運用與傳承，並保護內部文件資料，賡續開發具覆核工作底稿之 功能，澈底將文件電子化 | 53 |
| 二、積極與受查單位發展夥伴關係，以審計機關的查核構想促使其提 升電腦稽核能力，進而修正計畫或執行方向，創造雙贏賽局，增 進財務效能 | 55 |
| 三、賡續拓展與民眾生活相關之查核議題，俾連結人民期望，彰顯審 計機關「對民眾生活產生正面影響」之價值 | 58 |

| | |
|--|----|
| 四、建立轄審機關業務查詢專區，並強化政府審計管理系統工作底稿 專區功能，以利新進同仁適時掌握業務，及縮短人員輪調銜接時 間，並節省倉儲空間 | 60 |
| 五、持續善加運用資訊科技人員加入查核團隊，俾有效評估轄審單位 資訊科技環境之有效性及安全性 | 62 |
| 六、參考加拿大審計長公署作法，將年度重大審計成果以影音方式呈 現，以多元化審計成果溝通管道，擴大宣揚審計成果，並深植人 民對於審計機關之正面形象 | 64 |
| 附錄：年會活動日程表 | 67 |

圖目錄

| | |
|--|----|
| 圖 1：本次年會主題：如高山的變化；如海洋的機會..... | 1 |
| 圖 2：我國代表團成員合影 | 2 |
| 圖 3：本次年會提供之 APP..... | 2 |
| 圖 4：本次年會徽章及識別證 | 3 |
| 圖 5：COSO 企業風險管理架構研討會講師群及 ISO31000 風險管理之 原理、架構及過程的交互關係 | 4 |
| 圖 6：新增國際專業實務架構內容 | 5 |
| 圖 7：西元 2016 年國際內部稽核協會年會主題 | 6 |
| 圖 8：Chris Hadfield | 7 |
| 圖 9：Richard F. Chambers、Bernd Schartmann、Anton van Wyk、Kiko Harvey.. | 8 |
| 圖 10：Yuwa Hedrick-Wong..... | 9 |
| 圖 11：投資及消費正向循環圖 | 10 |
| 圖 12：Zurel, Jo Mark..... | 11 |
| 圖 13：高效能董事會工作願景意示圖 | 11 |
| 圖 14：Theresa Payton | 12 |
| 圖 15：自僱者與被僱者行為模式意示圖 | 15 |
| 圖 16：成功五大要素意示圖 | 16 |
| 圖 17：Oliver Dieterle | 18 |
| 圖 18：戈策（左）起左腳射遠柱，阿根廷門將撲錯邊..... | 18 |
| 圖 19：Rebecca Busch..... | 22 |
| 圖 20：Vincent H. Tophoff..... | 25 |
| 圖 21：整合性報告架構-價值創造過程圖 | 26 |
| 圖 22：整合性報告與內部稽核角色關係圖 | 27 |
| 圖 23：Shagen Ganason | 28 |
| 圖 24：公私合營(PPP)生命週期意示圖 | 29 |

| | |
|--|----|
| 圖 25：公私合營成本效益衡量方式 | 29 |
| 圖 26：公私合營成功態樣 | 31 |
| 圖 27：Paul J. Sobel | 31 |
| 圖 28：The Elephant's Child | 32 |
| 圖 29：企業風險管理成熟階段(ERM Maturity Stages)..... | 35 |
| 圖 30：Jacques R. Lapointe | 37 |
| 圖 31：效益性績效審計內涵示意圖 | 40 |
| 圖 32：審計機關與政府部門關係圖 | 41 |
| 圖 33：審計影響力圖解 | 42 |
| 圖 34：Robert L. Mainardi、Lisel Donaldson | 43 |
| 圖 35：多方電話會議與網真 | 44 |
| 圖 36：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室組織架構圖..... | 46 |
| 圖 37：Michael Ferguson, OAG Auditor General | 47 |
| 圖 38：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室..... | 48 |
| 圖 39：溫哥華區域辦公室負責區域圖示 | 48 |
| 圖 40：本部參訪同仁與加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室接待成員合影. | 49 |
| 圖 41：加拿大審計長公署審計程序及關鍵要素 | 50 |
| 圖 42：政府課責機制圖 | 58 |
| 圖 43：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室管理系統畫面截圖... 60 | 60 |
| 圖 44：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室工作底稿專區畫面截圖..... 61 | 61 |
| 圖 45：加拿大新斯科細亞省審計團隊分類圖 | 62 |
| 圖 46：第四階段電子化政府六大旗艦圖 | 63 |
| 圖 47：審計機關價值與效益之整體架構圖 | 64 |
| 圖 48：加拿大審計長公署影音專區 | 65 |

表目錄

| | |
|-------------------------------|----|
| 表 1：戈策與羅梅洛決策結果表..... | 19 |
| 表 2：稽核人員與受查者博弈策略表..... | 19 |
| 表 3：受查者與稽核者的賽局情境分析..... | 20 |
| 表 4：稽核人員與管理階層博弈策略表..... | 21 |
| 表 5：IIRB 行為模型應用表-衛生保健案例 | 23 |
| 表 6：公私合營關鍵風險與控制點一覽表..... | 30 |
| 表 7：成熟度評估表..... | 36 |

壹、前言

第 74 屆「2015 年內部稽核協會國際年會」(The IIA' s 74rd International Conference) 於民國 104 年 7 月 5 日至 7 月 8 日假加拿大溫哥華會議中心(Vancouver Convention Center)舉行。鑑於組織的全球性發展，大量資訊運用網路傳遞，舞弊手法亦不斷翻新，使其面臨更多風險威脅，而須改變政策以因應機會，內部稽核人員擔任促進組織之永續經營、提升組織效能與價值之角色更形重要，故本次年會主題訂為「如高山的變化；如海洋的機會 (Mountains of Change...Oceans of Opportunities)」(詳圖 1)。



2015 International Conference Mountains of Change...Oceans of Opportunities

圖 1：本次年會主題：如高山的變化；如海洋的機會

主辦單位為有效提升各國內部稽核人員之專業核心技能，並宣揚組織內控機制於公司治理之重要性，會中邀請國際間在相關領域著有貢獻之公司高階主管人員及學者專家們，藉由研討會進行經驗分享與傳達專業新知。審計部為鼓勵同仁參與稽核專業研討活動，並審酌業務需要，經遴派臺南市審計處審計石珮絹及第四廳審計賴孜蓁前往參加。另為擴大派員出國效益，及強化與各先進國家審計機關之聯繫，爰就近參訪加拿大審計公署溫哥華區域辦公室 (Office of the Auditor General of Canada in Vancouver)，瞭解其辦理稽核規劃、財務審計、電腦審計等相關

實務，並彼此交流經驗。謹就參加本次年會過程、專題演講摘要、重要研討主題、加拿大審計機關參訪過程、研討心得及建議意見等提出報告。

貳、參加年會過程

本次大會於加拿大溫哥華國際會議中心（Vancouver Convention Centre）舉行，共有超過 2,000 位會員代表參加；我國代表團則由本部、中華民國內部稽核協會、臺灣證券交易所、台灣中油公司等計 10 機關團體 15 名會員代表參加（詳圖 2）。



圖 2：我國代表團成員合影

主辦單位於年會開始前即傳送電子郵件請參加者下載 APP（詳圖 3），可製作個人行程表，接收活動訊息通知，並包含所有參與者電子郵件供聯繫，以及課程講義、教室地點與師資簡介等，另寄送參加人員專屬 QR code，於辦理報到手續時，自行掃描 QR code，由印表機自動列印參加證，參加證上並標註參加人員已取得之專業證照名稱及課程與



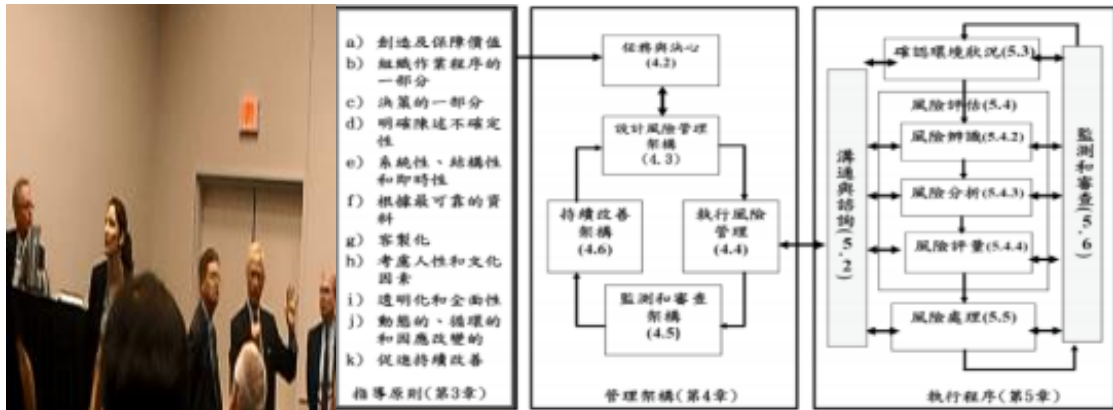
圖 3：本次年會提供之 APP

活動簽到條碼，現場另提供不同顏色區分職業別之徽章予參加人員配戴(詳圖 4)，便於識別及進行交流。



圖 4：本次年會徽章及識別證

該次大會於民國 104 年 7 月 5 日由「稽核轉型戰略，以滿足利害關係人期望」、「公共部門的新興趨勢」、「透過影響力成功的領導」、「COSO 企業風險架構研討會」、「政策與內部稽核主管：房間裡有大象嗎？」及「CIA 考試複習：第 3 部分－內部稽核知識要點」等 6 堂同步進行的會前研討會展開序幕，其中 COSO 企業風險管理架構研討會(詳圖 5)，介紹更新 2004 年企業風險管理及整合架構的計畫小組之初步概念，包括透過評估、展望、設計和建構、公開過程及完成等 5 階段及運用 5 個關鍵問題幫助架構更新；比較 ISO 31000 標準及 COSO 架構，及提出 COSO 企業風險管理和內部控制架構間的連結；預計將西元 2004 年架構下超過 100 個的主要原則，於更新後能顯著減少數量，並鼓勵與會者參與及提供建議給計畫小組更新架構。



圖片來源：ISO 31000 風險管理之原理、架構及過程的交互關係圖自永續產業發展雙月刊 NO53 DEC 2010 擷取。

圖 5：COSO 企業風險管理架構研討會講師群及 ISO31000 風險管理之原理、架構及過程的交互關係

為歡迎參加者，主辦單位於民國 104 年 7 月 5 日晚上在史丹利公園內的水族館舉辦歡迎酒會，提供簡單的點心及飲料，讓參加者走動式參觀豐富的加拿大各島嶼海洋生物及交誼，也讓我們與這次參加的我國代表，從 LINE 群組聯繫後正式認識。

本次年會於民國 104 年 7 月 6 日在蘇格蘭風笛樂團的美妙樂音中正式開始，在 3 天議程中，主辦單位共舉辦 6 場專題演講及有 10 項議題之同步研討會共計 70 場，各演講人以不同角度介紹內部稽核之方式、觀念與各種新知，並進行案例分享。10 項議題分別為：

- 具影響之領導力：驅動內部稽核價值 (Influential Leadership: Driving the Value of Internal Audit)。
- 引領稽核功能有效發揮 (Steering the Audit Function Effectively)。
- 全球新興議題－即將來臨的是什麼？ (Emerging Global Issues: What's on the Horizon)。
- 衡量舞弊：高峰與低谷 (Fraud: Scaling the Peaks and Valleys)。
- 聚焦治理：挑戰新高 (Focus on Governance: Reaching New Heights)。

- 落實領導：運作內容是什麼？下一步又是什麼？(Real Leading Practices: What' s Working and What' s Next) 。
- 資訊科技挑戰旅程：通往成功的地圖 (Routing IT Challenges: A Map to Success) 。
- 越過風險之海 (Navigating a Sea of Risk) 。
- 公部門：透過潛望鏡觀看(Public Sector: Looking Through the Periscope) 。
- 內部稽核師課程複習 (CIA Review Course) 。

民國 104 年 7 月 7 日會中，發布新增「國際專業實務架構^{註1}」(International Professional Practices Framework)(詳圖 6)內容，並以動畫影片介紹：稽核功能強化及維護組織之價



圖 6：新增國際專業實務架構內容

值，提供風險基礎與客觀的確認、諮詢、洞察的專業服務。

我們除全程參加 6 場專題演講外，並擇選與審計機關相關之研討主題，概要內容詳如本報告「參、專題演講摘要」及「肆、重要研討議題」。另為宣揚本部執行公部門審計績效及成果，本部特地準備我國政府審計簡介(英文版)、近 3 年度績效審計

註1：中華民國內部稽核協會官網於民國 104 年 7 月 8 日發布最新消息，提供新版「國際專業實務架構」連結網址供查閱：<https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/New-IPPF.aspx>。其中針對本次新增之 Mission of Internal Audit 及 Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing 內容，可於連結 <https://global.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx> 網址後，選擇下方語言為 Chinese Traditional，即會出現有關「內部稽核的任務」、「內部稽核專業實務核心原則」之中文版內容。此外，新增二篇實施指引(取代實務諮詢)：IG1000 – Purpose, Authority, and Responsibility 及 IG2110 – Governance。(目前先公布英文版內容，中文版內容將經準則委員會翻譯複核後發布。)

報告書之隨身碟、建立百年紀念徽章及交通部觀光局介紹臺灣美景光碟片等，作為小禮物分送予他國代表，獲得一致好評。

明（西元 2016）年內部稽核協會國際年會將於美國紐約市舉行，其研討主題為「內部稽核提升：75 年成果分享 (Internal Audit Rising……75 Years of Progress Through Sharing)」(詳圖 7)，將參與者定位為在環境變遷下對於過去和未來，提升附加價值和感知能力所不可或缺的環節，希各與會人員明年能踴躍參加。



2016 International Conference
Internal Audit Rising……75 Years of Progress Through Sharing

圖 7：西元 2016 年國際內部稽核協會年會主題

參、專題演講摘要

一、天際浩瀚無垠

(The Sky is Not the Limit)

Chris Hadfield / 加拿大太空人

本次演講者是加拿大太空人，他擅長修復國際太空站上所有系統，是全世界最資深且最有成就的太空人之一。



圖 8：Chris Hadfield

2013 年 5 月，他完成為期 6 個月的國際太空站指揮官任務，與組員返回地球（這是他的第 3 趟太空任務）。在太空站執行任務時還自拍表演大衛·鮑伊（David Bowie）經典歌曲「太空奇遇」(Space Oddity) 影片上傳 YouTube 蔚為話題。他將生涯所受到的太空人訓練，轉化成生活方式與職場態度建議，並著成國際暢銷書「太空人的地球生活指南」。本專題演講係分享其部分內容（詳圖 8），激勵聽眾實現超越雲端的夢想。

演講者以其受過幾十年的太空人訓練及幾趟太空之旅所學到的智慧，傳達包括小題大作，凡事要做最壞的打算；運用負面思考克服恐懼；把演練視為真實情形去作，才是真的演練，幫助組員達成目標，等於救自己一命等觀念。他能在險境中成功求生，是因為他領悟到：為最壞的狀況做好準備，並好好享受其中每一個時刻。為什麼要冒風險？為什麼要作這麼危險的事？要如何應付危險及所附加的恐懼？要如何避免危險及改變自己的行為？透過了解自覺危險及確實危險的差別，哪裡還有什麼是該畏懼的？在演講及回應與會者的提問中，他提醒聽眾，下一步要作什麼，取決於 20 年後的你想要成為什麼樣的人，

沒有準備才會恐懼。在太空中只要按錯一鍵就會讓你即刻從外太空「返回地球」，因此，瞭解團隊中每個人的專長，掌握並適應執行任務時所需要的各種技術外，要有備份觀念，不斷的在各種新領域接受訓練、擴展技術。夢想完成，也搞清楚方法重新改造自己，消除原始的恐懼。

二、稽核主管連結股東會期望之查核策略

(CAE Strategies for Aligning with Stakeholder Expectations)

Richard F. Chambers/國際內部稽核協會總裁暨執行長 (President and Chief Executive Officer, The IIA)、Kiko Harvey/Delta 航空公司副總裁(Vice President at Delta Air Lines, Inc.)、Bernd Schartmann/德國郵政公司執行副總(Executive vice president at Deutsche Post DHL)、Anton van Wyk (IIA global chairman of the board and partner at PricewaterhouseCoopers)

本專題演講採座談會方式進行，與談人員分別為國際內部稽核協會執行長 Richard F. Chambers、德國郵政公司執行副總 Bernd Schartmann，及國際內部稽核協會全球主席暨資誠會計師事務所合夥人 Anton van Wyk、Delta 航空公司副總裁 Kiko Harvey(詳圖 9)，主要係檢視股東會期望如何影響 21 世紀稽核部



圖 9：Richard F. Chambers、Bernd Schartmann (上排左起)、Anton van Wyk、Kiko Harvey (下排左起)

門的查核方向，及探討維持稽核部門與股東會連結之主要因素，並談論他們的成功之道。稽核主管現今已成為高度受注目之角色，惟許多稽核主管瞭解到他們對於商業經營及財務敏銳度不足。爰此，與主要股東建立及維持緊密連結關係，並具備察覺該連結關係之敏銳度(Relationship acumen)，於現今而言，亦為稽核工作不可或缺的成功要素之一。

稽核主管須同時向管理階層及審計委員會報告，故稽核主管亦須協調管理階層與審計委員會雙方之衝突事項，並與其維持良好關係。稽核主管於角色扮演上，雖須熱衷於觀察及協助管理階層處理組織風險，惟仍須維持客觀勤勉特質，並守護內部稽核獨立性之價值。現今稽核主管工作之一為加強與董事會連結，藉由建立雙方信任度及致力公司透明度等方式，瞭解董事會對稽核主管之期望，同時讓董事會瞭解稽核主管之價值及角色定位。稽核主管應清楚董事會關注事項，並透過適當管道，持續地向董事會表達稽核部門對該等事項之關切，此種稽核人員與董事會間建立之連結，往往可以為公司組織營運成果帶來豐碩果實。

三、全球經濟鉅變之準備—重大不確定性及全面成長

(Preparing for the Multi-Speed Global Economic Future—Critical Uncertainties and the Power of Inclusive Growth)

Yuwa Hedrick-Wong / 萬事達卡首席經濟顧問
(Chief Economist, MasterCard Center)



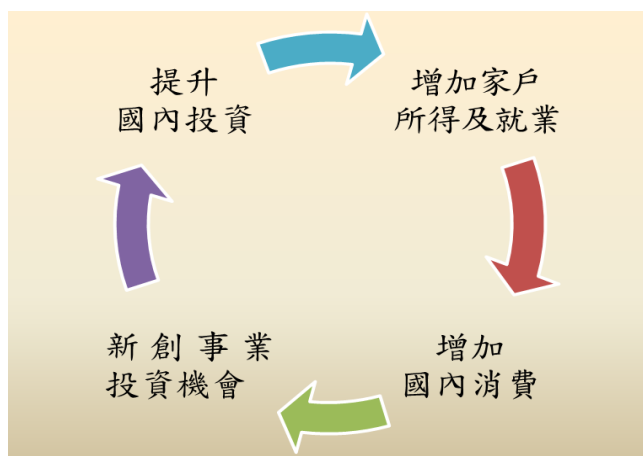
Yuwa Hedrick-Wong(詳圖 10)係一位極具專業經驗之經濟學家及商業戰略家，本次專題演講係分享為何全球在

圖 10：Yuwa Hedrick-Wong

觀望美國、歐元區、中國及印度等四大動力區(power zones)走向及其重大不確定性。首先，Yuwa Hedrick-Wong 以中國占全球製造業比重、中國外匯存底及美國 10 年期國庫券殖利率走勢圖，說明全球經濟情勢變化，並以美國、歐元區、日本、中國、印度等國家之外匯資產、國民生產毛額、家戶所得等指標，說明後金融危機(Post-Crisis)各國經濟情勢之演變。

最後，就全球經濟未來展望部分，Yuwa Hedrick-Wong 認為各國國內需求趨動經濟成長，全球貿易雖固然仍為經濟成長重點，惟各國內需之增長將催化經濟成長速度，又新興市場中產階級(定義為家戶所得

每天在 10 美元至 100 美元間)之消費亦為一股不可忽視的力量。至健全內需市場必須於投資行為與消費行為間建立並維持良善關係，即創造新創事業投資機會，將提升國內投資，藉由提升國內投資增加家戶所得及就業率，進而拉升國內消費(詳圖 11)，形成一個正向循環。



資料來源：譯介自 Preparing for the Multi-Speed Global Economic Future-Critical Uncertainties and the Power of Inclusive Growth, Yuwa Hedrick-Wong

圖 11：投資及消費正向循環圖

四、高效能董事會及審計委員會之期望

(Expectation of a High Performing Audit Committee and Board)

Zurel, Jo Mark / 加拿大石橋資本顧問公司總裁(Stonebridge Capital Inc.)

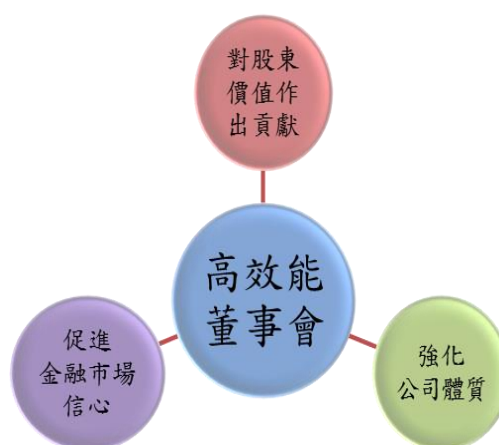
本專題演講係由石橋資本顧問公司總裁 Zurel, Jo Mark(詳圖 12)主講，Zurel, Jo Mark 係於西元 2006 年起擔任石橋資本顧問公司總裁，並擔任加拿大退休金投資計畫委員會 (Canada Pension Plan Investment Board)、高地房產投資公司



圖 12： Zurel, Jo Mark

(Highland Resources Inc)、鑽探集團(Major Drilling Group)及紐芬蘭電力公司(Newfoundland Power Inc.)之董事會成員。Zurel, Jo Mark 提到，高效能的董事會會去做下列 3 件事：(一)對股東價值作出貢獻；(二)強化公司體質；(三)促進金融市場信心(詳圖

13)。在法規及股東需求與日俱增下，審計委員會主席於提升審計委員會效能部分面臨極大壓力，而內部稽核同仁係一群可以支持審計委員會符合法規及股東期望之人



資料來源：譯介自 Expectation of a High Performing Audit ,Committee and Board Zurel, Jo Mark 專題演講內容自行繪製。

圖 13：高效能董事會工作願景示意圖

員。本專題演講主講者 Zurel, Jo Mark 帶領與會人員，從內、外部稽核主管觀點瞭解稽核功能、分享有關提升內部稽核價值與經驗，及增進內部稽核對建構高效能董事會及審計委員會之貢獻。

五、從防火線到爐邊談話^{註2}

(From the Firing Lines to a Fireside Chat)

Theresa Payton / 前美國白宮首席資訊官 / Fortalice 顧問服務公司創辦人及執行長

Theresa Payton (詳圖 14)

在西元 2006 至 2008 年擔任美國白宮首席資訊官，係第 1 位擔任該職務之女性。她創辦了一家提供網路安全、風險和舞弊諮詢服務公司，協助企業、公務部門及消費者改善 IT 系統 (Information Technology



圖 14：Theresa Payton

systems) 以對抗新興的網路威脅。西元 2010 年，被媒體雜誌評為排名前 25 位最具影響力的安全人員。她的著作包括：保護您的網路身分：你沒有任何防護就上線嗎？(Protecting Your Internet Identity: Are You Naked Online?) 大數據時代的隱私：認清威脅，保衛您的權利及保護您的家人 (Privacy in the Age of Big Data: Recognizing Threats, Defending Your Rights, and Protecting Your Family)。Theresa Payton 是美國網路安全、網路犯罪、減少舞弊和推行技術最富盛名的權威人士之一，本專題演講分享其著作部分內容，提出面對網路威脅之實際解決方案，激勵與激發組織加強資訊安全。

首先，演講者提到網路犯罪種類繁多，除了需要有效的安

註2：爐邊談話 (Fireside Chats) 係由美國總統富蘭克林·羅斯福所開創的廣播發言形式。1933 年 3 月 12 日，羅斯福在他的第一次新聞廣播演說前的準備活動上對到訪記者們說，不想把講話搞得那麼嚴肅，希望親切一些。摘自維基百科。

全計畫，更要加強組織成員瞭解資訊安全的重要性。通常組織是設有安全計畫，但 10 個員工有 9 個承認未遵守安全政策規定；所有行業中，超過 90% 的公司承認他們偶爾會違反安全策略。她提出了下面幾項建議：

- (一) 找出組織最重要的數據資產：找出如果受到損害，將危急組織生存的最重要的數據資產，運用災難復原、練習數據災難、安全技術調整等技術保護。
- (二) 與員工討論及評估現狀：組織已設置什麼安全措施？安全措施保護什麼？組織安全措施有多脆弱？如果技術控制有差錯，我們的資安人員知道如何解決嗎？面對個資已被洩漏的客戶，有客戶溝通和應對計劃存在嗎？是否使用擬真的情境測試突發事件管理計劃？組織如何應對失去智慧財產權、內部郵件公布在公共網站上，或者更糟之狀況？要付出怎樣的代價及對生產力的影響？如何提高每個安全層級？
- (三) 發展資料保護策略：沒有 100% 的方法來避免被駭客攻擊，所以訂定策略時需注意：
 1. 可以把具敏感和重要的數據存放在不同的地方嗎？
 2. 可以用不同的存取及保護層級處理數據資產內每個項目嗎？
 3. 是否知道數據被觀察、觸摸、移動抑或複製？
- (四) 演練數據災難：當數據失效，知道該通知誰嗎？如何做？該採取什麼行動阻止惡意入侵？是否需要外界幫助？

她分析業界發現，設置安全政策、程序及執行訓練是主要關鍵，因為 87% 的缺口可透過適當的安全控制來避免，而至少 95% 的缺口是人為的錯誤所造成。特別是社交工程利用人性的弱點進行詐騙，據統計，其實僅有 10 封網路釣魚郵件

成功機會大於 90%，目前收件者點擊附件的比率 23%，比 2014 年高出 11%，但為什麼攻擊者使用社交工程？因為它有用！因此要執行意識培訓，訓練員工質疑能力，例如：是否需要下載這份資料？所寄送電子郵件是否安全？如何保護儲存於光碟、隨身碟或筆電上資料之安全？當不再需要相關資料時，是否清楚如何保護資料安全？人們普遍有下列誤解：

1. 我不存取重要資料。
2. 我們有防毒軟體保護，所以我們不用保護。
3. 同仁很友善，所以我們只需要擔心外部網路的駭客。
4. 安全？那是 IT 部門的工作。
5. 我們有設置技術了，所以我們有保護。

事實上，擁有智慧手機的員工，70%可以存取公司資料，企業網絡中的個人設備，有 80%由 IT 部門管理是不足的，讓員工自攜 3C 裝置（筆電、手機、平板等）（Bring Your Own Device, BYOD）到公司，雖能方便員工不須再多花時間去學習新系統、間接提升員工的滿意度，且預期組織獲得較高產值及節省部分設備費用的優點，卻也帶來私人資料與組織資料無法清楚切割，造成組織資料洩密，或藉由 BYOD 散布病毒、攻擊等缺點。

幾乎所有的企業將部分數據及訊息管理外包給第三者，但大多數企業都沒有衡量其相關風險，在過去 3 年，有研究結果指出，外部託管及外部管理數據資產涉及侵犯隱私的比例穩定上升中，外包大幅增加了企業部分業務中斷風險。

演講者最後建議運用密碼保護、重視舊設備及備份資料，且絕不外借機器或 WIFI、使用簡短易記的密碼（如用符號和數

字替代字母)、所有帳號均使用不同的密碼；即使不被要求也要常更換密碼；不要在彈出消息時就更新、不要回應「你的電腦未受保護……點擊這裡」，隨時關注所有軟體修復和更新，有疑問時把資料刪除丟掉，以保護數據資產安全。

六、從這裡到那裡：旅程，從今天開始

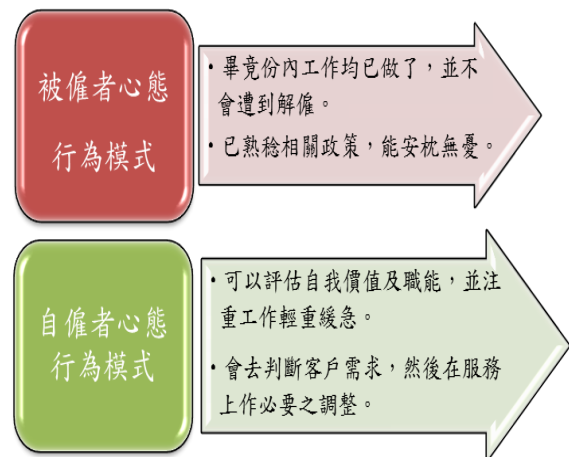
(From Here to There: Your Journey Starts Today)

Harrington, Lawrence / 雷神公司副總裁(Vice President, Raytheon Company)

本專題演講者 Harrington, Lawrence 從事審計及財務工作超過 25 年，Harrington, Lawrence 職涯始於政府部門，嗣後陸續經歷零售、財務服務、保險、製造及科技行業領域，擅長審計、管理變革、談判及關於發展與激勵等方面之演講。Harrington, Lawrence 表示，全球經濟環境及商業模式快速改變、到處充滿不確定性與風險，又股東期望持續增加下，這個世界須要內部稽核，而內部稽核須要領導者，其將該講題分為掌握機會、克服困難、領導旅程、達成目標等 4 項課題。

(一) 掌握機會

什麼是你的夢想，什麼又是你的志向？我們都應對自己的職涯負責，必須思考自身須做的事及必備職能。演講者引述Cliff Hakim 所著「我們都是自僱者 (We are all self-employed)」一書，



資料來源：譯介自 From Here to There: Your Journey Starts Today, Harrington, Lawrence 內容自行繪製。

圖 15：自僱者與被僱者行為模式示意圖

分別闡述自僱者與被僱者思路與其行為模式(詳圖 15)。

(二) 克服困難

演講者提及成功主要因素，包含工作態度、工作習慣、職涯規劃、持續學習及採取行動。一個成功者，須要熱情自信的態度、慣於投入心力於工作事務、對職涯及公司有益之生涯規劃、透過參與 IIA 研討會等活動持續進



資料來源：整理譯介自 From Here to There : Your Journey Starts Today, Harrington, Lawrence 演講內容自行繪製。

圖 16：成功五大要素示意圖

修，並無所畏懼採取行動，克服所有困難，終得成功(詳圖 16)。

(三) 領導旅程

領導自我旅程中，必須學習達成目標之新技能，及隨時自我調整，並且知道旅程中將有許多無法預知的障礙，故須保持變通及準備妥當的狀態。

(四) 達成目標

最後主講人以 L、E、A、D、E、R、S、H、I、P 為首的句子，鼓勵大家達成目標：

L : Leaders are trustworthy, respectful, honest, down to earth. (領導者總是值得信任及尊敬的，並且誠實及實際)

E : Elaborate a vision with inspiration and passion. (以靈感及熱情擘畫願景)

- A : Always willing to listen, flexible, approachable, and empathetic. (總是願以傾聽、保持變通、易親近及富同情心)
- D : Do not take credit for team success; take responsibility for failures. (勿以團隊成功邀功，惟應對失敗負起責任)
- E : Encourages decisive actions, is courageous, and leads by example. (鼓勵果斷的行動是勇敢的作為，並應以身作則)
- R : Readily challenges status quo; an innovator who drives the vision. (隨時準備接受挑戰；創新者驅動願景)
- S : Speaks with conviction, motivator and enjoys the success of others. (與堅定的信仰及動力對話，並欣賞他人的成功)
- H : Has the wisdom to admit mistakes and learn from them. (具有承認錯誤並從中學習之智慧)
- I : Is a continuous learner, coach and developer of others. (做一個持續的學習者及他人的啟發者)
- P : Put people first; hires the right ones and replaces wrong ones. (將人放在第 1 位；雇用對的人取代錯的人)

肆、重要研討議題

一、稽核人員可以從博弈理論學到什麼?[場次：CS 1-2]

(What Can Auditors Learn From Game Theory?)

Oliver Dieterle /德國聯邦就業服務局首席稽核長(Chief Audit Executive/Bundesagentur fuer Arbeit, Germany)

演講者(詳圖 17)在本次課程中傳達，博弈理論的概念，其目的是在競爭和衝突的局勢中作決策。每一場博弈代表參賽者面臨選擇行動的情況，而每個參賽者的輸贏取決於其他參賽者的作為或不作為。博弈最後的結果則取決於所有參賽者選擇的策略。



圖 17: Oliver Dieterle

本場演講以在巴西里約熱內盧舉行的2014年國際足總世界盃決賽中，7月13日阿根廷對德國那場比賽來舉例說明。該場兩隊90分鐘內比數戰成0比0，在延長賽下半場，第113分鐘，德國替補登場的戈策(Götze)接獲隊友傳球後，左腳射門，阿根廷門將羅梅洛(Romero)撲向右側，球滑過羅梅洛左手側破網，幫助德國首開紀錄，並戰勝阿根廷隊，時隔24年，再次舉起大力神盃。(詳圖 18)



圖片來源：中時電子報。

圖 18：戈策(左)起左腳射遠柱，阿根廷門將撲錯邊

(一)最佳策略引領成功

博弈理論的基礎，是理性行為，每場博弈會有兩名參賽

者，每個參賽者都有不同的策略，每個參賽者不論選哪一種策略都會收到其後果。例如戈策選擇射上目標的左側或右側；羅梅洛選擇防守球門的左側或右側，兩名球員就組成不同的策略和結果，如表 1 所示。

表 1：戈策與羅梅洛決策結果表

| | | |
|-----------------|---------------|---------------|
| 2014 年 世界盃決賽 | 羅梅洛決定 防守右側 | 羅梅洛決定 防守左側 |
| 戈策決定 踢右側 | 戈策：0 羅梅洛：1 | 戈策：1 羅梅洛：0 |
| 戈策決定 踢左側 | 戈策：1 羅梅洛：0 | 戈策：0 羅梅洛：1 |

資料來源：整理譯介自 What Can Auditors Learn From Game Theory? Oliver Dieterle 演講內容自行繪製。

這樣的賽局可以對應到內部稽核工作，稽核人員的任務是揭示風險，受查者的重點是「管理」自己的風險，決策選擇結果，稽核人員可能給董事會的報告價值增加或稽核人員的成本減少；受查者可能是獎金增加、衡量稽核人員的發現結果所需之成本減少或需要時間來配合稽核的成本減少，如表 2 所示。

表 2：稽核人員與受查者博奕策略表

| 項 目 | | 受查者 | |
|------|---------|------------------|------------------|
| | | 低風險 | 高風險 |
| 稽核人員 | 擴展的審計程序 | 10, 10 (a, A) | 20, -5 (b, B) |
| | 標準的審計程序 | 15, 13 (c, C) | -5, 15 (d, D) |

資料來源：整理譯介自 What Can Auditors Learn From Game Theory? Oliver Dieterle 演講內容自行繪製。

依表 2 所示，受查者的策略結果優劣順序為：D > C > A > B；稽核人員的策略結果優劣順序為：b > c > a > d。

(二) 案例說明

演講者以只有 1 個內部稽核人員約翰，面對 3 種情境，說明受查者可以扭曲或操縱稽核及影響內部稽核人員的方式，並提出高階審計主管的回應措施，如表 3 所示。

表 3：受查者與稽核者的賽局情境分析

| 案例 | 如果我是受查者 | | 內部稽核人員作為 | 問題 | 如果我是稽核長 | |
|----|---------|---|--------------------|-----------------|----------------------|--------------------------|
| | 受查者 | 情境 | | | 知道？ | 可能解決方案 |
| 1 | 安東；理查德 | 理查德告訴約翰，安東面臨高風險 | 對安東進行高風險審計，以提高稽核成果 | 我們怎麼知道理查德的情形呢？ | 理查德可能隱藏了自己的風險 | 稽核理查德 |
| 2 | 安東；理查德 | 安東要求約翰稽核他的部門，他認為存有隱藏的風險 | 約翰稽核安東並發現一些低風險情事 | 收到稽核報告後，安東要怎麼作？ | 稽核報告交付後，安東可能會操作高風險方案 | 下年度稽核安東 |
| 3 | 理查德 | 約翰在理查德的部門執行稽核，理查德告訴約翰，稽核後，可提供他 1 個更好的高薪工作 | 很明顯的，工作機會取決於稽核結果 | 約翰該怎麼做？ | 理查德試圖賄賂稽核人員 | 在稽核人員離開這項稽核工作後，辦理第 2 次稽核 |

資料來源：整理譯介自 What Can Auditors Learn From Game Theory? Oliver Dieterle 演講內容自行繪製。

演講者認為要改變這種狀況可以利用：1. 風險自評，讓所有受查者告知稽核人員有關自己的風險；2. 稽核人員比較受查者的自評及自己的風險評估；3. 首先執行低風險的稽核等風險管理來揭發隱藏的風險。又為達到降低風險及降低舞弊(可衡量或不可衡量)的目標，運用三道防線模型^{註3}(Three

註3：美國內部稽核協會 (Institute of Internal Auditors) 於西元 2013 年 1 月發布立場聲明書：「有效風險管理與控制的三道防線」。該聲明書指出，在三道防線模式裡，管理控制是風險管理的第一道防線，管理階層所設置的各種風險控制及遵循督導職能為第二道防線，而獨立的確認則為第三道防線。易言之，第一道防線(業務單位)：直接辨識與管理風險。在既定的營運目標下，負責去辨識、評估以及控管其承做業務時所面對的各式風險；第二道防線(管理階層の確認)：負責持續監控第一道防線的設計和營運控制；第三道防線(獨立之確認)：獨立確認管理風險。摘自民國 104 年公務人員高考三級財務審計/內部控制之理論與實務試題三及本部西元 2014 年亞洲區內部稽核研討會出國報告。

Lines of Defense - Model)，進行持續性稽核及持續性監控，如表 4 所示。

表 4：稽核人員與管理階層博弈策略表

| 持續性稽核及持續性監控(賽局) | | 管理階層 | |
|-----------------|---------|----------------|-----------------|
| | | 更多持續性監控 | 較少持續性監控 |
| 稽核人員 | 更多持續性稽核 | 2, 2 (a, A) | 10, 6 (b, B) |
| | 較少持續性稽核 | 5, 8 (c, C) | 1, 1 (d, D) |

資料來源：整理譯介自 What Can Auditors Learn From Game Theory? Oliver Dieterle 演講內容自行繪製。

依表 4 所示，稽核人員的策略結果優劣順序： $b > c > a > d$ ；管理階層的策略結果優劣順序： $C > B > A > D$ 。

(三)建議

演講者最後提醒，對於組織業務流程的監控，必須注意是誰設計這套規則？而有誰知道這套規則？又有誰瞭解這套規則？如果是公司的管理階層，將產生高風險舞弊行為的後果，所以建議除了持續性監控規則外還要有自己的規則。我們處在資訊不完全的世界中，運用博弈理論作為工具，可以降低稽核風險，試著找出為什麼受查者要這麼做的原因。

二、全球醫療保健舞弊衡量的經濟性-高峰與低谷[場次：CS 2-4] (Global Economy of Healthcare Fraud-Scaling the Peaks and Valleys)

Rebecca Busch /美國醫藥商業協會總裁及執行長辦公室(President and Chief Executive Office/Medical Business Associates, USA)

不論在國內或國際上，盜用身分是醫療保健舞弊的最大目標，也是管理該舞弊的驅動點。演講者透過本次演講，介紹國際上各種醫療舞弊行為，例如使用不當的國際疾病分類碼 (ICD Code)進行舞弊，以及如何預防既存及不斷發展的陰謀計劃。

演講者(詳圖 19)於開場時，先提出目前社交媒體與其產生的資料量，包括人們 1 天寄送超過 1,448 億封電子郵件、推特上推文超過 340 萬則、在臉書上分享超過 68 萬多 bits 的內容及每分鐘上傳 72 小時長度的新影片到 Youtube。未來有更多海量工具、



圖 19：Rebecca Busch

影響、報告、資料等等，我們要從哪裡著手呢？大數據需要管理階層革命、新的技術組合、新工具、新分析，錯誤的結果來自於錯誤的資訊在不對的時間，造成決策錯誤，而舞弊則係發生於正確資料在正確時間(弱點)使用於執行不法的交易。

演講者以行為資料分析模型(Behavioral Data Analytic Model)的 6 個項目：

1. 當事人是誰？(Who are the parties?)
2. 他們的標準為何？(What are their standards?)
3. 他們如何操作(人、過程、技術)？(How do they operate (people, process, technology)?)
4. 有何準則、法律、合約？(What are the rules/laws/contracts?)
5. 障礙在哪裡？(Where are the road blocks?)
6. 何時發生損害？(When are damages incurred?)

及 IIRB 模型-它是由下列 6 個項目組成行為分析模型-示範如何應用於某些知名的舞弊案例：

1. 參與者(Players)：辨識所有人、地方及事物。
2. 基準(Benchmark)：每位參與者的實務準則。

3. 功能/資訊(Functional/Information)：所有操作人員、過程及透過每一位參與者辨識應用的技術。
4. 基本規則(Rules-based)：每位參與者的法律或契約與因應之道。
5. 透明度(Transparency)：辨別每位參與者遇到的阻礙與因應之道。
6. 後果(Consequences)：分辨每位參與者遇到的損失/風險與因應之道。

表 5： IIRB 行為模型應用表-衛生保健案例

| | | | |
|------|---|------|---|
| 參與者 | 藥劑師，商業投資者，醫師，醫護人員，付款人（醫療保險，醫療補助），製藥商，批發商，分銷商，家庭保健機構。 | 誰 | 首領 Babubhai Patel，藥劑師和商人，密西根州坎頓人，擁有或控制 26 個藥房和數個家庭保健機構。 |
| 基準 | 許可證（州，專業，經銷商，工廠，政府）；產品標準（處方分配管道）；職業實務標準（臨床，醫藥，家庭健康）；特定行業（醫療）。 | 盜竊機制 | 假造的設施所有權；徵求家庭保健機構合作；取得受管制的健康資訊（protected health information, PHI）。 |
| 資訊 | 所有人員、過程及每一個參與者所使用的技術。 | 方法 | 他及助手招募了大批海外藥劑師作為藥房工作人員，以幫助他騙取政府計劃。賄賂和回扣，以及數千非法劑量的搶手藥物如強效止痛藥（具有成癮性）。 |
| 基本規則 | 虛假陳述法 ^{註4} ；HIPAA ^{註5} 安全；各方所訂契約。 | | |
| 透明度 | 限制存取患者護理服務文件；無禁止非法存取的訓練；未對盜竊情形提供充分揭露；對患者的不利影響不得而知。 | | |
| 後果 | 損失約 6,000 萬美元；無法安置患者；17 年徒刑。 | | |

以衛生保健-密西根衛生保健舞弊及藥物分配方案為例(詳表 5)，西元 2011 年美國 CES (Computer Evidence Specialists，

註4：據元照英美法詞典載述，虛假陳述法(False Claims Act)美國 1 項聯邦法律，它規定有以下行為者應承擔民事及刑事責任：故意向政府提供虛假陳述或申訴，向政府少交應付金額，製造或使用虛假記錄以減少對政府的義務。

註5：據叡揚資訊股份有限公司 GSS 資安電子報 0026 期「因應 HIPAA 的解決方針」載述，健康保險可攜性及責任法案(The Health Insurance Portability & Accountability Act, HIPAA)1996 年於美國國會通過，此為醫療處理及資訊系統改革的法案中，最全面的立法規範，限制詐騙及濫用，並保護病人的機密醫療資訊。HIPAA 法案的重要性是它不再是個遵循醫療資訊標準的選項，而是對於每個涉及電子醫療資訊組織的要求。

電腦證據專家機構)的分析人員參加醫療專案小組會議時發現一名姓「佩托爾」(Patel)的人疑似涉嫌密西根州與佛羅里達州醫療詐欺案。CES 從全國醫療供應商識別系統的登錄資料中以「佩托爾」搜尋。該系統中係登載服務於醫療產業的醫護服務供應商、藥劑師與相關人員名錄，這些人可向聯邦醫療保險、各州醫療補助或私人保險公司申請醫療補助。CES 發現有 1 支手機號碼反覆出現在他的各項紀錄中，以及相關聯的人事物，將該等資料送給聯邦調查局。聯邦調查局又再發現該手機號碼與密西根州至少 9 家藥局有關，乍看這些藥局分別屬於不同店主，實際上是幌子，主要目的在掩護佩托爾作為藥局幕後老闆的身份。在這個案子中，涉案醫師為獲得佩托爾給的回扣，會開給患者不必要的處方；患者也被這個詐騙集團吸收為成員，經由醫生轉介到佩托爾的藥局領藥，從中分一杯羹。雖然佩托爾的藥局未真正給患者處方用藥，仍會將處方簽交給保險機構以申請醫療補助；即使把藥(特別是具有成癮性強效止痛藥)給患者，患者也會在街頭販售牟利。這項陰謀牽涉多方人士，交易範圍亦相當廣泛。

演講者亦引用美國總統歐巴馬在西元 2015 年 1 月 20 日的國情咨文所述：「……我敦促國會能通過這項議案，我們需要這項議案來更好應對與日俱增的網路攻擊威脅、打擊盜用身分及保護孩子們的資訊。如果我們不採取行動，我們的國家及經濟容易遭受破壞；但如果通過這項議案，我們就能繼續保護這些能夠為全人類釋放出無限機會的技術。」然而不管付款人是公或私部門，醫療舞弊很難區別，舞弊者會欺騙任何付款的人。

竊盜機制透過社交媒體、實體商店、郵寄信件、電子郵件、互聯網/內聯網/外聯網，使需要醫療保健的人沒有得到他們所需要的，更糟的是某人在某處因為醫療保健而受傷害，因為實際上他們不需要、或不符合規定或是致命的。全球醫療保健詐騙最麻煩的問題在於犯罪者創造一個零和遊戲，那些要用來支援及改善全球醫療的經費、照護及資源，實質上都被轉移到貪婪及不道德的個人或團體。舞弊的成本約占全球組織每年收入 5%，以 2013 年估計的世界生產總值 (Gross World Product, GWP) 來說，這是一個相當於有近 7 兆美元的損失。

最後，演講者簡介墨西哥幫派綁架小孩進行器官偷竊，造成數百萬美元損失及小孩子失去生命；亞美尼亞裔組織犯罪集團用偷來的病患或專家身份及設立假診所，為從未提供的服務提交偽造索賠的醫療保險，結果發生 1 億 6,300 萬美元損失等 10 多個國際案例，並以全球醫療保健舞弊的經濟性，衡量高峰與低谷都與「資料」有關作為結語。

三、整合性報告—領導性實務及國際發展趨勢[場次:CS 2-9] (Integrated reporting-Leading Practices & International Development)

Vincent H. Tophoff / (International Federation of Accountants, IFAC)

Vincent Tophoff(詳圖 20) 是企業報導、永續經營、公司治理及風險管理等領域之專家。本專題演講係分享整合性報告 (Integrated Reporting, IR)、整合性概念，及整合性架構，並介紹國際內部稽核協會 (IIA) 等機構對於建立整合性報告能力提

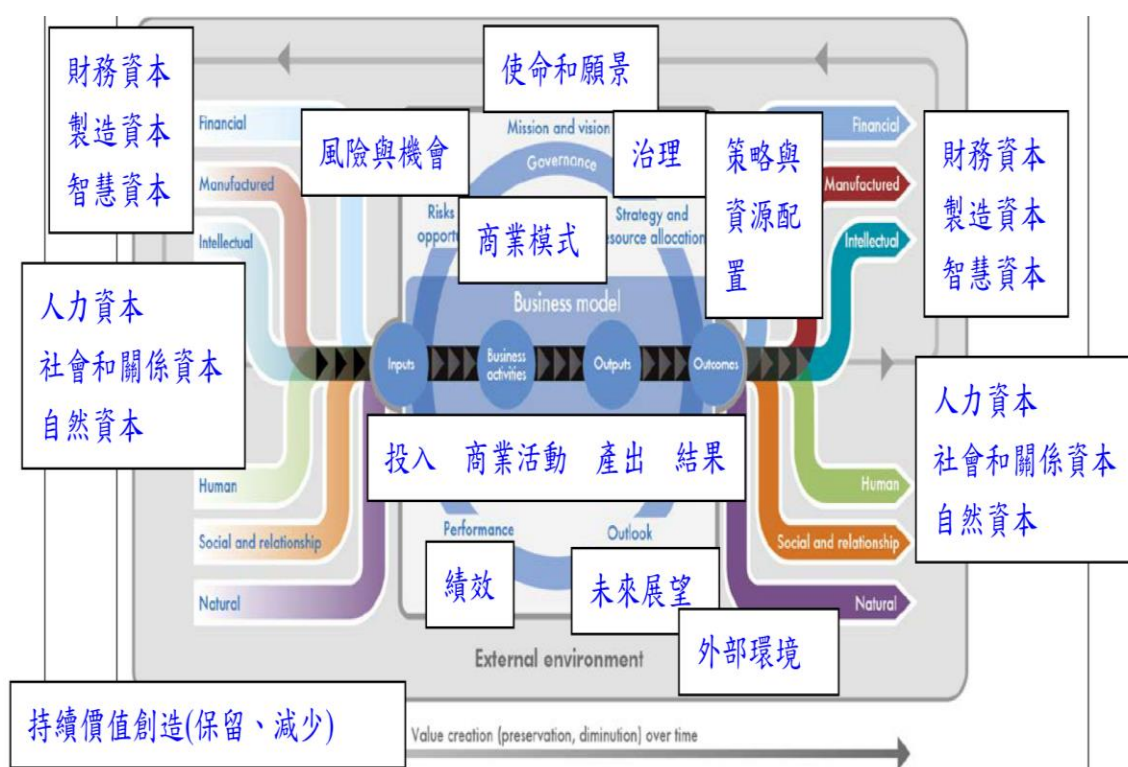


圖 20：Vincent H. Tophoff

供之資源。

整合性報告(IR)主要目的包括：1. 明確、簡潔等方式表達企業資源如何創造企業價值；2. 幫助企業全面思考策略及計畫，並管理主要風險，俾創造股東信心及增進未來績效表現；3. 係一個有關於企業策略、治理、績效等內外環境之簡潔報導，引領企業創造短、中、長期價值。整合性思考(Integrated Thinking)係整合性報告(IR)基礎，整合性思考內容包含，瞭解工作環境及其變化、瞭解利害關係人及其目標、如何創造內部稽核價值、整體策略及目標暨風險、企業績效衡量指標，及其他會影響利害關係人之因素。

易言之，整合性報告架構係為創造價值的流程，Vincent Tophoff 將其以下圖(詳圖 21)表示：



資料來源：國際整合性報導委員會、中華民國企業永續發展協會(英譯部分)。

圖 21：整合性報告架構-價值創造過程圖

至國際內部稽核協會(IIA)等機構有關整合性報告(IR)之參考資料，其中有關內部稽核人員於整合性報告(IR)所參與扮演角色及其參與程度，Vincent Tophoff 引用國際內部稽核協會(IIA)出版之「整合性報告與內部稽核人員角色」(Integrated Reporting and the Emerging Role of Internal Auditing)，以確認性及諮詢性等 2 種角色定位，介紹內部稽核與整合性報告(IR)之關係(詳圖 22)。

| 整合性報告與內部稽核之角色 | |
|-----------------------|---------------------------------|
| 確認性角色 | 諮詢性角色 |
| 複核有關整合性報告風險。 | 於整合性報告準備階段，提供相關建議。 |
| 透過驗證及諮詢達到利害關係人對課責之要求。 | 與高階管理單位及董事會溝通企業短、中、長期利益。 |
| 闡述企業相關法規之遵循情形。 | 向高階管理單位及董事會提供有關整合性報告效率及效益方面之建言。 |

資料來源：譯介自 Integrated reporting-Leading Practices & International Development, Vincent H. Tophoff 專題演講內容。

圖 22：整合性報告與內部稽核角色關係圖

四、如何觀察公私合營之查核[場次：CS 3-9]

(How to Scope a Public Private Partnership Audit)

Shagen Ganason / 紐西蘭毛利發展部(按：係紐西蘭公共服務部門，專責提供毛利權益政策議題之諮詢及影響毛利問題之處理)稽核主管(Chief Audit Executive of Ministry for Maori Development)

因應全球化浪潮，政府須與私人部門合作，俾提高公共服務對於納稅義務人價值；透過私人部門金融創新及其管理方式，係促使建立物有所值(Value-for-money, VFM)架構最大化之關鍵，而稽核人員必須瞭解議題所涉之有效性、公私合營創造之價值，及公共支出之延續性。本專題演講主講人紐西蘭毛利發

展部稽核主管 Shagen Ganason (詳圖 23)以公私合營定義及類型、公私合營生命週期、成本效益、關鍵風險與控制，及公私合營成功態樣等，作為演講梗概，茲就各項內容擇述如次：



圖 23：Shagen Ganason

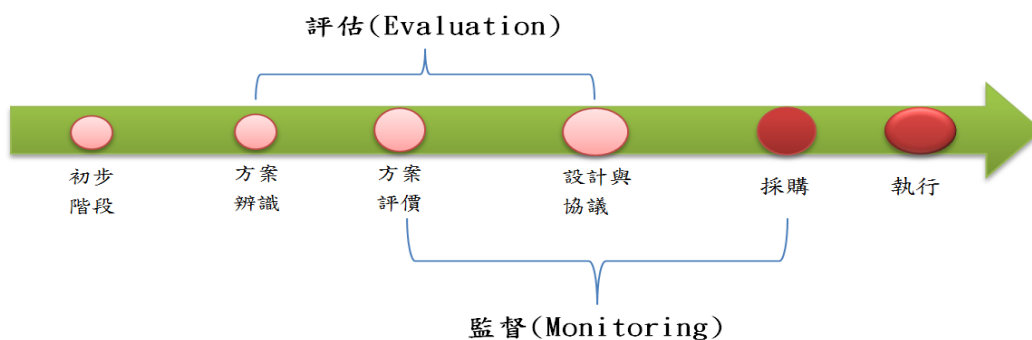
(一)公私合營定義及類型

Shagen Ganason 指出，所謂公私合營(Public-Private Partnership, PPP)係公私部門間合夥協議，以分工方式追求雙方共同利益(mutual benefit)；Shagen Ganason 參考加拿大議會對公私合營之分類，以「私部門參與程度」及「私部門風險高低」為座標軸，將公私合營分為「設計及建造(Design-Build)」等 12 類，其中私部門參與程度及其風險最低者為「設計及建造(Design-Build)」，而「私有化(Privatisation)」係私部門參與程度及其風險最高之公私合營類型。

(二)公私合營生命週期

其次，Shagen Ganason 採用英國審計委員會(UK Audit Commission, 因應地方審計與課責法生效，該委員會已於 2015 年 4 月結束營運) 分類方式，將公私合營生命週期分為「初步階段(Preliminary Stage)」、「方案辨識(Project Identification)」、「方案評價(Project Appraisal)」、「設計及協議(Design & Agreement)」、「採購(Procurement)」及「執行(Implementation)」等 6 個階段，其中須予以評估(Evaluation)者，係方案辨識、評價及設計與協議等週期，

須予以監督(Monitoring)者，係方案評價、設計與協議及採購等週期(詳圖 24)，並指出 PPP 各階段生命週期所應達成目標及須執行事項。

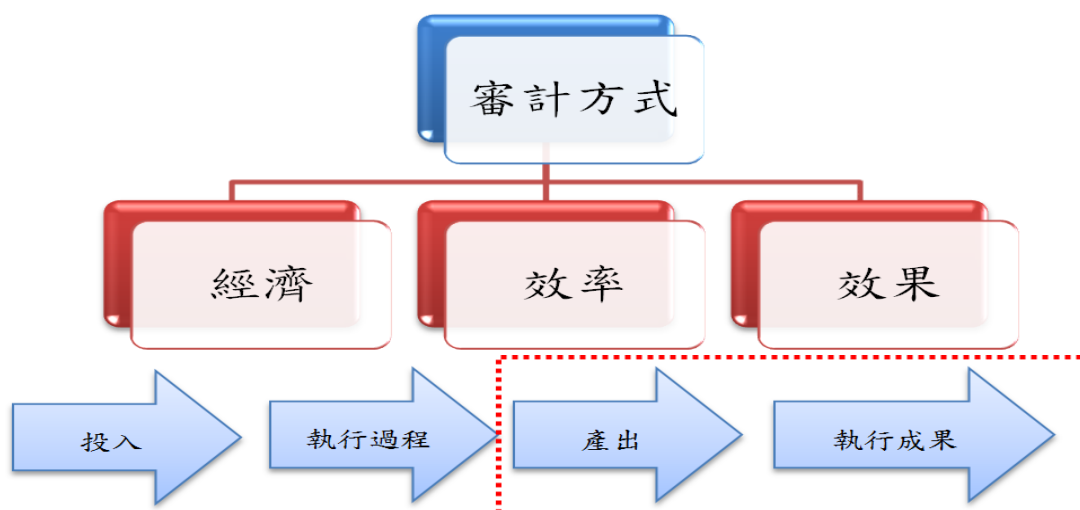


資料來源：參考自 How to Scope a Public Private Partnership Audit, Shagen Ganason 專題演講內容自行繪製。

圖 24：公私合營(PPP)生命週期示意圖

(三)公私合營成本效益

Shagen Ganason 以經濟、效率及效益等方式衡量政府部門辦理公私合營情形，其就投入、執行過程、產出及執行成果予以評估及衡量，其中產出及執行成果之衡量須質量並重(詳圖 25)。



資料來源：譯介自 How to scope a Public Private Partnership Audit, Shagen Ganason 演講內容自行繪製。

圖 25：公私合營成本效益衡量方式

(四) 關鍵風險與控制

Shagen Ganason 就「訂定公私合營目標」、「適當合夥關係」、「保護政府部門利益」、「監督政府部門利益」及「政府部門陷於困境」等面向，探討關鍵風險與相關控制點，茲以表 6 列述之：

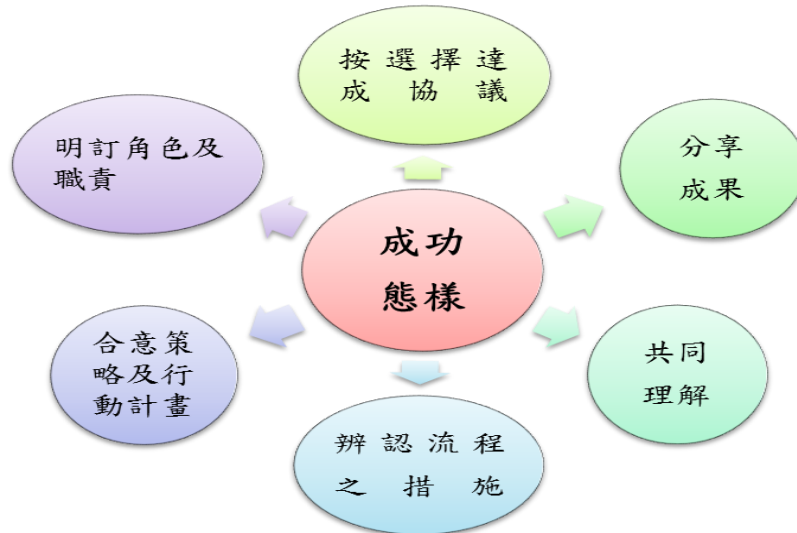
表 6：公私合營關鍵風險與控制點一覽表

| 面向 | 風險 | 預期控制點 |
|----------|--|--|
| 訂定公私合營目標 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 公私部門目標之競逐。 ✓ 缺乏適當風險管理誘因。 ✓ 計畫缺乏競爭力。 ✓ 公私部門利益衝突。 | <ul style="list-style-type: none"> ◇ 選擇適當策略。 ◇ 與使用者滿意度連結。 ◇ 於可行性研究階段評估市場。 ◇ 商業利益須被考量及保護之程度。 |
| 適當合夥關係 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 雙方合夥關係對政府部門而言並非最有利之遵循。 ✓ 遵循採購法相關規定可能阻礙競爭。 ✓ 無法取得智慧財產權。 ✓ 保證及賠償無法訂價。 | <ul style="list-style-type: none"> ◇ 設定清楚預算目標，並辨識潛在利益衝突。 ◇ 闡明私人部門貢獻及預期成果。 ◇ 應於公私合營辦理初期確定雙方關係。 ◇ 合約價格應反映風險高低。 |
| 保護政府部門利益 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 可能失去投資價值。 ✓ 錯估少數股東之影響。 | <ul style="list-style-type: none"> ◇ 採用黃金股方式。 ◇ 仔細衡酌少數股東利益，並於作出承諾前取得法律意見。 |
| 監督政府部門利益 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 差勁之雙方關係管理將導致政府行使權利之失敗。 ✓ 公私部門績效目標差異將導致執行成果不彰。 ✓ 對策略及績效之歧見，將逐步擴大為爭端。 | <ul style="list-style-type: none"> ◇ 辨認關鍵技術。 ◇ 採行多種同時監控公私合營執行品質及數量之措施。 ◇ 適當之管理。 |
| 政府部門陷於困境 | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 政府不自覺得地變成管理者。 ✓ 失敗之公私合營將會影響政府信譽。 ✓ 除非付出懲罰性成本，政府部門無法退出公私合營關係。 | <ul style="list-style-type: none"> ◇ 備妥優質解決方案。 ◇ 合夥關係建立前即應作適當之風險評估。 ◇ 與私部門簽約階段即應考量退場機制。 |

資料來源：參考自 How to scope a Public Private Partnership Audit, Shagen Ganason.

(五)公私合營成功態樣

最後，Shagen Ganason 提出 6 種公私合營成功態樣，分別為「雙方對風險及問題有共同理解」、「分享成果」、「按選擇而非機會達成協議或備忘錄」、「明訂雙方角色及職責」、「合意策略及行動計畫」、「辨認流程之措施」(詳圖 26)。



資料來源：整理譯介自 How to scope a Public Private Partnership Audit, Shagen Ganason 演講內容自行整理。

圖 26：公私合營成功態樣

五、如何確認風險管理：這是可以做到的！[場次：CS 4-8]
(Providing Assurance on Risk Management: It Can Be Done!)

Paul J. Sobel / 美國喬治亞州太平洋有限責任公司副總裁，首席稽核長(Vice President, Chief Audit Executive/Georgia-Pacific LLC, USA)

演講者(詳圖 27)主要提供學習規劃風險管理確認項目必要的關鍵步驟，指點風險管理評估時必需考慮的領域，探索蒐集證據以支持評估意見之不同方法，以對查核結果分享意見，及對不同的利益相關者提供有限度及有意義的確認。



圖 27：Paul J. Sobel

(一)六何法

演講者首先爰引魯迪亞吉普林 (Rudyard Kipling) 於 1902 年寫給孩子的故事書「大象的孩子」(The Elephant's Child) (詳圖 28) 的名句：「我有 6 個忠實的僕人，我所知道的都是他們教的，他們的名字是何事、為何、何時、如何、何地與何人」，套用在本課程中即為下列問題：



資料來源：Providing Assurance on Risk Management: It Can Be Done! Paul J. Sobel 演講內容。

圖 28：The Elephant's Child

- 為何(Why)要對風險管理提供確認？
- 可以提供哪些(What)類型的確認？
- 如何(How)才能提供確認？
- 從何處(Where)獲得對評估的證據？
- 何時(When)應提供確認？
- 誰(Who)提供確認？

風險管理確認並非合理的確認所有或特定的風險可以管理到可接受的水準，它僅提供合理確認，風險管理能達成其目標。惟對於如何提供保證，沒有很多好的指引。

1. 為何(Why)要對風險管理提供確認？

西元 2013 年 IPPF 國際專業實務架風險管理標準 2120 規定，內部稽核單位須評估風險管理過程之有效性，並對其改善做出貢獻。風險管理過程是否有效之決定，源自於內部稽核人員針對下列項目的判斷：

- (1)組織之目標支持及符合組織之使命。

- (2) 重大風險業已辨識及評估。
- (3) 選擇適當之風險回應，使得風險符合組織之風險胃納。
- (4) 攸關之風險資訊業已及時取得，並於組織內溝通，以便於工作人員、管理階層及董事會履行其職責。

依據不同平面媒體或會計師事務所之專業調查，提出風險管理的有效性是審計委員會的五大風險領域之一；只有 7% 的稽核計劃涉及風險管理；只有 35% 的受訪者對其組織辨識及回應緊急風險的能力非常有信心；未來 5 年，稽核功能在評估企業風險管理某些方面過程或架構上的比重將從 47% 提高到 60% 等等說法，而為了獲得成功，組織必須想辦法創造新價值，保護現有的價值，這需要良好的策略規劃及管理能創造價值及獲致成功可承擔的風險，減輕摧毀價值和抑制成功的風險。有效的風險管理可以幫助企業實現及維持成功，因此，確認有助於實現持續性的成功！

2. 可以提供哪些(What)類型的確認？

- (1) 適當的設計：與組織目標密切結合；符合風險管理目標；
與風險標準結合（例如能力，態度，偏好和承受能力）；
與組織的外部 and 內部環境相關。
- (2) 有效的營運：按設計運作，持續發展。
- (3) 風險管理系統實施後不久及成熟時。
- (4) 風險管理系統的組成成分。
- (5) 在慎重周到的業務領域內的風險管理。
- (6) 對風險事件的回應。

3. 如何(How)才能提供確認？

依據西元 2013 年 IPPF 國際專業實務架風險管理標準 2120 的解釋，內部稽核單位執行多項專案時，可蒐集第 1 大項的資訊，以支持此項評估。這些專案結果的整體檢視，有助於瞭解組織的風險管理過程及其成效。

(1)原則對準法(Principles Alignment Approach)

- A. 風險管理如何創造價值？
- B. 風險管理如何是組織進程中不可分割的組成部分？
- C. 風險管理如何是組織決策的一部分？
- D. 風險管理如何明確地將不確定性表達出來？
- E. 風險管理應如何系統化、結構化、及時化，俾有助於提高效率和可持續發展。
- F. 風險管理確信所作的決策係基於有效的資訊嗎？
- G. 風險管理是否適應組織之文化及營運風格？
- H. 風險管理是否有效考慮人力和文化因素？
- I. 風險管理是否透明的、包容的？
- J. 風險管理是否為動態的、反復的以及適應變化的？
- K. 風險管理是否促進不斷改善和加強？

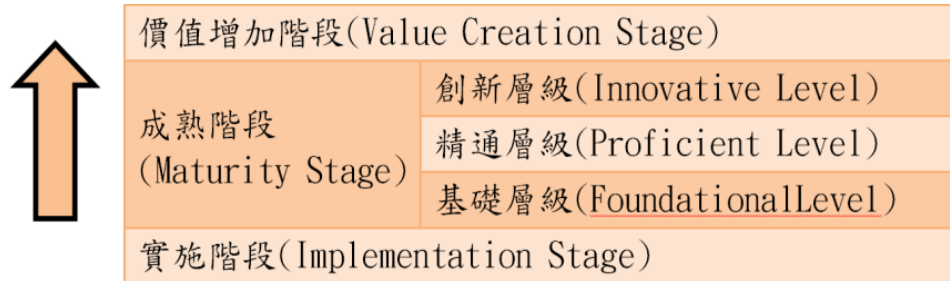
(2)綜合評估法(Comprehensive Assessment Approach)

評估風險管理系統的各個層面，並評估在所有關鍵領域內，健全的實務是否執行，例如比較 ISO 31000:2009(E)，COSO ERM 及其他資源。

(3)成熟期評估法(Maturity Assessment Approach)

有效性不一定是二進制，不能幻想從無效性變成有效性。並非所有領域都需要成熟，要從成本及效益決定。

重點應放在解決當前和理想狀態(由管理當局依董事會的投入決定)之間差距最大的缺失(詳圖 29)。



資料來源：整理譯介自 Providing Assurance on Risk Management: It Can Be Done! Paul J. Sobel 演講內容自行整理。

圖 29：企業風險管理成熟階段(ERM Maturity Stages)

- A. 實施階段：此期間為組織實施風險管理時期。
- B. 成熟階段：
 - a. 基礎層級：組織已經建立了企業風險管理的良好基礎，但還沒有經驗以確保風險管理的有效性。
 - b. 精通等級：隨著經驗的積累，組織熟練的操作風險管理系統。該系統已通過測試，呈現可以滿足風險管理目標（通常是有針對性的最低水準）。
 - c. 創新等級：增加創新有助於找到風險管理系統操作中更精確、有創造力的及成本效益方式，能帶給董事會和高階管理層級更大的信心，組織可以有效地管理重要風險事件。
- C. 價值創造階段：重點轉移到組織成功最佳化，運用風險管理創造競爭優勢和創造價值最大化。

4. 從何處(Where)獲得對評估的證據？

- (1) 目前階段：過去的稽核活動(例如專案、會議、風險評估、其他討論等)，其他證據包括訪談董事會成員、管理階層，風險擁有人及其他與風險管理有關人員；覆核從主要董事會及管理委員會成員的會議中取得的備忘錄及其他文件；覆核風險管理政策及程序；執行調查，例如風

險管理意識調查報告；檢測模型，電子表格等；風險報告及其他溝通資料；覆核監督活動的文件。

- (2)期望階段：與高級管理人員、董事會、風險擁有者討論；不要把目標訂太高，可能無法實現或成本超過收益；不要把目標設定太低，以確保實現風險管理目標及風險管理系統成功！

5. 何時(When)應提供確認？

- 風險管理執行後不久。
- 實施後1或2年。
- 主要執行階段已完成。
- 重要的風險事件發生後。
- 當稽核結果顯示風險管理系統沒有實現其目標。
- 風險管理中高風險的特別元素。

通常情況下，應先進行一個綜合評估。當下列情形時，成熟度評估最有意義，如表7所示。

- 一個或多個綜合評估已經完成，但其結果無什價值。
- 綜合評估結果顯示實務都很到位，但董事會還是管理階層認為還需要更多。
- 風險管理系統有效的緩解下行趨勢風險，但無法追求上行趨勢風險。

表 7：成熟度評估表

| 目前階段 | 期望階段 | 主要差距 | 解決差距的行動 |
|------|------|------|---------|
| | | | |

6. 誰(Who)提供確認？

- (1)內部稽核。
 - (2)其他內部確認活動(與其他內部稽核合作)。
 - (3)外部確認活動。
- 如果內部稽核的客觀性受損。

- 如果內部稽核與其他內部保證活動缺乏知識和技能。
- 與內部稽核人員合作。

(二) 確認計畫的步驟

1. 確定目標：例如利益相關者的期望；誰是觀眾？設計充分性和(或)操作有效性；評估範圍。
2. 確定方法：包括原則、綜合評估或成熟方法。
3. 收集證據：過去與最新證據；記錄結果。
4. 評估結果：何處有差距和機會？
5. 報告結果：取決於評估的類型和客戶期望。

(三) 結語

內部稽核人員應該評估企業風險管理系統以提供確認，組織能夠聰明的承擔風險，創造價值，獲致成功，並能減輕會摧毀價值和抑制成功的風險。並再提醒原則對準方法、綜合評估法及成熟期評估法等三種可行評估方法，如有疑問，請記住大象的孩子的故事，詢問何事、為何、何時、如何、何地與何人。

六、以物有所值審計創造高影響力之公部門審計[場次：CS 4-9]

(Creating High-impact Public Sector Audit with Value-for-Money Auditing)

Jacque R. Lapointe /加拿大新斯科細亞省前審計長 (Formerly, Nova Scotia's Auditor General)

本專題演講主講人為加拿大新斯科細亞省前審計長 Jacques R. Lapointe(詳圖 30)。所謂物超所值(Value-for-money，以下簡稱VFM)審計係以風險導向衡量政府部門於



圖 30：Jacques R. Lapointe

計畫執行上是否達成所訂目標，並提出更正計畫執行缺失及增進效果與效率等建議意見，本場演講中，Jacques R. Lapointe 除介紹加拿大 VFM 審計發展歷程，及加拿大新斯科細亞省(Nova Scotia)審計經驗外，並分享醫療院所感染控制等議題及其審計發現，最後提出審計影響力之藍圖(Roadmap)，謹將前述議題擇述如次：

(一)加拿大 VFM 審計發展歷程

VFM 審計緣自加拿大審計長公署於西元 1975 年獨立複核報告建議意見，並在西元 1977 年納入審計長法(Auditor General Act)，明確要求審計機關以經濟、效率及效益等觀點檢視政府支出，及是否有足夠程序衡量施政計畫效率性，除運用於聯邦、省及市等層級之政府部門外，亦得運用於立法及內部稽核，於實務運用上相當多元化。另一方面 VFM 審計係在綜合審計(Comprehensive Auditing)架構下實行，所謂綜合審計(Comprehensive Auditing)，係就財務、人力，及資源管理是否具經濟性、效率性及效益性，及課責關係是否有效被監測等面向，提供客觀及建設性評估，並包含「財務報表審計」、「遵循審計」及「VFM 審計」等 3 要素。除此之外，加拿大另於西元 1980 年 2 月成立加拿大綜合審計基金會(CCAF, Canadian Comprehensive Auditing Foundation)，該基金會係以加速審計方法發展、組織專業發展及訓練課程、交流資訊及觀點等項為主要發展目標。

(二)加拿大新斯科細亞省(Nova Scotia)審計署 VFM 審計經驗

加拿大新斯科細亞省有 34 個審計同仁，大部分審計同仁

具有會計或資訊科技專長，並有 CA、CGA、CMA 等專業證照，該省審計署則按審計同仁專長分為財務審計組、績效審計組及電腦審計組，其中績效審計組同仁主要工作係執行檢核政府施政計畫或營運是否達成原訂目標，包含政府部門施政之效益、經濟及效率、內部控制及遵循程度，相關審計工作須依據加拿大會計師協會制訂之審計準則予以執行。

最原先，加拿大審計法規過於陳舊，並僅著重財務審計，審計案件擇選上亦受限於週期性審計，嗣後立法賦予該審計署新法定任務，該審計署亦重新改組，並減少審計同仁執行財務審計時間，促使審計同仁將節省之時間及資源專注於執行物有所值(VFM)審計。此外，為減少改變帶來之衝擊，該公署亦提供更優質審計意見及審計報告，並直接向公眾傳遞訊息，俾順暢與人民之溝通。另在抽查計畫方面，該公署採用策略性計畫，即以「促請政府部門改善施政作為」作為計畫目標，並參考國際稽核協會(IIA)九大關鍵要素，作為政府審計效果之準據，另擇選審計議題時，亦考量審計結果帶來之衝擊，並於審計執行過程中著重預期效果。茲就該公署考量之九大關鍵要素，暨審計議題之擇選、執行及挑戰，列述如下：

1. 九大關鍵要素： Jacques R. Lapointe 參考國際內部稽核協會研究基金會(The Institute of Internal Auditors Research Foundation, IIARF) 於西元 2014 年出版之「政府部門內部稽核有效性九大要素(Nine Elements Required for Internal Audit Effectiveness in the Public Sector)」，所揭「組織獨立性」、「法定職掌」、「資訊公開」、

「足夠資金」、「充分之領導」、「審計同仁客觀度」、「審計同仁能力」、「關係人支持」及「審計專業準則」等九大關鍵要素，作為評估政府審計效果之準據。

2. 審計議題之擇選、執行及挑戰：主講者提及審計議題擇選上，應考量政府部門所有運作模式與施政活動 (activities)，大致而言，應按各項運作模式及施政活動風險高低擇選適當審計議題，且應特別著重會直接影響人民生活之施政計畫。另績效審計特別著重效用，在執行績效審計時，須檢查政府個體、施政程序及計畫之「法令及政策遵循程度」、「適當控制措施」、「風險、職業規範、發展方向及課責機制之治

理」、「資源之監管」及「物有所值-經濟、效果及效率」(詳圖 31)。然此一變革，促使審計機關須從審計實務經驗中累積及發展更多審計知能，惟亦多

少引起審計同仁對該變革之抗拒，至於轄審機關方面，因審計機關查核面向更為廣泛，並督促其政府施政情形，故須面對來自政府部門之抵制，Jacques R. Lapointe 畫了一張漫



資料來源：整理譯介自 “Creating High-impact Public Sector Audit with Value-for-Money Auditing, Jacques R. Lapointe” 演講內容自行繪製。

圖 31：效益性績效審計內涵示意圖

畫說明在 VFM 審計之下，審計機關與政府部門關係（詳圖 32）。然而，因 VFM 審計之推行，使審計機關充分發揮影響力，同時促進政府部門施政效率，亦造就人民對審計機關正面觀感。



資料來源：「Creating High-impact Public Sector Audit with Value-for-Money Auditing, Jacques R. Lapointe」

圖 32：審計機關與政府部門關係圖

(三) 加拿大新斯科細亞省審計署 VFM 審計議題及其發現

Jacques R. Lapointe 就醫療院所感染控制、家庭教育、大眾運輸工具安全、兒童福利及收養照料、疾病爆發、火災檢查等與人民生活相關之審計議題，說明政府部門施政所欲達成之影響及審計部門查核效益，茲將相關內容列述如次：

1. 醫療院所感染控制：政府此項施政對人民影響主要係希望減少感染、疾病及潛在死亡之機率，惟經查核發現，這項計畫未建立執行規範，標準作業程序上亦不夠健全，以致於產生院內二次感染之虞，同時導致疾病之產生。
2. 家庭教育：政府此項措施係希望在家自學的孩童均能接受良好的教育，惟經查核發現，該項計畫未具成果評估機制，亦未對輟學學童進行追蹤，導致部分孩童處於被忽視及接受劣質教育之風險中。
3. 大眾運輸工具安全：政府此項措施係希望確保大眾運輸交通工具搭乘者之交通安全，惟經查核發現，有 60% 的大眾運輸車輛有缺失，致民眾交通安全仍處於危險中。
4. 兒童福利及收養照料：政府此項措施係希望保護孩童免於虐

待或遭忽視，惟經查核發現，在遭棄養家庭的孩童仍處於被虐待或遭受忽視的風險中。

5. 疾病爆發：政府此項措施係為了控制疫情爆發，並保護人民生命安全，惟經查核發現，政府並未對諸如流行腮腺炎等重大流行疾病於流行之初即作好妥適的準備。

6. 火災檢查：政府此項措施係為確保公用建物消防措施安全性，惟經查核發現，經就政府部門訂定之安全標準檢查結果，人民因政府部門安全檢查作業未盡精確，而處於危險之中。

(四)結語

Jacques R. Lapointe 最後指出審計影響力藍圖 (roadmap)，即：1. 以國際內部稽核協會 (IIA) 提出之九大要素為基礎；2. 以風險及審計影響力擇選審計議題；3. 考量審計效果；4. 以達成對政府部門產生正面影響為重點者考量 (詳圖 33)。Jacques R. Lapointe 同時提醒大家，在與受者單位溝通時，不要試圖說服他們，摘要重點與受查單位溝通，更應保持中立公正立場將事實報導予社會大眾。



資料來源：整理譯介自 “Creating High-impact Public Sector Audit with Value-for-Money Auditing, Jacques R. Lapointe” 演講內容自行繪製。

圖 33：審計影響力圖解

七、稽核部門內部溝通解決方案[場次：5-2]

(Implementing the Communication Solution for your Audit Department)

Robert L. Mainardi / 美國曼亞迪公司總裁(President, Mainardi & Company, USA) Lisel Donaldson / 美國希爾頓全球酒店集團副總裁、內部稽核(Vice President, Internal Audit/Hilton Worldwide, USA)

內部稽核在工作上各方面，有賴於溝通，溝通品質係稽核人員首要核心能力。Robert L. Mainardi 與 Lisel



Donaldson 二位演講者 圖 34: Robert L. Mainardi、Lisel Donaldson

(詳圖 34) 介紹溝通稽核策略最有效方法，及如何追蹤內部溝通並確認採用情形，分享首席稽核長如何主動識別改善的機會，及如何提供全球化培訓而不用外出旅行。

溝通係指由發送者透過媒介傳達給接收者，最基本的溝通，是在正確的時間傳送正確的訊息給正確的人，內部稽核的溝通奠基於如何運用溝通技巧以發展和保持業務關係。內部溝通型式主要包括電子郵件、員工會議、政策與程序、內部網路及口頭告知。

Lisel Donaldson 以公司總部設在維吉尼亞州麥克林的希爾頓集團為例，希爾頓酒店擁有 4,300 多酒店和 13 個品牌，業務遍布 94 個國家和地區，15 萬餘員工，在全球 3 個國家設 28 位稽核人員，提供公司職能、沙賓·奧克斯利法案^{註6}，財產和分時度假審計服務。

註6：沙賓·奧克斯利法案(Sarbanes-Oxley Act, SOX)全稱「2002年公眾公司會計改革和投資者保護法案」是美國立法機構根據安隆有限公司、世界通訊公司等財務欺詐事件破產暴露出來的公司和證券監管問題所立的監管法規，簡稱SOX法案。法案的第一句話：「遵守證券法律以提高公司揭露的準確性和可靠性，從而保護投資者及其他目的。」-摘自維基百科。

跨國集團的溝通挑戰包括內部及外部，前者有跨越不同時區、維持團隊的使命和願景、審計方法遵循及審計成果交付的一致性等挑戰；後者有審計成果交付的一致性、與居領導地位的地區分享一致的訊息，並僅發出相同的聲音；對利益相關者的一致性報告等挑

戰。希爾頓集團採用電子郵件、多方電話會議 (Conference calls)、管理者及員工會議、網真 (Tele-presence)、share point、即時通訊及親自到訪等



資料來源：

1. 左邊多方電話會議自 <http://www.how2availconferencecallservice.com/improving-conference-calls/> 擷取。

2. 右邊網真自 http://www.cisco.com/c/en/us/products/collateral/collaboration-endpoints/telepresence-system-3000/product_data_sheet0900aecd80543f46.html 擷取。

圖 35：多方電話會議與網真

溝通方法(詳圖 35)。溝通的目標在於達成：

1. 所有成員能取得相同的訊息及認知。
2. 及時溝通。
3. 分享跨域及跨區的知識。
4. 不管地域，堅持部門的規定。
5. 傳遞一致性的報告及發現給外部利益相關者。
6. 與業務部門合作是關鍵。

未來的溝通方法將採：

1. 當前的學習管理系統結合視頻培訓。
2. 透過線上紀錄到職培訓的所有訓練，及傳送一致的願景和使命訊息至共享點，傳達給所有成員。

3. 任何透過線上或自動化設備的訓練及溝通應予追蹤，以確認訊息傳達的有效性。

另一種解決內部稽核溝通的替代方案為運用自動化通訊工具，通過內部稽核管理，傳遞內容給每項設備，確保訊息的一致性及追蹤傳遞、覆核及採用情形。以內部稽核觀點而言，首席稽核長溝通的優點包括更新稽核方法、改變政策及程序；訓練溝通的好處，可主動辨識訓練需求、無需旅費即可分配訓練及追蹤培訓的出勤率和學習成績。

伍、參訪加拿大審計機關紀要

本次研討會於加拿大溫哥華舉行，為擴大派員出國效益及強化本部與國際審計機關交流聯繫，經本部同仁於民國 104 年 4 月以電子郵件與加拿大審計機關接洽聯繫，獲加拿大審計長公署同意本部石審計珮絹及賴審計政蓁參訪於民國 104 年 7 月 9 日下午參訪其溫哥華區域辦公室。加拿大審計長公署(Office of the Auditor General of Canada，以下簡稱 OAG)總部位於渥太華(Ottawa)，並設有溫哥華等 4 個區域辦公室(Regional Offices)，其中溫哥華區域辦公室，設有助理審計長 (Assistant Auditor General)1 人，其次為首席查核主管(Principal)1 人，另有主任(Director)3 人、領組 (Audit Project Leader)5 人、查核人員 (Audit Professionals)8 人、實習生(student)2 人，及辦公室管理人員 (Office Manager)1 人 (詳圖 36)，其中該區域辦公室之實習生

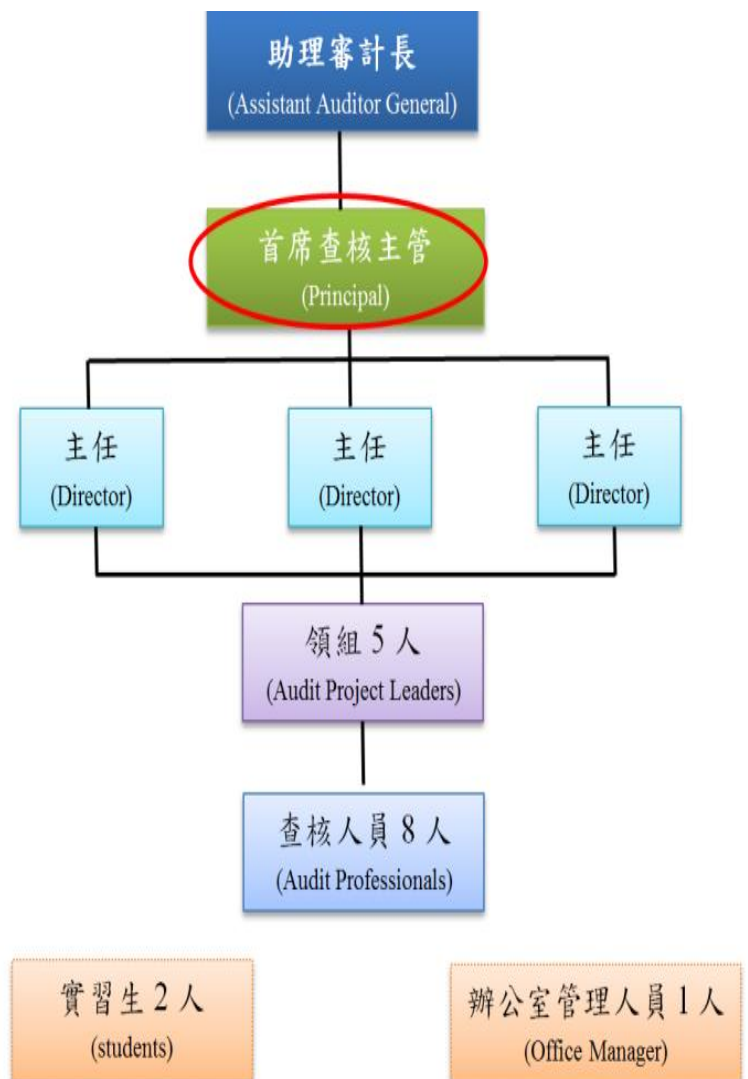


圖 36：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室組織架構圖

(student)非屬編制人員，惟仍參與該區域辦公室之查核工作，本次參訪加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室，係由該區域辦公室首席查核主管(Principal) Lana. Dar 負責接待。

OAG 策略計畫之願景為「成為一個為國會提供服務並具獨立性之審計機關，期望因其高品質的審計工作及正面之影響力而受到社會各界廣泛地尊崇。」其作法包括「執行獨立的審計工作及研究，以提供客觀資訊、建議意見及確信服務予國會、政府及加拿大人民」，並以 6 項核心價值界定審計工作的執行方式。OAG 主要審計工作類型，大

抵可分為財務審計(Financial Audit)、績效審計(Performance Audit)及特殊財務檢查(Special Examinations)等三類，其中財務審計占 OAG 工作舉



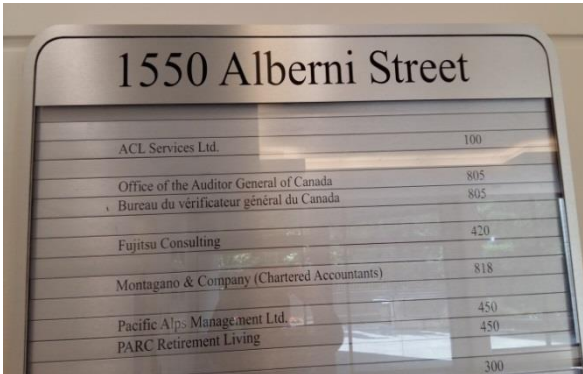
足輕重之地位，績效審計係採選案方式進行，至特殊財務檢查則

圖 37: Michael Ferguson, OAG Auditor General

是至少 10 年進行 1 次，冀就政府施政計畫及措施，提供客觀資訊及專家意見，以利該國立法機關監督政府施政情形。OAG 審計長係屬該國立法機關一員，由加拿大國會選出，任期為 10 年，不得連選連任，OAG 現任審計長(Auditor General，詳圖 37) Michael Ferguson，係於西元 2011 年 11 月就任，並具加拿大新不倫瑞克省(New Brunswick)之審計官(Comptroller，2000~2005)及審計長(Auditor General，2005~2010)等經歷，該審計長亦應參議院要求辦理對參議員報支費用之查核，並於

西元 2015 年 6 月向參議院報告查核參議員費用支出 (Senators' Expenses) 成果，據該報告指出，由參議員成立之內部經濟委員會缺乏客觀獨立監督功能，且部分開支並不恰當，建議移送其他機關更進一步調查，並改善參議員支出之監督、課責及透明機制。

本次參訪之加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室位於不列顛哥倫比亞省(British Columbia)，隱身於阿爾伯尼街(Alberni)8 樓華廈(詳圖 38)，毗鄰 ACL 軟體公司及



| 1550 Alberni Street | |
|---|-----|
| ACL Services Ltd. | 100 |
| Office of the Auditor General of Canada | 805 |
| Bureau du vérificateur général du Canada | 805 |
| Fujitsu Consulting | 420 |
| Montagano & Company (Chartered Accountants) | 818 |
| Pacific Alps Management Ltd. | 450 |
| PARC Retirement Living | 450 |
| | 300 |

圖 38：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室

富士管理顧問公司。該區域辦公室係負責育空地區(Yukon)及西北領土(Northwest)等聯邦政府(詳圖 39)，育空能源(Yukon Energy)、育空住宅(Yukon Housing)、育空醫院(Yukon Hospital)等育空地區所屬事業，加拿大旅遊局(Canadian Tourism Commission)、太平洋領港事務監督(Pacific Pilotage Authority)、雷得利碼頭(Ridley Terminals Inc)等加拿大國營事業之審計工作，並以財務審計工作為



圖 39：溫哥華區域辦公室負責區域圖示

主要工作範疇，輔以績效審計及特殊財務檢查。

本部同仁先就參訪主題以電子郵件方式諮詢 OAG 意見，並尊重 OAG 意願，以財務審計實務理論及經驗為主要範疇，與 OAG 溫哥華區域辦公室同仁進行交流。行前，為利雙方交流過程更加順暢，於成行前，業分就「抽查計畫之撰擬」、「查核工作執行」、「專家諮詢」、「工作底稿電子化」等面向草擬問題單傳送 OAG 參考，嗣由 OAG 溫哥華區域辦公室首席查核主管 (Principal) 與本部同仁進行約 2 小時座談(詳圖 40)。



圖 40：本部參訪同仁與加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室接待成員合影

該區域辦公室財務審計之辦理，係參照 OAG 所訂之年度審計手冊(Annual Audit Manual)辦理，該手冊提供審計同仁明確審計品質藍圖，及應遵循之依據。加拿大年度審計手冊指出，年度審計工作最主要之關鍵要素分別為：以風險為基礎之審計方法、累積之審計知識與經驗、專業判斷、極富經驗之審計人員、可依賴的控制、團隊合作、諮詢，及一段式計畫(One Pass Planning, OPP)。縱觀 OAG 年度審計活動，參與管理(Engagement Management)、對受查單位瞭解及風險分析

(Knowledge of the Entity and Risk Analysis)、年度審計計畫(Annual Audit Planning)、年度審計執行(Annual Audit Execution)、年度審計報導(Annual Audit Reporting)(詳圖 41)。茲就 OAG 年度審計活動依序分述如次：



資料來源：參考加拿大審計長公署年度審計手冊繪製。

圖 41：加拿大審計長公署審計程序及關鍵要素

- 一、委任管理(Engagement Management)：委任管理是 5 個主要審計活動中第 1 項，包括建立與溝通委任查核過程中之溝通用語、執行受查單位可接受之審計活動、提出獨立性要求，及訂立查核人員工作表現衡量標準與發展目標。
- 二、對受查單位瞭解與風險分析(Knowledge of the Entity and Risk Analysis)：審計同仁須對受查單位環境、內部控制、資訊系統、控制活動等取得瞭解，及對詐欺查核項目進行風險評估，並適時更新，在溫哥華區域辦公室之作法，係針對各受查單位建立前揭事項之資本資料檔，詳述各受查單位情形及其可能之缺失，其目的係便利查核同仁於執行查核任務時得以快速進入狀況，並適切掌握及評估各受查單位風險所在。

- 三、年度審計計畫(Annual Audit Planning)：於此審計活動中，審計人員須評估重大風險及誤述、建立及溝通審計方法、舉行行前會議、考量借重其他人員工作，並設計詳細查核程序，其中建立及溝通審計方法，該辦公室須摘述查核計畫，向負責監督受查機關財務報表單位(如：國營事業管理委員會等)報告，使受查單位監管單位瞭解該區域辦公室相關查核目的、主題、時間等，並透過會議方式與受查單位就查核計畫相關主題達成具體共識；最後，作成涵括「法定職掌」、「查核範圍」、「轄審單位財務報導責任」、「審計程序」、「國際財務報導準則發展」、「獨立性」、「查核團隊管理」等章節之財務收支抽查報告。
- 四、年度審計工作執行(Annual Audit Execution)：加拿大審計長公署之年度審計手冊，就查核人員之監督及底稿複核、審計證據蒐集、受查單位內部控制及電腦環境之信任、分析性覆核程序、證實測試等均有所規範，其中首席主查人員(Principal)責任包括確保查核工作係按計畫進行，及確認受查單位資訊系統一般性控制係屬有效等；另就審計抽樣及統計部分，該手冊亦將確信程度分為中級(Moderate)及高級(High)兩級，並就不同之確信程度分別規範應執行之審計工作。
- 五、年度審計報導(Annual Audit Reporting)：在遵循方面，國營事業與其他政府機關報導方式有所不同，若國營事業存有未遵循相關準則或規定等情事，係於保留(reservation)段揭露，惟其他政府機關則於其他事項(other matter)中揭露；其特別針對詐欺行為之報導方式及應注意事項須參考其制訂之「錯誤

及詐欺審計指南(Wrongdoing and Fraud Audit Guide)」。另就審定數額部分，據該區域辦公室表示，其實務作法係針對雙方認定數額不一致之處，予以溝通並達成共識。

其次，有關專家諮詢部分，一般而言，該辦公室若有專家諮詢需求，係向該審計長公署總部渥太華尋求支援，由總部之專家或外聘專家提供協助，又據該公署審計手冊指出，若於審計過程中尋求專家諮詢，首席查核主管(Principal)應決定諮詢性質、時間及專家參與程度。另該區域辦公室電子化審計文件管理系統(Electronic Audit File Documentation System)係以該審計長公署年度審計手冊(Annual Audit Manual)之主要審計活動為建檔類別，並於各類別項下建立相關子夾存放各項審計活動之相關資料；此外，該審計長公署為回應澳洲國家審計署外部複核提出之電子化工作底稿之建議，業已更新電子化審計文件管理系統(Electronic Audit File Documentation System)，建置「工作底稿專區(Add Work Paper New)」專區，將取得之工作底稿以WORD、PDF 等電子化形式存放於該管理系統，並設定建置、複核及查閱者等相關權限，至於機密性文件部分，據該辦公室表示，係先以紙本存檔，迨解密後再將掃描檔上傳至該管理系統。

陸、研討心得及建議意見

一、研議訂定電子化文件建置、運用及保存作業規範，俾利審計業務運用與傳承，並保護內部文件資料，賡續開發具覆核工作底稿之功能，澈底將文件電子化。

本部政府審計系統化流程由審計目標設定起始，第 2 步為資訊蒐集，其主要來源為被審機關及利害關係人，而審計機關較輕易可取得者為被審機關之會計資訊。然為順應國內外政府審計環境及實務變革，審計機關應以更經濟有效方式監督政府財務收支，本部研擬之審計法部分條文修正草案，業經總統於本(104)年 6 月 17 日公布施行。審計法第 36 條規定修正為：「各機關或各種基金，應依會計法及會計制度之規定，編製會計報告連同相關資訊檔案，依限送該管審計機關審核；審計機關並得通知其檢送原始憑證或有關資料。」刪除原始憑證原則送審規範，增訂得通知檢送原始憑證或有關資料規定，並配合刪除同法第 44 條規定。而為配合上開條文修正，考量風險因素，於本年 4 月成立「審計部 GBA 系統審計應用研究專案小組」，研析應用政府歲計會計管理資訊系統 (GBA 系統) 相關功能及檔案，作為就地抽核原始憑證及通知各機關檢送原始憑證或有關資料之參考，俾以更經濟、有效之方式監督各機關財務收支，目前已開發完成「GBA 分析應用系統」，依據各機關之 GBA 系統資料，建立自動化查核程式，藉由審計技術方法突破，簡化及系統化查核作業，全面提升審核效能。上揭情形等同於在法規面宣告了審計機關能取得書面審核憑證觀察之及時性及全面性優勢已解除，因此，在審計技術上，電子審計及文件電子化儼然成為未來趨勢。

另據本部第 2115 次審計會議審計長核閱第三廳 104 年 1 月份廳務會報紀錄，希各審計單位參考者，係同仁分享查核工作心得與遭遇之難題，包括部分受查單位人員拒絕以口頭答覆提問，要求改以陳核後之書面說明提供，惟資料陳核費時，或態度消極藉故拖延，或資料不全補正費時，影響查核工作之進行；亦有部分受查單位提供資料，要求審計人員簽名留存紀錄，且爾後年度將不再提供相同資料，增添保存資料之困擾，除本於友善態度，與被審核機關建立良好溝通管道，並改以電子化形式，將受查單位提供資料建檔保存，對於未置入抽(調)查報告工作底稿之資料，可掃描成電子資料檔儲存，歸納建檔列入移交，不僅有助於工作之傳承，且可避免受查機關一再重複提供資料之困擾，顯示文件電子化之保管及重要性逐步提升。

有感於本部第四廳陳建仲科長前於 100 年度赴美研習出國報告，即已介紹美國審計機關對於每一查核案件均建立專屬資料夾儲存品管紀錄及相關文件、查核工作底稿及查核證據、查核計畫及其他與查核有關資料；而本次參訪加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室，亦初步見識其運用電腦系統管理電子化文件且工作底稿可作覆核紀錄，再聯想前揭查核證據取得困難及未來各級政府機關業務電腦化後，業務資料儲存於電腦儲存媒體中，使得傳統審計軌跡逐漸減少，甚或消失之趨勢，深覺電子化文件檔案的建置、覆核功能及保管確有系統化管理之必要性。惟目前審計人員所建置之受查機關運用檔多係承辦業務自行建置使用，並無明文規範業務調整時列入移交；本部政府審計管理系統於 102 年 1 月正式啟用後，建置審核文件庫，並將

文件製作納管，雖已建置各被查機關(或查核案件)獨立之文件夾，由審計人員存放電子文件，但其究係要包括哪些內容，如永久檔、運用檔、資訊發布紀錄或可供以後列為查核之電子文件檔，缺乏一致性的原則或規範；而為有效運用可供以後列為查核之電子文件檔，是否應於查核報告增列提醒之段落(Notes to next year)顯示可用電子文件名稱及應注意或應用之審計範疇，或於系統內增建文件名稱清單，列明應用範圍，節省使用人搜尋時間及避免喪失電子文件線索。再者，目前該系統尚無配給工作底稿覆核功能，查核工作底稿尚無法減少書面文件；甚且，可存取運用電子文件之權限亦應列入考量，避免不當利用或任意修改風險。為利審計資訊蒐集能有效提供業務運用與傳承，並有效減輕書面工作底稿數量，建議訂定電子化文件建置、運用及保存作業規範，俾利遵循及保護內部文件資料，並賡續開發新增具覆核工作底稿之功能，澈底將文件電子化。

二、積極與受查單位發展夥伴關係，以審計機關的查核構想促使其提升電腦稽核能力，進而修正計畫或執行方向，創造雙贏賽局，增進財務效能。

參考德國聯邦就業服務局首席稽核長 Oliver Dieterle 以世足賽中德國與阿根廷之戰為例，其所提博弈理論為零和賽局 (Zero-sum Game)，一方之所得來自一方之所失，雙方利益加總為 0；但還有另一種非零和賽局 (Non-zero-sum Game)，則係一方之獲益並不會造成另一方的損失，雙方損益總合不等於零，彼此有雙贏的可能，可以合作。過去，大部分受查機關人員對審計機關的刻板印象為找麻煩，係以零和賽局觀點來看，

那麼，審計機關是否可以與受查機關合作為非零和賽局？

審計長上任以來將創新訂為審計機關核心價值之一，並大力推廣，各審計單位均勇於在觀念上及作法上嚐試創新，提報諸多創新案例，建構創新成為審計機關文化。一路以來，從最早運用 ACL 軟體查核資料來源眾多、數量龐鉅的經徵賦稅捐費，到近期運用 GIS 系統查核抽水站規劃、興建、管理及維護情形之案例，從不同面向尋找關鍵資料比對分析，大大提升審計證據力及說服力，藉以提出建言，督促政府提升施政績效。總括來說，運用電腦審計技術讓審計機關保管大量電子化資料，加上審計機關可攜式資訊設備不足，查核人員外勤期間可能以自備之筆電、隨身碟（Bring Your Own Device, BYOD）存取資料及跑程式，增加資料保管及遺失風險，如使用後漏未刪除 BYOD 上之資料，那麼，資料即有外洩風險。是否可將審計機關運用的技術或稽核方式轉移給受查單位辦理，降低審計機關資訊保管運用風險，增進受查單位自檢能力，以創造雙贏局面？

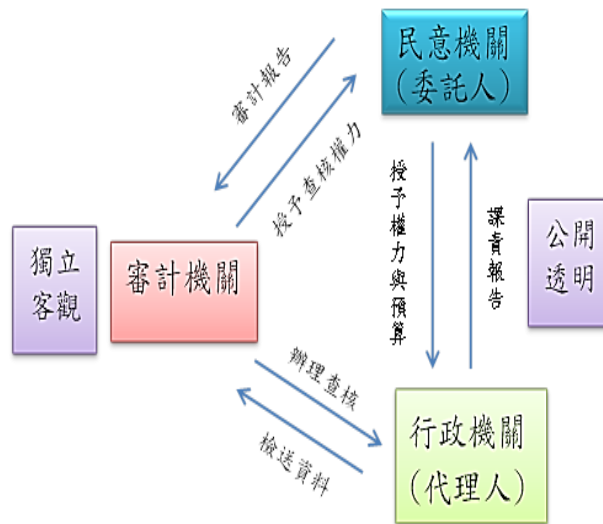
若以經徵賦稅捐費查核為例，因其所需電子資料龐鉅，所涉資料來源之單位亦廣，如使用執照列有附設昇降設備之房屋稅徵課情形，須從工務單位取得附昇降設備檔；以教育單位提供之被占用土地清冊地上建物門牌查核被占用公有土地，其地上建物核課情形；以民政單位合法登記宗教場所檔比對是否按住家用稅率核課房屋稅，而稅捐單位有專屬的電子資料處理單位，於收到審計機關審核通知後，多能於嗣後參考上揭比對程式自行執行比對後持續的改善查核缺失，因此審計機關必須不斷努力深入研究新技術與可能應用之領域，找尋新的查核面向

及勾稽方式。如果能與受查單位發展夥伴關係，由審計機關提供稽核想法，稅捐單位去取得資料執行，即可降低審計機關索取資料的困難度及資料保管與遺失之風險，除減少外勤時間，節省審計人力與時間的投入外，審計機關及稅捐機關可同時獲得成果並持續維持，龐鉅的稅捐資料無須對外提供。其他如運用 GIS 或 QGIS 技術，亦有異曲同工之妙！建議能與受查單位溝通，發展夥伴關係，讓受查機關隨著審計機關的查核構想，進一步增進電腦稽核能力，進而修正計畫或執行方向，促使政府之各項施政效能及行政效率能更進一步提升，創造雙贏賽局。

就審計機關而言，是獨立於政府行政部門之外的外部稽核單位，主要目的在於提供利害關係人各項服務，以協助政府各部門提升施政效能，進而增進政府存在價值，創造人民更高福祉。在本次各場專題演講及研討議題中，透過主講人經驗分享及專業新知之傳遞，深感政府審計人員角色轉變為價值提升者，興利取代傳統之防弊功能，在此政府審計思維應轉化為「協助政府達成國家目標，並回應民眾的期望」之際，審計人員應運用負面思考力量，克服恐懼，不斷的在各種新領域接受訓練、擴展技術，以發揮「創新」之核心價值，對於審計工作必須學習及善用風險管理，以確認查核關鍵步驟、蒐集證據支持審計意見，並對利害關係人提供有意義的確認，進而落實 INTOSAI 第 21 屆大會《北京宣言—最高審計機關促進良治》決議，善盡審計機關維護國家財政安全之職責，發揮促進國家良善治理之重要功能。

三、廣續拓展與民眾生活相關之查核議題，俾連結人民期望，彰顯審計機關「對民眾生活產生正面影響」之價值。

國際內部稽核協會(IIA)於本次研討會，以「稽核主管連結股東會期望之查核策略」，闡述股東會期望將影響 21 世紀稽核部門查核方向，故稽核工作成功不可或缺之要素，即是連結主要股東或利害關係人之期望。此一觀點，對照政府部門課責機制(詳圖 42)，人民如同私人企業股東，而審計機關就是稽核部門，審計機關查



資料來源：改編自本部政府審計年報。

圖 42：政府課責機制圖

核策略與規劃應與人民期望產生直接連結。邇來，本部在審計長帶領下，不論係查核議題之擇選、查核方向之規劃，及查核工作之執行，莫不以社會重大經濟民生議題為主要查核重點，此一審計走向，不但與國際內部稽核潮流相符，亦呼應 ISSAI(最高審計機關國際準則)12「最高審計機關之價值與效益—對民眾生活產生正面之影響」所指出，最高審計機關透過適當回應民眾所面臨的挑戰、不同利害關係人的期望、潛在風險，及多變的環境，展現持續之攸關性，並在不違反獨立性前提下，適當地回應這些期望。

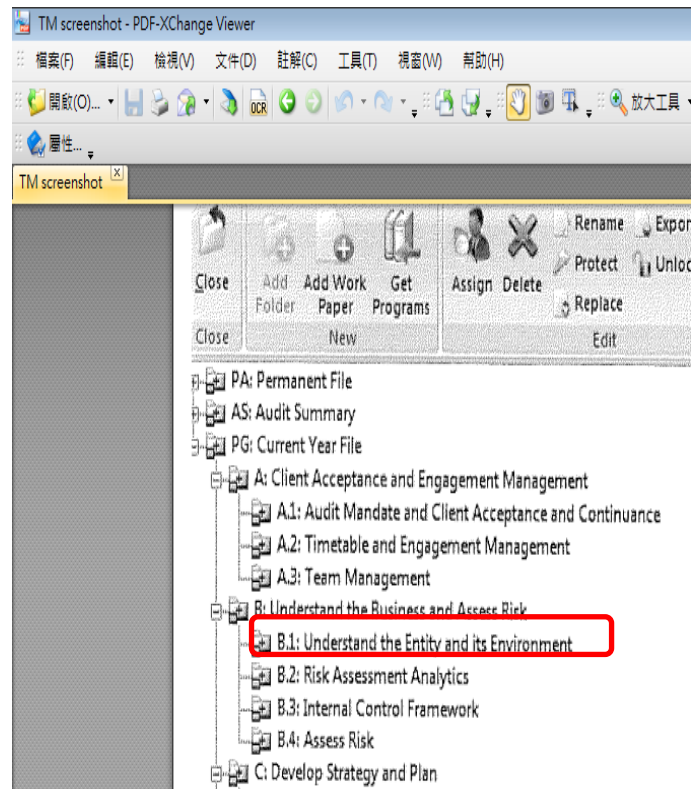
又就世界其他審計機關實務而言，加拿大新斯科細亞省前

審計長 Jacques R. Lapointe 亦指出，審計機關於審計議題選擇上，應特別著重會直接影響人民生活之施政計畫，顯見主要國家選擇審計議題，亦以對人民生活產生影響之施政計畫為重點考量，衡酌其中原因，大抵是該類施政作為，諸如：疾病預防、運輸安全等，均與人民生活直接相關，並產生重大影響，經由審計機關督促政府施政情形，促使政府部門提升行政效率，或修正施政方向，得以發揮審計機關積極正面功能。另本部前因考量政府職能擴張、財政收支規模鉅幅成長，為順應國際審計潮流、謀求審計資源配置效益極大化，並發揮政府審計積極功能，提出審計法部分條文修正草案，增列審計法第 69 條第 3 項：「審計機關發現有影響各機關施政或營(事)業效能之潛在風險事項，得提出預警性意見於各該機關或有關機關，妥為因應。」業經立法院於民國 104 年 5 月 29 日三讀通過，並於民國 104 年 6 月 17 日經總統修正公布，將審計機關法定職責前往一大步，邁向政府審計新紀元。故本部應賡續拓展與民眾生活相關之查核議題，俾連結人民期望，除就課責層次增進行政部門透明度外，亦允宜積極發揮「前瞻」及「洞察」職能，提出預警性查核意見，彰顯審計機關「對民眾生活產生正面影響」之價值。



四、建立轄審機關業務查詢專區，並強化政府審計管理系統工作底稿專區功能，以利新進同仁適時掌握業務，及縮短人員輪調銜接時間，並節省倉儲空間。

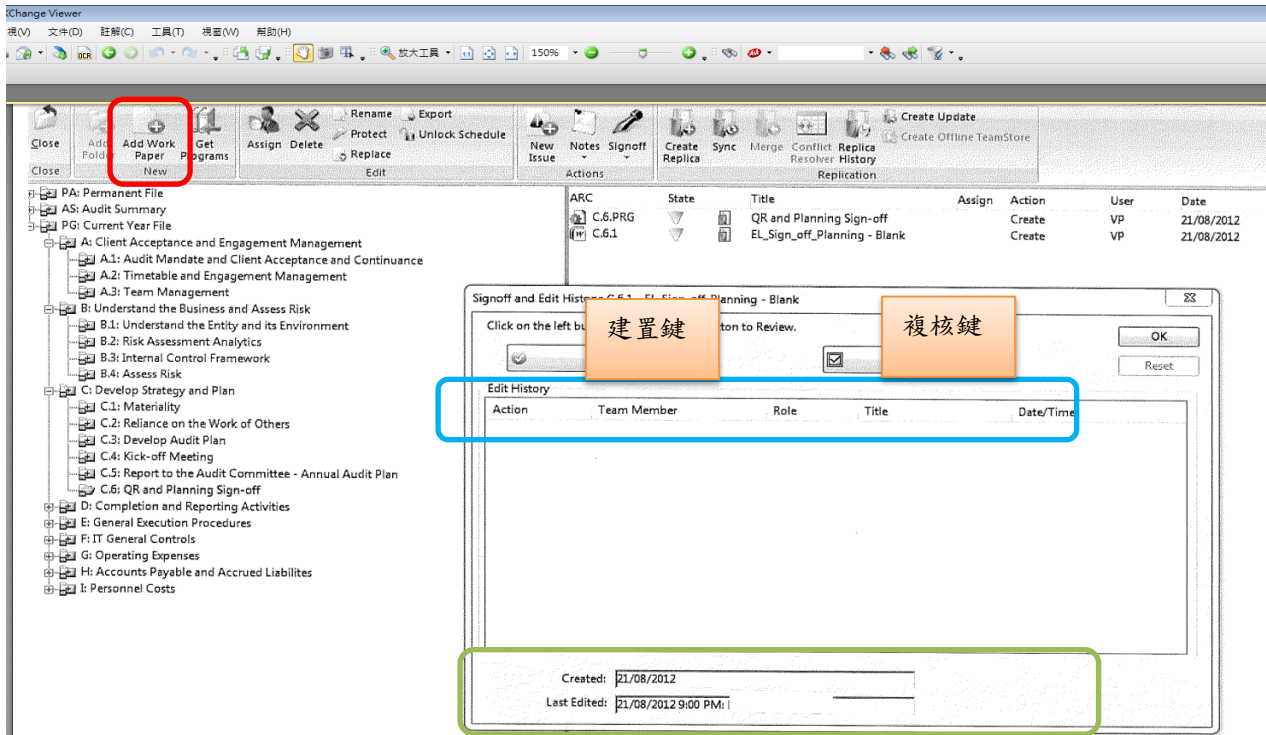
加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室於「對轄審單位之認知及風險評估」審計階段，即於內網系統建置「轄審單位瞭解專區(B.1: Understand the Entity and its Environment)」(詳圖43)，除簡述轄審單位主要業務項目外，同時摘述該辦公室歷年查核所見缺失，以利新進查核同仁及同仁



資料來源：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室。
圖 43:加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室管理系統畫面截圖

職務輪調時，及時掌握轄審單位狀況，俾利評估審計風險並思考查核議題，縮短人員工作變動或更換之銜接時間；又該審計長公署為回應澳洲國家審計署外部複核提出之電子化工作底稿建議，業已更新電子化審計文件管理系統(Electronic Audit File Documentation System)，並建置「工作底稿(Add Work Paper New)」專區，將取得之工作底稿以 WORD、PDF 等電子化形式建置於內部資訊網，並設有存取權限及編輯紀錄等功能，領組人員亦

可於內部資訊系統進行工作底稿複核(詳圖 44)，俾利同仁存取相關工作底稿及縮短調閱工作底稿時間及倉儲空間。



資料來源：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室。

圖 44：加拿大審計長公署溫哥華區域辦公室工作底稿專區畫面截圖

本部前依據第 2052 次審計會議(民國 101 年 6 月 29 日)審計長提示事項，積極開發政府審計整合資訊系統，並於民國 102 年 4 月間開始啟用「政府審計管理系統-查核工作全生命週期管理」，以施政工作計畫為主軸，將本部及所屬各審計處室之各項審計工作(含書面審核、就地抽查、專案調查及財物稽察等)產製資料文件暨查核成果之統計等，運用資訊系統進行全生命週期管理，已獲致大幅強化本部審計業務執行情形之控管及整合資訊之運用等成果，惟本部政府審計管理系統尚未建立轄審機關電子化資料庫專區，另雖於政府審計管理系統「審核作業-就地抽查」項下設有工作底稿專區，然僅視同仁需求存放，並

未設有存放格式、存取權限及編輯複核紀錄等功能。為精進政府審計管理系統功能，建議本部可參考加拿大審計長公署作法，建立轄審機關業務電子化查詢專區，並強化政府審計管理系統工作底稿專區功能，以利新進同仁適時掌握轄審機關業務情況，及縮短人員職務輪調銜接時間，並節省倉儲空間。

五、持續善加運用資訊科技人員加入查核團隊，俾有效評估轄審單位資訊科技環境之有效性及安全性。

加拿大年度審計手冊(Annual Audit Manual)第6章年度審計執行(Annual Audit Execution)指出，電腦審計專業人員測試受查單位電腦環境整體適當性是非常重要的，諸如：資料庫管理程序、相關系統資訊安全等，均為資訊科技查核人員應予複核之處，而領組人員應確認整體電腦測試是有效的。爰此，以加拿大新斯科細亞省(Nova Scotia)審計署為

例，該審計署進用參與查核工作之同仁，部分具有資訊科技專長，並將其查核團隊區分為財務審計(Financial Audit Team)、績效審計(Performance Audit Team)，及資訊科技審計(Information Technology Audit Team)(詳圖45)。



資料來源：Office of the Auditor General, Nova Scotia

圖 45：加拿大新斯科細亞省審計團隊分類圖

我國電子化政府推動歷程已邁入第四階段，主要推動工作包括「政府雲端應用服務」、「基礎資料庫擴增」、「主動全程服務」、「行動電子化政府」、「結合社會網絡」、「e化服務宅配到家」等 6 項旗艦計畫（詳圖 46），政府近來



資料來源：國家發展委員會網站資料。

圖 46：第四階段電子化政府六大旗艦圖

亦積極宣示以開放資料(Open Data)、大資料(Big Data)及群眾外包(Crowd-Sourcing)作為科技內閣施政方針，落實數位政府政策，轄審機關資訊化程度勢將更將深化，其資料庫管理、資訊安全之評估益趨複雜。

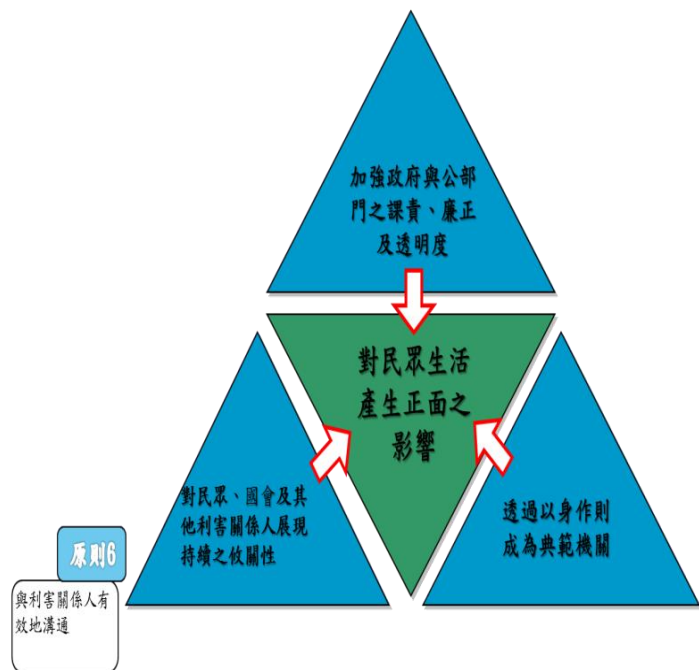
本部為因應受查單位作業逐步電腦化後，審計環境隨之改變，早年即不斷推廣 ACL 及 EXCEL 等電腦輔助技術之查核，並編撰「審計機關應用電腦審計軟體作業指引」供同仁作為應用電腦審計技術參考，歷年來不論於查核轄審機關之收入、支出或其內部控制之管理等面向，均獲致豐碩審計成果，有助於政府增裕收入及減少不經濟支出，並強化轄審單位內部控制作業有效性。鑑於日後政府部門資料庫管理及資訊科技應用將日益複雜，建議本部未來可參考加拿大審計機關作法，持續善加運用資訊科技人員

加入查核團隊，俾利確實評估轄審機關資訊科技環境之有效性及安全性。

六、參考加拿大審計長公署作法，將年度重大審計成果以影音方式呈現，以多元化審計成果溝通管道，擴大宣揚審計成果，並深植人民對於審計機關之正面形象。

國際最高審計機關組織頒布之政府審計國際準則 ISSAI 12 指出，最高審計機關價值與效益係來自於對人民生活產生正面之影響，且決定於：

(一)加強政府部門之課責、廉正及透明度；(二)對人民、國會及其他利害關係人展現持續之攸關性；(三)透過以身作則成為典範機關等 3 大目標之達成，該準則並在 3 大目標下訂有 12 個原則，其中為達成「對人民、國會及其他利害關係人展現持續之攸關性」之目標，審計機關應與利害關係人有效地溝通(詳圖 47)。



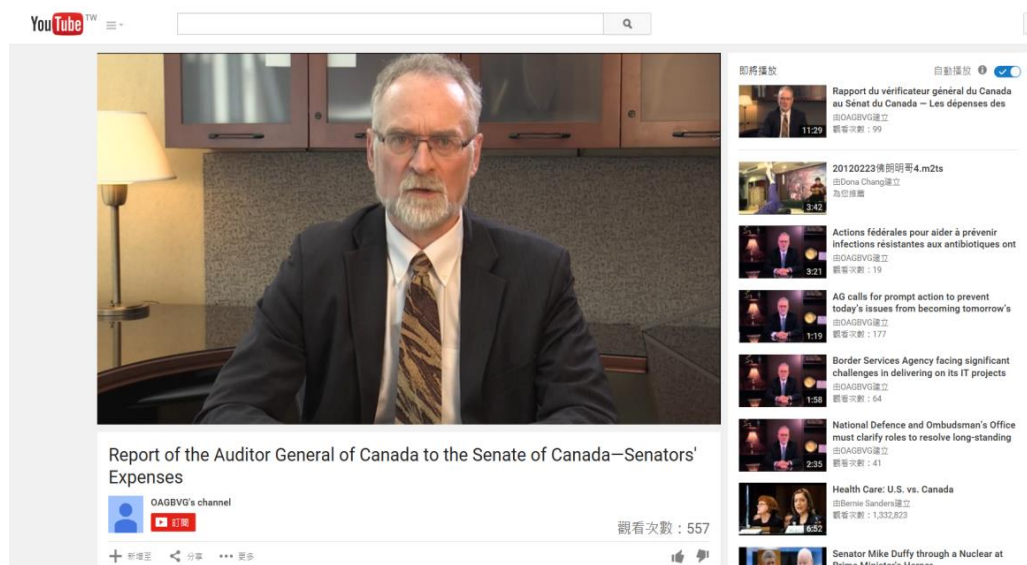
資料來源：譯介自 ISSAI 12: The Value and Benefits of Supreme Audit Institutions- making a difference to the lives of citizens, INTOSAI (2013)

圖 47：審計機關價值與效益之整體架構圖

人展現持續之攸關性；(三)透過以身作則成為典範機關等 3 大目標之達成，該準則並在 3 大目標下訂有 12 個原則，其中為達成「對人民、國會及其他利害關係人展現持續之攸關性」之目標，審計機關應與利害關係人有效地溝通(詳圖 47)。

加拿大審計長公署為利有效傳達審計成果，除向立法機關提出報告，並於其網站公告審計結果外，該審計長公署同時建置媒體專區(Media Room)，內容涵蓋常見問答集(Frequently Asked

Questions)及影音專區(Video)，其中常見問答集係就人民對審計機關可能提出或須瞭解之問題，以文字簡答方式陳述；又影音專區係放置該公署審計長所錄製之談話(詳圖 48)，主要內容係該審計長公署近期重大審計成果及其發現，該審計長公署同時將此一影音檔放置於 Youtube 供全球人士點閱，以該審計長公署民國 104 年 6 月份放置之影音檔為例，迄西元 2015 年 8 月底觀看次數已達 557 次。



資料來源：OAG 官網及 Youtube。

圖 48：加拿大審計長公署影音專區

本部為強化審計機關透明度，並有效傳達審計成果以促進國家良治，近年來積極對外溝通審計工作及成果，具體作為包括：公開重要審計資訊、編印各類報告、公開政府審計資料庫、編印「政府績效審計簡介」摺頁、製作「認識政府績效審計」數位多媒體課程、辦理被審核機關滿意度調查、設置人才招募專區並赴大專院校宣導，並為建置多元資訊服務管道，以利行動通訊裝置使用者可隨時、隨地、隨選地獲取政府預算執行成

效之資訊，已於民國 101 年度開發完成審計部行動設備應用系統，均已發揮本部強化透明度並傳達審計成果之核心觀念，惟為持續以簡明易懂及多元化方式傳達審計成果，建議本部可參考加拿大審計長公署作法，於本部官方網頁設置影音專區，將年度重大審計成果以影音方式呈現供民眾點閱，俾擴大宣揚審計成果，並深植人民對於審計機關正面形象。

附錄：年會活動日程表

附錄：
年會活動日程表