

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：研習)

新加坡政府內部控制(含內部稽核)機
制及實務作法研習報告

服務機關：行政院主計總處

姓名職稱：黃叔娟處長、羅孟瑜視察

派赴國家：新加坡

出國期間：105年2月22日至105年2月27日

摘 要

新加坡為亞洲四小龍之首，華人佔其總人口比率 70%以上，文化及風俗民情相較亞洲其他國家而言與我國較為相近。為能借鏡新加坡政府內部控制(含內部稽核)相關機制之推動及辦理經驗，作為規劃及精進我國該等機制之參考，本總處曾多次嘗試聯繫該國政府，惟均未獲正面回應。本次研習因國立政治大學陳宇紳教授鼎力協助，始獲新加坡會計總處(Accountant-General's Department)、陸路交通局(Land Transport Authority)、會計發展局(Singapore Accountancy Commission)及審計總長辦公室(Auditor-General's Office)張前副審計總長志強同意本總處前往拜會，並經該國政府官員引薦，與美國 COSO 委員會現任主席 Bob Hirth 會面。

新加坡昔日曾長期受英國殖民，政府體制多承襲英制，組織架構極具彈性，部會或機關可依施政需要調整人員任用或經費支用等，主管機關並不多加干涉，然政府整體控制環境良好，部會及機關自主管理能力佳。至其政府內部稽核辦理方式則可區分為由部會或機關自行設置內部稽核單位、將內部稽核工作外包予民間會計師事務所、外包予會計總處、由會計總處派任內部稽核人員至部會或機關 4 類，另由會計總處統一辦理政府「物有所值(Value for Money)」之稽核工作，並刻正朝向持續性稽核(Continuous Audit)方向發展。由於新加坡政府對於政府內部控制(含內部稽核)資料之提供較為保守，本總處屢次索取相關規定或書面資料均遭拒絕，爰本報告內容以研習過程雙方之討論為主要依據。經與新加坡政府官員等研討，提出以下 4 項精進我國政府相關機制之心得與建議：

- 一、充分整合政府財務資訊相關系統
- 二、主計人員積極發揮財務管理功能
- 三、兼採集中與個別方式辦理績效稽核
- 四、強化控制環境以維持內部控制有效性

目 錄

壹、目的及研習過程.....	4
貳、研習單位及拜會人員簡介.....	5
一、新加坡會計總處 (Accountant-General's Department)	5
二、新加坡會計發展局(Singapore Accountancy Commission).....	6
三、新加坡陸路交通局(Land Transport Authority).....	7
四、美國 COSO 委員會現任主席 Bob Hirth.....	7
五、新加坡審計總長辦公室張前副審計總長志強.....	8
參、COSO「內部控制－整合架構」於政府部門之運用.....	9
一、政府內部控制目標之設定.....	9
二、主管機關及其所屬風險評估之作業方式	10
肆、新加坡政府內部控制(含內部稽核)機制及運作實務.....	10
一、政府內部控制概念及實務.....	11
(一)基本概念.....	11
(二)整合政府採購及財務系統以強化內部控制有效性.....	11
二、政府內部稽核機制及運作實務.....	13
(一)內部稽核單位之設置及運作方式.....	13
(二)政府內部稽核類型.....	14
(三)物有所值複核.....	14
(四)持續性稽核之推展.....	16
(五)發揮洞察及應用前瞻之內部稽核功能.....	17
(六)外部稽核與內部稽核之關係.....	18
(七)LTA 之內部稽核機制.....	19
三、善於塑造政府形象及政策行銷.....	21
伍、心得與建議.....	22
一、充分整合政府財務資訊相關系統.....	22

二、主計人員積極發揮財務管理功能.....	23
三、兼採集中與個別方式辦理績效稽核.....	24
四、強化控制環境以維持內部控制有效性.....	25
附件一、提供 AGD 之研討議題	
附件二、提供 LTA 之研討議題	
附件三、提供 SAC 之研討議題	

壹、目的及研習過程

行政院主計總處（以下簡稱本總處）自 2010 年¹底擔任行政院內部控制推動及督導小組幕僚工作以來，持續蒐集國內、外政府、權威機構、民間或國際組織之內部控制（含內部稽核）相關資料，近年來已陸續蒐整美國、加拿大、澳洲及歐盟執委會之相關制度與實務，並運用於推展我國政府內部控制（含內部稽核）工作，惟亞洲地區，例如：日本、新加坡、香港等政府內部控制（含內部稽核）之政策及推動作法，因其該等資訊較不公開，且本總處經由各方管道洽詢均未獲具體回應，致始終無法對其相關規制有所瞭解。

新加坡為亞洲四小龍之首，2015 年平均每人 GDP（Per Capita GDP）為 4 萬 7,565 美元，為我國 2 萬 2,355 美元之 2.13 倍，華人佔其總人口比率 70% 以上，爰文化及風俗民情相較亞洲其他國家而言與我國較為相近。倘能借鏡新加坡政府內部控制（含內部稽核）等機制及其實務作法，汲取該國經驗作為參考，將有助於規劃並推動我國政府內部控制（含內部稽核）相關工作，因此儘管本總處多次嘗試聯繫了解該國相關機制未果，仍持續尋求各方可行之洽詢管道。近來幸獲國立政治大學馬秀如教授引薦甫自新加坡返國任教職之陳宇紳教授，透過陳教授鼎力協助聯繫新加坡政府機關，始獲其會計總處（Accountant-General's Department）、陸路交通局（Land Transport Authority）及會計發展局（Singapore Accountancy Commission）同意會面，使本次研習得以順利成行。

本總處於獲得前開新加坡政府機關同意會面後，立即著手研擬研討內容、我國政府內部控制推動過程及本總處簡介，以提供該等機關參考，惟因內部控制（含內部稽核）領域涉及政府內部管理，研討議題難免敏感，為降低新加坡政府疑慮，嗣經多次溝通協調，修正後之研討議題如附件一至三。有別於本總處近年研習或參訪之美國、加拿大及歐盟執委會等政府或國際組織，新加坡政府對於分享政府內部控制（含內部稽核）資訊及提供資料十分保守，研習過程及返國後多次向其詢問能否提供相關規定作為參考均遭拒絕，因此本報告內容係以研習過程雙方之討論及意見交流為主要依據，並未參閱

¹ 為配合新加坡政府之年度表示方式，本報告一致採用西元年。

該國書面規範或指引。

貳、研習單位及拜會人員簡介

本次研習共計拜訪 3 個政府機關及新加坡審計總長辦公室(Auditor-General's Office)張前副審計總長志強，另因適逢美國反舞弊性財務報告委員會所屬發起組織委員會(The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，以下簡稱 COSO 委員會)現任主席 Bob Hirth 刻正於新加坡洽公，爰透過新加坡政府官員引薦，得以與其會晤，茲將研習單位及拜會人員簡介如下：

一、新加坡會計總處 (Accountant-General's Department)

會計總處 (Accountant-General's Department，以下簡稱 AGD) 隸屬於新加坡財政部 (Ministry of Finance)，員工總人數未達 100 人，職司政府財務管理、確認性服務、財務人力資源之部署及提升公部門財務管理能力等。由 AGD 之組織架構 (如圖 1) 可知，除負責財務會計、財務報告及相關教育訓練等之單位外，另設有負責「物有所值複核 (Value for Money Reviews)」部門，以及獨立於其他單位之內部稽核部門。內部稽核部門主要功能係為其他未設置內部稽核單位，亦未將內部稽核工作外包予民間會計師事務所之政府部會或機關提供內部稽核服務，至「物有所值複核」部門則成立於 2007 年，以集中化方式推展財務層面以績效為基礎之稽核，統一辦理政府部會及機關有關「物有所值 (Value for Money)」之稽核²工作。「物有所值複核」及內部稽核 2 單位於新加坡政府內部稽核領域扮演重要角色，亦為會計總處得以發揮較傳統預、決算編製及會計帳務處理等政府會計角色，更為寬廣且深入之財務管理功能之關鍵，有關「物有所值」稽核將於本報告後續章節詳細說明。另政府會計人員並非由 AGD 統一管理，各部會及機關可自行決定會計人員之聘任，財政部僅控管其員額總數。本次赴 AGD 研習，係由該總處負責確認性服務業務之處長、科長及其同仁共 3 位代表參與討論。

²「物有所值複核 (Value for Money Reviews)」之涵意近似於一般所稱之「績效稽核」，故本報告亦使用「稽核」一詞。

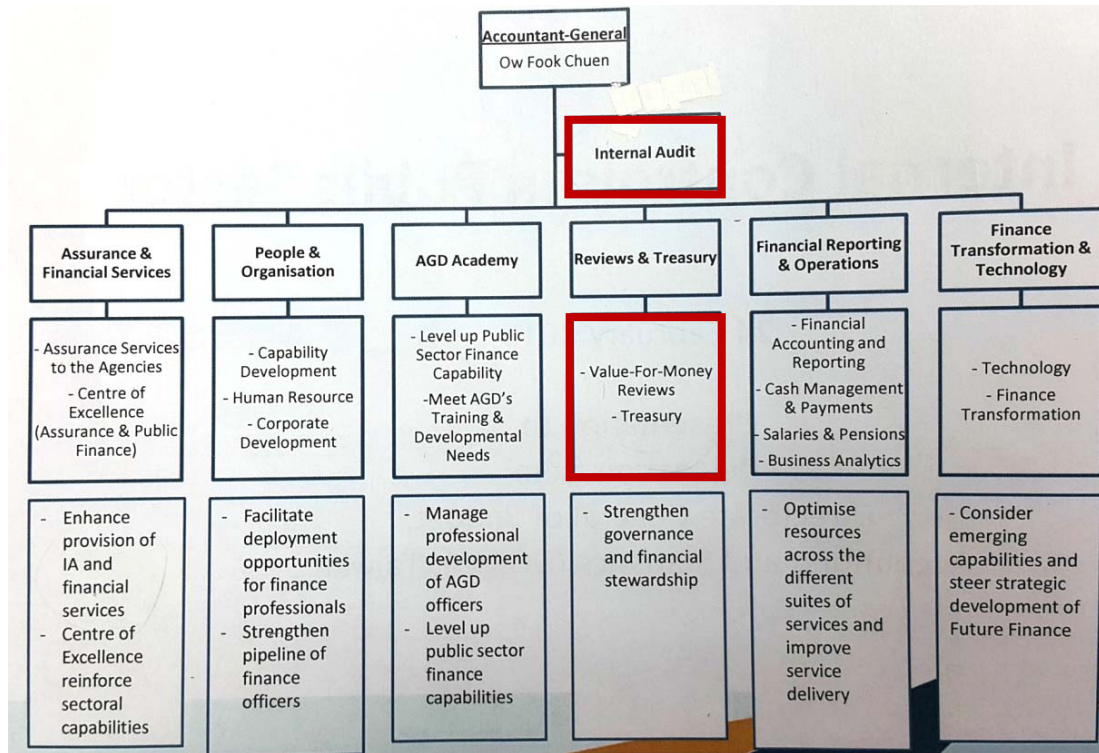


圖 1 AGD 組織架構圖
(資料來源：AGD 提供)

二、新加坡會計發展局 (Singapore Accountancy Commission)

會計發展局 (Singapore Accountancy Commission, 以下簡稱 SAC) 為財政部之所屬，與前述屬行政機關之會計總處不同，其機關性質屬於負有特殊任務之法定機構 (Statutory Board)，組織規模較小，員工總人數約數十人。新加坡為亞洲財務及金融重鎮，諸多跨國銀行及企業均於該國設置辦公室，爰 SAC 成立宗旨在於將新加坡發展為全球商業會計中心，透過成立「會計部門研究中心 (Accountancy Sector Research Centre)」發展有關會計部門人力資源估計之方法論、推動「新加坡品質改善計畫 (The Singapore Qualification Programme)」以啟動新加坡會計師認證制度、推廣內部稽核及「整合性報告 (Integrated Report)」等策略，戮力帶動商業會計產業升級，提升民間會計師事務所及商業會計人員之專業、價值及地位，俾提供跨國企業更為優質及專業之財務服務，進而促進國家整體經濟成長。另 SAC 亦為新加坡首先推出「整合性報告」之政府機關。

本次赴新加坡研習過程中，十分難得可拜訪有別於一般行政機關之法定機構，一窺其界於政府機關及民間企業之特殊管理模式之堂奧。SAC 內部設有董事會 (Board of

Directors)，部分董事來自民間企業，SAC 之運作除受董事會及上級機關財政部之監督外，尚須考量利害關係人（通常為民間會計師事務所）權益。其中財政部掌握決定 SAC 預算額度之權力，董事會則實質監督業務運作，可決定 SAC 之營運目標及績效衡量指標，惟因較具挑戰性或規模較大之目標或計畫往往須有較高額度之預算作為後盾，而財政部肩負政府整體收支平衡之責任，並參考前述會計總處執行「物有所值」稽核之結果而調整機關可獲分配之預算額度等，因此 SAC 管理階層於日常業務推動過程中，須密切協調財政部與董事會雙方意見。此種組織架構在溝通協調機制得以有效運作之情況下，可同時兼顧政府施政目標及相關產業之意見，使政府政策不致於偏離產業實際需求。拜會 SAC 過程，係由其執行長（Chief Executive）帶領負責新加坡會計師認證制度計畫等業務之處長（Director）及助理處長（Senior Associate Director）等 4 人代表參與研討。

三、新加坡陸路交通局（Land Transport Authority）

陸路交通局（Land Transport Authority,以下簡稱 LTA）為新加坡交通部（Ministry of Transport）之所屬，職司規劃、建設及維護新加坡陸上交通公共設施及大眾運輸系統，施政願景在於提供民眾更為便捷、品質更好之陸上運輸，以打造新加坡成為更適宜居住之城市。LTA 除負責鐵路及公車運輸系統外，亦包括計程車及一般車輛之管理、自行車相關政策及人行道遮陽棚之規劃，舉凡陸地上之交通運輸均為其業務職掌，並設有董事會（Board of Directors）監督其業務推動。因此相較於前節所介紹之 AGD 及 SAC，LTA 組織規模較為龐大，辦公室分設於多棟大樓，並設有獨立且專責之內部稽核部門及審計委員會（Audit Committee）。本次拜會過程，LTA 共有 7 位主管代表參與研討，包括內部稽核部門之處長及 2 位主任、負責不同財務業務之處長、2 位副處長及主任。

四、美國 COSO 委員會現任主席 Bob Hirth

美國 COSO 委員會為內部控制領域之國際權威組織，其 1992 年首次發布之「內部控制－整合架構」已成為世界各國公、私部門推展或強化內部控制之重要理論基礎，該委員會復於 2013 年發布「內部控制－整合架構」之修正版本，亦為我國政府內部控制觀念架構之主要參據。

由於 SAC 與一國際內部稽核及企業風險顧問公司－Protiviti 刻正辦理一項推廣 COSO「內部控制－整合架構」，並協助企業善用該架構之合作計畫，而 COSO 委員會現任主席 Bob Hirth 為該公司資深常務董事（Senior Managing Director）。本次研習期間適逢 Mr. Hirth 拜訪新加坡，爰透過 SAC 執行長協助安排會晤事宜，向其請教政府機關運用 COSO「內部控制－整合架構」之相關實務。Mr. Hirth 於 2013 年 6 月 1 日接任 COSO 委員會主席，任期 3 年，其專長為企業風險管理、內部控制及舞弊防制等，並曾任安達信會計師事務所（Arthur Andersen）合夥人。

五、新加坡審計總長辦公室張前副審計總長志強

經由國立政治大學陳宇紳教授引薦，研習過程得以拜會新加坡國立大學（National University of Singapore）會計學系張志強（TEO Chee Khiang）教授。與其他赴新加坡政府機關之行程不同，此一研習係在新加坡國立大學進行。張教授前於新加坡審計總長辦公室任職近 35 年，並於 1992 年至 2010 年間擔任副審計總長長達約 18 年，擁有十分豐富之外部稽核經驗，其觀點及視野亦與行政機關有所不同。儘管張教授曾任新加坡高階政府官員，惟其言談仍然親切大方，不顯絲毫官場氣質，拜會過程大方分享對於新加坡如何於短短數十年間，由一貧窮的漁村崛起成為亞洲四小龍之首的個人觀點，並從外部稽核角度提出對於內部稽核工作之看法，提供不同層次及高度之見解，研習過程獲益良多。



圖 1、Marina Bay Sands 為新加坡主要地標之一

參、COSO「內部控制－整合架構」於政府部門之運用

本次研習過程透過 SAC 執行長之引薦，拜會刻正於新加坡洽公之美國 COSO 委員會現任主席 Bob Hirth，向其請益 COSO「內部控制－整合架構」運用於政府內部控制之相關實務，包括政府內部控制目標之設定、持續性稽核之推廣、主管機關及其所屬機關風險評估作業辦理方式等議題，謹將研討結果擇要說明如下：

一、政府內部控制目標之設定

依 COSO 委員會所訂「內部控制－整合架構」，內部控制目標包括營運之效果與效率、報導之可靠性及遵循法令規定 3 項，另依國際最高審計機關組織（International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI）頒布之「公部門內部控制準則指引 (Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector)」(INTOSAI GOV 9100)，公部門之內部控制目標則為營運之效果與效率、報導之可靠性、遵循法令規定及保障資產安全 4 項。行政院為推動所屬各機關強化內部控制相關工作，經參考前述國際權威組織所訂內部控制架構及準則等函頒「強化內部控制實施方案」，將實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全 4 項訂為我國政府內部控制目標，復為展現廉能治理之決心，嗣於 2015 年 7 月於「遵循法令規定」主要目標項下增列「行政透明」次目標，以期透過行政透明相關措施強化外部監督及機關自我課責，俾減少公務員瀆職可能性，改善為民服務之效率與品質，並合理確保達成施政效能。

儘管行政院業於 2015 年將我國政府內部控制目標做前述修正，然深究政府治理與企業經營主要之差異，係在於政府部門掌握公權力，得以分配及運用公共資源，而人民形式上雖享有憲法賦予之選舉及罷免等監督政府運作之權，惟實務上常礙於政府相關資訊未臻透明公開，致弱化該等權利之行使；再者，攸關人民權利或義務之施政資訊透明度不足，可能導致少數不肖廠商及公務人員有機可乘，濫用公權力以相互勾結或舞弊，嚴重損及政府施政效能及形象，倘若提高行政透明，則可有效透過外部監督強化機關課責，進而達成廉潔政府之目標。爰行政透明應具有更為深遠之意義，政府機關除消極遵守相關法令規定外，更應積極降低舞弊風險，以達成內部控制目標及實現施政效能。基於上述考量，現行規定將「行政透明」列為政府內部控制「遵循法令規定」主要目標項

下之次目標，恐使機關誤解為僅需遵循行政透明相關法令規定即可，而限制其積極層面功能之發揮。

由於 COSO「內部控制－整合架構」適用於各類型之組織，包括公部門及私部門，因此會晤 COSO 委員會現任主席 Mr. Hirth 過程，特別與其分享前述公部門特性，以及我國政府對於政府內部控制目標之需求與考量，並詢問我國倘將「行政透明」改列為政府內部控制主要目標之一，是否與 COSO「內部控制－整合架構」之精神相符。席間 Mr. Hirth 十分肯定我方觀點，亦同意增列「行政透明」為政府內部控制主要目標為可行作法，並表示 COSO「內部控制－整合架構」僅提供內部控制之重要原則供各界參考，並未詳細規範實際執行步驟或作法，各組織可於運用時依需求適度調整。

二、主管機關及其所屬風險評估之作業方式

風險評估為 COSO 內部控制 5 項組成要素之一，亦為組織能否善用有限管理資源，以合理確保內部控制有效之關鍵。由於政府組織架構不同於民間企業，部分主管機關轄管所屬機關眾多，爰行政院於推展強化內部控制相關工作過程，即有機關提出當所屬機關業務性質十分相近，倘若各個機關仍需各自辦理風險評估，恐重複作業並耗費人力資源。例如：司法院下轄臺灣臺北、新北、士林、桃園及新竹等地方法院，各地方法院業務性質相近，倘由司法院完整掌握本院及各地方法院內、外在風險因素，並統一辦理風險評估作業，不僅司法院得以主管機關立場善盡監督之責，亦可簡化各地方法院行政程序及提高作業效率。有關前述風險評估實務作法，Mr. Hirth 亦表認同。

肆、新加坡政府內部控制（含內部稽核）機制及運作實務

新加坡於 1819 年成為英國殖民地，1959 年脫離殖民，嗣於 1965 年正式建國。歷經長期英國殖民，新加坡政府體制多承襲英制，有關政府內部控制（含內部稽核）等管理機制之架構與主要精神雖仍依循 COSO 委員會發布之「內部控制－整合架構」，以及國際內部稽核協會訂頒之相關規範等，惟制度與實務作法與我國有極大差異。

一、政府內部控制概念及實務

(一) 基本概念

各部會及機關有責任建立並維持有效之內部控制，機關內部由常務次長（Permanent Secretary,相當於我國政府機關之副首長）肩負機關內部控制有效性之責。新加坡政府之內部控制架構亦參考 COSO 委員會之「內部控制－整合架構」，有關內部控制應嵌入於日常業務中，其設計及執行須考量成本效益原則等精神與我國推動之政府內部控制概念並無不同，惟新加坡政府十分注重部會及機關之自主管理，不論財務或管理層面均賦予其極高自主權，財政部等權責機關並未就各部會及機關之內部控制或內部稽核制定有關詳細執行步驟之一致性規定，現階段各政府部會及機關亦未簽署「內部控制聲明書（Statement of Internal Control）」或「治理聲明書（Governance Statement）」。

(二) 整合政府採購及財務系統以強化內部控制有效性

新加坡政府大量運用資訊科技提升行政效能、政府內部控制之效率及效果，本次赴 AGD 研習過程中，其官員舉政府採購平台整合相關財務資訊系統之實例作為說明。

「GeBiz（Government Electronic Business）」係新加坡各政府部會及機關共用之政府採購平台，設置目的在於提高政府採購資訊之透明度，提供潛在廠商公開及公平競爭之機會，並提升政府採購成效，「GeBiz」入口網站畫面、新加坡政府採購及付款程序簡圖分別如圖 2 及圖 3。「GeBiz」平台建置之概念與我國行政院公共工程委員會建置之「政府電子採購網」近似，惟最主要不同之處在於「GeBiz」除整合相關之政府財務及付款系統外，並將政府發布採購公告、廠商投標、交貨及廠商開立發票等程序完整公開及連結。自 2008 年起，新加坡政府要求所有參與政府採購之廠商均須開立電子發票，以避免人工開立發票可能產生錯誤，或紙本發票遺失等情形。目前已有國防部（Ministry of Defence）及國防科技局（Defence Science & Technology Agency）2 個機關開放廠商直接於「GeBiz」平台提交電子發票，至其餘部會及機關之採購案件，廠商則須另至新加坡政府建置之

「Vendors@Gov」平台提交電子發票。此一強制供應商開立電子發票之作法，搭配政府部會或機關使用電子化之請購單（Purchase Order）及收貨證明（Goods Receipt），形成三方交叉比對之內部控制機制。一般而言，供應商之銀行帳戶設置於 6 家位於新加坡之主要銀行，採購案件付款過程中，新加坡政府另透過「銀行帳戶驗證系統（Bank Account Validation System）」驗證供應商之名稱及帳號等銀行帳戶資訊之正確性，避免所支付之款項匯入錯誤或人頭帳戶。

由於「GeBiz」平台及其所整合之相關系統蒐集完整之政府採購及付款等財務資訊，便於新加坡政府為應管理所需，產製支出情形分析等標準化報告，或設定不同篩選條件以產製客製化報告進行例外管理等。AGD 更利用前述資訊，透過自行發展之「Fi@Gov」系統對該等資訊進行整合性分析，以發展持續性稽核工作，有關「Fi@Gov」系統將於本文後續章節再作介紹。

GeBIZ Singapore Government Integrity · Service · Excellence

ANNOUNCEMENTS GETTING STARTED FAQ CONTACT US FEEDBACK

Home Opportunities Supplier Directory SIGN UP Log in with SingPass

Search for Opportunities

Keyword, Document No., Agency, Procurement Category Go Advanced Search

Today's Opportunities

Introducing GeBIZ & Learn How To Use

As a GeBIZ Trading Partner, I can...

- SEARCH FOR OPPORTUNITIES**
Find procurement opportunities from different government agencies.
- BID FOR OPPORTUNITIES**
Select items for bidding and submit your documents.
- MANAGE OPPORTUNITIES**
Manage your watchlist, bids and invoices.

Useful Quick Tips

SCHEDULED MAINTENANCE

From	To
Sunday 06 Mar 2016 12:00 a.m.	Sunday 06 Mar 2016 8:00 a.m.

MINDEF: Financial Year Closing Instructions

GeBIZ Trading Partners doing business with MINDEF are to submit e-invoices as soon as possible (latest by Monday 14 Mar 2016, 5:00pm) so that MINDEF can charge the associated payments to the current

Ask Jamie
Type your question ...

圖 2、新加坡政府「GeBiz」平台畫面
（資料來源：截取自 GeBiz 網站）

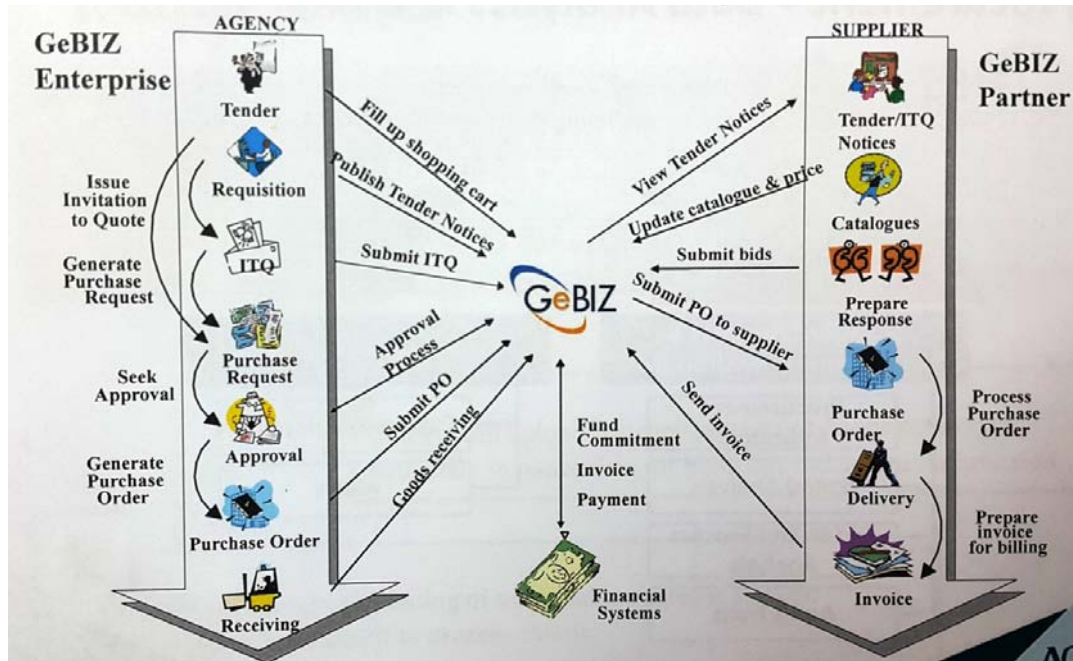


圖 3、新加坡政府採購及付款程序簡圖
 (資料來源：AGD 提供)

二、政府內部稽核機制及運作實務

(一) 內部稽核單位之設置及運作方式

相較於我國政府，新加坡政府之組織架構及運作模式十分具有彈性，雖各部會及機關均須具備內部稽核職能，惟財政部或 AGD 並未統一規範其內部稽核之設置或辦理方式。各部會及機關可採自行設置內部稽核單位且招募稽核人員、將內部稽核工作完全外包予民間會計師事務所、外包予 AGD 之內部稽核單位辦理、由 AGD 派任內部稽核人員至部會或機關 4 種方式執行內部稽核功能，各部會或機關可考量其組織規模或人員調度等因素，自行決定採取之方式，並自主管理稽核工作辦理成效。倘機關採外包方式辦理內部稽核，則須注意民間會計師事務所之專業能力及其獨立性（例如：是否與部會或機關之高階管理者有私人往來），明確訂定有關稽核工作進度、稽核報告初稿及最終報告之時程、稽核工作之績效衡量指標、工作底稿之所有權及保管責任、稽核費用、機密資訊之處理及保管等規範，並須定期與外部稽核人員召開會議、確認稽核部門主管瞭解稽核範圍及稽核人員是否如期完成稽核工作等，以善盡監督責任。以本次研習之單位為例，SAC 因組

織規模較小，無足夠人力自行辦理內部稽核，復因其非屬行政機關，無法由 AGD 提供內部稽核服務，爰其內部稽核工作係外包予民間會計師事務所執行；至 LTA 因組織規模較為龐大，故設有獨立之內部稽核部門。

新加坡政府內部稽核之報告架構顯示其政府課責機制融合公、私部門之特色，政府部會或機關內多各自設置董事會或審計委員會，其中部分董事會成員來自民間企業，爰其運作可同時兼顧政府施政及企業需求，而內部稽核結果則直接向審計委員會報告，審計委員會負責複核部會或機關內部控制之適當性、內部稽核之稽核範圍、結果及成效，並監督受稽核單位對於稽核發現所採取之改善行動等。除內部稽核外，部會及機關尚須接受外部稽核－審計總長辦公室之稽核，稽核結果由審計總長辦公室逕向國會報告。

（二）政府內部稽核類型

新加坡政府內部稽核工作之類型除傳統之「財務稽核 (Financial Audit)」及「遵循稽核 (Compliance Audit)」外，亦辦理「績效稽核 (Performance Audit)」，惟新加坡政府不論內部或外部稽核單位均不使用「績效稽核」一詞，而以「物有所值 (Value for Money)」之稽核（將於下節詳述）稱之。「物有所值」稽核統一由 AGD 「物有所值複核」之部門辦理，且亦定位為內部稽核範圍，另各政府部會或機關之內部稽核均辦理財務稽核及遵循稽核工作，並可自行決定是否辦理「物有所值」之稽核。以本次參訪之單位為例，SAC 之內部稽核便僅辦理財務及法規遵循之稽核，而 LTA 之內部稽核則增加辦理「物有所值」之稽核。

（三）物有所值複核

2007 年新加坡政府決議於 AGD 內成立專責辦理「物有所值複核」之辦公室，俾以集中化方式推展財務層面績效稽核工作。該辦公室雖受財政部所轄，惟不涉入預算分配等政府預算或會計業務，客觀地將政府部會或機關是否妥善使用資源（即預算），以達成其政策目標之稽核結果提供財政部，作為爾後決定各部會預算額度之參據。

「物有所值複核」係指稽核過程聚焦於稽核項目之「經濟性 (Economy)」、「效

率性 (Efficiency)」及「效益性 (Effectiveness)」，而非如同傳統稽核工作偏重財務或法規遵循面向之稽核。其中「經濟性」為在兼顧施政或服務品質之考量下，使用最少之資源或最低之成本；「效率性」係關注於投入之資源與產出之成果兩者間之關係；「效益性」則是著重於計畫或目標達成之程度，即我國「績效稽核 (Performance Audit)」(審計部稱之為「績效審計」) 所強調之「3E」，惟「物有所值複核」僅關注於財務資源之使用成效，無須投入財務資源之計畫或業務則非屬稽核範圍，完整之「物有所值」概念如圖 4。由於「物有所值」稽核強調部會使用資源之經濟、效率、效果及政策目標達成情形，故新加坡政府將其視為政府績效管理機制之一環。

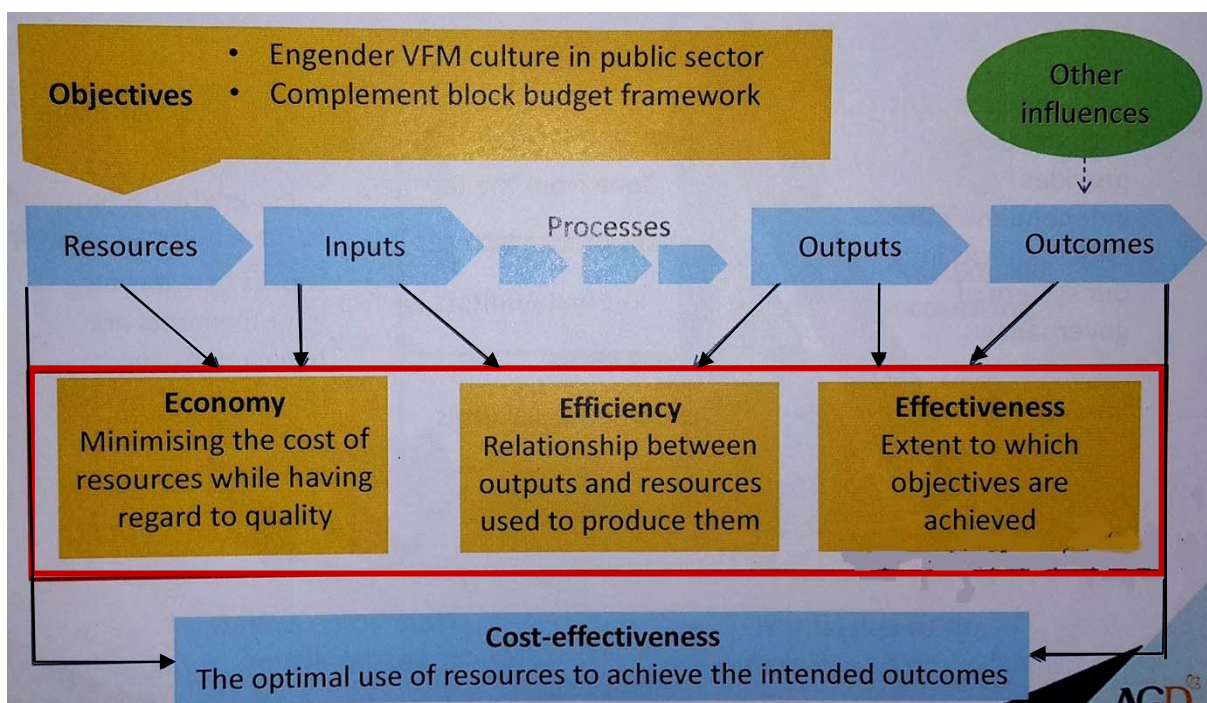


圖 4、新加坡政府「物有所值」稽核概念圖
(資料來源：AGD 提供)

新加坡政府之預算制度採「區塊預算 (Block Budget)」架構，由財政部為每一個政府部會設定為期多年之預算支用上限，並賦予支用機關權限依其業務需要，於預算支用上限之範圍內，自行決定如何將預算分配至各業務計畫及支用項目，財政部不予干涉。該架構另有依國民所得消長情形彈性調整預算上限之機制，並由財政部視實際需要或每 5 年與部會就預算上限進行溝通及協調。「物有所值複核

核」部門將稽核結果提交財政部，由財政部與部會就稽核發現進行研討，其稽核結果將影響各部會及機關可獲分配之預算額度，爰「物有所值」之稽核兼具將注重營運效率及效果之文化深植於政府部會與機關，以及搭配前述「區塊預算」制度，將稽核結果回饋至政府預算分配之功能。另為能維持稽核角色之獨立及客觀，「物有所值複核」部門並不涉入預算分配等政府預算或會計業務。至內部稽核部門則主要針對未設置內部稽核單位，亦未將內部稽核工作外包之部會或機關提供內部稽核服務，² 單位設置目的及稽核結果資訊之運用層面不同，故功能並未重疊。

綜上，新加坡政府單獨設置「物有所值複核」部門，足見其對於資源使用效能之重視，且因「物有所值」之稽核聚焦於運用每一元預算所產生之價值（即「Value for Money」一詞之涵意），又會計總處掌握政府部會及機關預算執行結果之完整資訊，因此會計總處除傳統會計功能外，亦能發揮財務資訊分析及財務層面績效稽核等積極面之財務管理功能。

（四）持續性稽核之推展

持續性稽核（Continuous Audit）之意旨在於以有效率之方式，對內部控制及風險進行連續性測試，俾即時通報發現之缺失或弱點，以立即進行後續處理或採取補救措施，通常藉助資訊系統發揮「持續」之功能。持續性稽核並非新興之概念，惟因資訊系統之開發及維護等均需成本，且尚需受稽核單位相關資訊系統之配合，爰對於許多公、私部門或組織而言，持續性稽核始終是一個美麗的夢想，不易實現。本次研習過程拜會美國 COSO 委員會主席 Bob Hirth 時，亦向其請益持續性稽核相關議題，Mr. Hirth 表示，持續性稽核為因應外在環境快速改變及稽核需求所發展之工具，惟建置或維護之相關成本在所難免，爰規劃導入持續性稽核機制時，宜先思考組織特性及「持續」掌握交易資訊之必要性，部分不具重要性或發生頻率較低之業務或交易，可能毋須透過資訊系統隨時隨地不間斷地進行測試，亦即其建置應考量成本效益原則。以本次拜會之 3 個政府機關為例，SAC 及 LAT 即明確表示並未建置持續性稽核機制，至 AGD 因其角色近似內部稽核業務主管機關，除為其他政府部會或機關提供內部稽核服務外，亦統一辦理新加坡政府

之「物有所值」稽核工作，爰已建置相關資訊平台逐步推展持續性稽核。

為能更具效率及效果地執行內部控制，且朝向持續性稽核方向邁進，新加坡政府除透過前述「GeBiz」平台提高政府採購及付款之效率、正確性及透明度外，並結合其他政府財務資訊系統，以強化其內部控制外，AGD 另自行發展「Fi@Gov」系統執行跨機關資訊之整合性分析。「Fi@Gov」為 AGD 所採購，經其資訊單位客製化為符合需求之整合性資訊分析平台，以前述「GeBiz」系統為例，即與政府財務資訊系統整合，提供 AGD 跨機關及跨系統之即時資訊，AGD 可於該平台設定資料篩選條件，例如：為蒐整並分析潛在風險相關資訊，可設定延遲付款、小額付款、超額付款後之退款情形等為關鍵指標，將各機關前項指標之數值與政府整體之平均值進行比較及分析（如圖 5），亦可於「Fi@Gov」系統篩選出疑似重複付款予供應商之交易，以及使用者登入異常等例外情形，以發掘具有潛在風險之交易、供應商或機關。

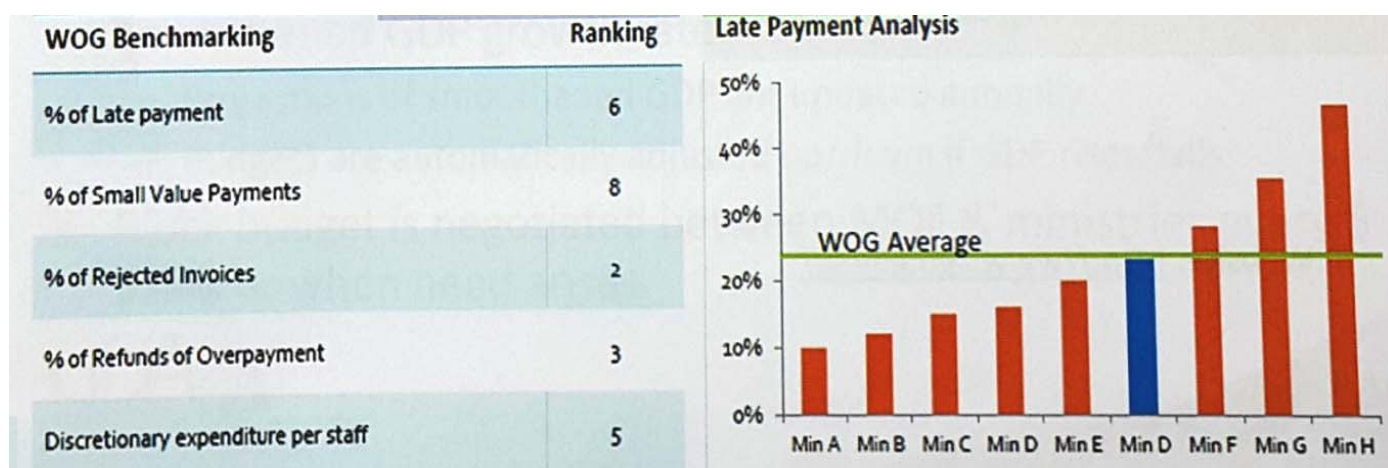


圖 5、運用「Fi@Gov」系統進行資料分析

（資料來源：AGD 提供）

（五）發揮洞察及應用前瞻之內部稽核功能

透過「Fi@Gov」平台集中且整合分析資訊，AGD 可依支出類別分析政府整體、各部會、機關或單位別之支出情形，或針對特定類別之支出（如：資訊成本）分析其歷年趨勢、某年度各月支出金額，並篩選出採購金額較高之前 10 個供應商等，發揮洞察、分析及前瞻功能。洞察係指藉由評估方案或政策執行成效之良窳、分

享最佳實務，以及從跨部會或跨層級之面向檢視，以協助管理者負起洞察責任；前瞻則是藉由辨識未來發展趨勢及關注於新興的挑戰，以協助組織展望未來。在洞察方面，「Fi@Gov」可提供即時資訊，供 AGD 了解是否有標竿部會，並對部會績效有初步了解；在資訊分析部分，「Fi@Gov」平台允許 AGD 選擇以部會別、部會內之部門別或以政府整體進行分析，快速檢索資訊以因應需求產製特殊之管理或營運報告，並執行跨職能及跨系統之深入資訊分析，爰可協助 AGD 即早關注於部會可能面臨之潛在風險。

（六）外部稽核與內部稽核之關係

新加坡政府外部稽核工作由獨立於行政機關之審計總長辦公室負責，其職權範圍廣泛，政府部會、機關、法定機構、政府基金及國營企業等均為其稽核範圍，稽核面向包括財務報表、法規遵循及內部控制、資源使用是否無效率或浪費等。至內部稽核及外部稽核兩者之關係，外部稽核僅將內部稽核報告或相關資料作為參考，倘經參考或評估結果仍有進一步稽核之需要，則會就內部稽核已辦理稽核之業務或項目再次進行稽核。

本總處前研究歐盟執委會（European Commission）之內部稽核機制及實務³，其內部稽核與外部稽核間屬於合作關係，不僅擬定稽核計畫時即避免重複擇定類同之稽核項目，外部稽核亦不就內部稽核之業務範圍進行稽核，主要係因歐盟執委會之內部稽核單位係一獨立機關，並非設置於執委會下轄各總署⁴內部，亦嚴格遵循國際內部稽核協會（Institute of Internal Auditors）發布之相關準則及指引，並至少每 5 年由外部獨立組織進行 1 次品質評核；另針對各總署進行稽核之報告體系係由內部稽核單位直接對歐盟執委會下轄之審計委員會（Audit Progress Committee）負

³ 行政院主計總處「參加歐盟執委會內部稽核服務總署『國家專家專業訓練』報告」，2015 年 9 月。

⁴ 歐盟執委會下轄 33 個政務總署（Directorates-General）及 10 個事務總署（Service），各政務總署分別負責推動不同領域之政策，近似我國中央政府架構中，肩負不同政策責任之行政機關；事務總署則提供行政服務或內部稽核等特定任務，近似我國中央政府架構中，負責人事或會計等行政支援業務之機關。

責，而非向各總署內部管理階層報告，爰可確保內部稽核之獨立、客觀及專業。相較於歐盟執委會，新加坡政府未一致規範政府部會或機關內部稽核單位之設置及內部稽核工作之辦理方式，各部會或機關考量其規模及人力配置等因素，可自行決定採自辦或委外辦理等，爰非所有內部稽核單位均完全遵循國際內部稽核協會相關準則；又內部稽核係向部會或機關內部之審計委員會報告，致內部稽核單位實質上之獨立性及其稽核品質等均可能因機關而異。研習過程拜會之新加坡張前副審計總長志強亦認為，新加坡政府內部稽核單位之獨立性尚有不足。依前述組織架構及運作方式之差異分析可瞭解，新加坡政府外部稽核單位未能全然採納內部稽核辦理情形之主要考量，可能為內部稽核之獨立性不足，或其專業性未達國際公認標準，爰內部稽核報告等資訊僅作為參考，外部稽核仍逕依其專業判斷決定稽核項目。足見作業流程或技術等符合國際公認規範或準則為展現稽核專業及公信力之重要方式，亦為外界得否信任其稽核結果之關鍵，並進而影響外部稽核與內部稽核之關係及合作模式，此觀點與本總處前研習歐盟執委會內部稽核機制之心得一致。

（七）LTA 之內部稽核機制

如同本文研習單位及拜會人員簡介一節所述，LTA 為一組織規模龐大之行政機關，設有獨立且功能完備之內部稽核部門，可視為採自行辦理內部稽核方式之代表，爰本報告特別介紹其內部稽核機制。

LTA 之內部稽核制度遵循或參考國際內部稽核協會發布之準則、財政部制定之相關規範及新加坡金融管理局（Monetary Authority of Singapore）訂頒之「公司法規（Code of Corporate Governance）」等。其內部稽核部門提供 LTA 營運稽核、資訊系統稽核、「物有所值」稽核、諮詢、專案稽核或調查、企業風險管理（Enterprise Risk Management）稽核、舞弊風險管理（Fraud Risk Management）稽核及內部控制確認等服務，設有處長及負責業務稽核（Operations Audit）、資訊系統稽核（Information Systems Audit）及整合性稽核（Integrated Audit）之 3 個單位，稽核結果則逕向 LTA 之審計委員會報告。另內部稽核部門每年均參加 LTA 之風險管理委

員會(Risk Management Committee)及風險管理指導委員會(Risk Management Steering Committee)之會議，提供管理階層風險管理相關建議，有關 LTA 風險管理之管理架構如圖 6。



圖 6、LTA 風險管理之管理架構圖
(資料來源：修改自 LTA 提供之資料)

LTA 之內部稽核透過定義稽核領域、風險分析及評估、依優先順序擇定稽核項目及發展工作計畫等步驟，制定以風險為基礎之稽核計畫。經前開評估結果具有高風險之項目須每年稽核、中度風險者每 2 年稽核 1 次、低度風險項目則每 3 至 4 年稽核 1 次，擇定之稽核專案清單須經審計委員會核准。至每項稽核專案之辦理程序則分為規劃、外勤工作及報告 3 階段，規劃階段包括於稽核工作開始前發出稽核通知、召開啟始會議 (Entrance Meeting)、決定該項專案之稽核目標及範圍；外勤工作階段則執行穿透測試 (Walkthrough Test)⁵、訪談、複核相關文件、資料分析及召開結束會議 (Exit Meeting)；報告階段則由內部稽核提出稽核報告初稿，受稽核單位須於 2 週內就報告初稿提出意見，最後內部稽核提出最終報告，並進行稽核滿意度調查。與多數具有獨立地位之內部稽核單位相同，LTA 之內部

5 「穿透測試」係追蹤交易在財務報告相關處理系統中之處理過程。

稽核亦須發展稽核工作品質保證計畫，LTA 係採設定績效衡量指標、審計委員會複核稽核工作及外部稽核單位對其業務進行稽核等方式。目前 LTA 與內部稽核相關之關鍵績效指標包括：稽核計畫達成情形、顧客滿意度、稽核建議獲採納情形、稽核工作於核准之工作日內完成及員工訓練完成情形 5 項。另 LTA 之內部稽核亦辦理「物有所值」稽核，惟尚未導入或建置持續性稽核機制。

三、善於塑造政府形象及政策行銷

相較於我國政府，新加坡政府之體制及運作方式較富彈性，且擅於政策行銷。由於新加坡之退休金制度採「中央公積金制度（Central Provident Fund System, CPF）」，由政府強制規範所有受僱之新加坡公民、永久居留之外籍人士（包括兼職、臨時及全職工作者）及其僱主均應參加，提撥及支領制度不因參加對象身分屬公務人員或勞工而有所不同。在不同行業別退休金提撥與支領之計算方式及基礎一致之情形下，政府機關與民間企業員工相互轉任情形十分普遍，諸多政府官員擁有任職業界之豐富經驗，因此政策之規劃較趨近社會大眾需求，政策行銷方式亦較為活潑且多元。以 SAC 為例，為讓外界更加了解機關之政策目標、計畫及成果等，其發布之 2014 年「整合性報告」全書 43 頁均以漫畫方式呈現，相當生動活潑。茲截取書中「執行長的話」及「如何與重要人員建立關係」2 頁內文如圖 7，其中「重要人員」係指新加坡財政部及會計與企業管制局（The Accounting and Corporate Regulatory Authority, ACRA）等，另以 SAC 2013 年之年度報告為例，報告中介紹其 15 位董事會成員之內頁如圖 8。



圖 7、SAC 2014 年整合性報告部分內文
(資料來源：SAC 2014 年整合性報告)

THE FANTASTIC 15 - OUR BOARD MEMBERS

Appointed by the Minister for Finance, members of the SAC Board are drawn from academia, industry and the public sector, steering the SAC towards achieving its vision for Singapore to be the Global Accountancy Hub.



圖 8、SAC 2013 年度報告部分內文
(資料來源：SAC 2013 年度報告)

伍、心得與建議

一、充分整合政府財務資訊相關系統

資訊科技之高度發展促使地球村時代提早來臨，世界各先進國家政府及跨國企業莫不借重資訊技術提升作業效率、增進服務品質、發展持續性監控或稽核技術等。例如：歐盟執委會行政作業已高度資訊化，內部稽核工作辦理過程即大量運用資訊系統進行查核或分析，並以數位簽章等方式簽核文件；至新加坡政府不論收取規費或辦理政府採購業務，亦透過資訊平台進行，並整合自部會或機關招標、廠商投標、開立電子發票、部

會或機關付款及入帳等完整政府採購流程相關之資訊系統，各系統之資訊得以相互勾稽，以降低錯誤或舞弊發生風險。

反觀我國政府資訊科技運用情形，本總處自 1990 年開始推動中央政府歲計會計事務自動化作業，已陸續開發預算編製及會計事務等相關系統，現正推動新版「政府歲計會計資訊管理系統 (GBA)」，而行政院公共工程委員會主管之政府公共工程標案管理系統亦行之有年，另國家發展委員會開發之「民間團體補(捐)助系統 (CGSS)」業於 2015 年 1 月正式上線，顯示我國政府不遺餘力針對各類業務所需發展相關資訊技術，以提升行政效率並強化控管機制。然現階段該等系統之整合程度尚有不足，各系統仍屬獨立運作型態，彼此並未介接。以政府採購業務為例，機關可透過「政府電子採購網」刊登招標及決標等資訊，廠商亦可於該平台擇選案件參與競標，機關並可利用「公共工程標案管理系統」有關廠商施工進度嚴重落後、因故終止或解除契約等異常情形之警示資訊加強控管作為，惟因電子發票相關機制尚未廣泛應用政府採購業務，爰承攬廠商於完成履約後，仍須開立紙本發票，並由機關負責採購之部門出具書面驗收證明文件及請款，復經會計人員執行內部審核、於會計資訊系統登帳、開立紙本傳票及出納付款，以完成撥款程序，而前開請款及付款等經費核銷資訊並未與「政府電子採購網」或「公共工程標案管理系統」連結，亦即機關相關單位須於各自獨立之資訊系統分別作業。

預算為計畫執行之基礎，舉凡政策規劃、推動、採購、教育訓練或召開會議等，均須仰賴預算支應方能辦理，故新加坡政府將政府採購與財務資訊系統結合，其「物有所值」之稽核亦聚焦於部會或機關經費支出成效。目前我國政府已發展諸多各機關通用之資訊系統，倘能以預算為主體，將 GBA 系統與其他業務資訊系統（如：政府採購相關系統）進行介接或整合，將可增進計畫執行各階段財務資訊之勾稽功能，以及減少人工登打作業，有效強化內部控制機制。

二、主計人員積極發揮財務管理功能

會計總處於新加坡政府中，扮演如同本總處之角色，為政府會計最高權責機關，惟因其政府體制及文化係充分授權部會及機關自主管理，爰會計總處得以運用有限人力，為其他部會或機關提供內部稽核服務，並採集中方式統一辦理新加坡政府之「物有所值

複核」工作，更建置整合分析財務相關資訊之「Fi@Gov」平台，進一步積極發揮除傳統政府會計外之財務管理功能。如同本報告相關章節所述，「物有所值複核」關注於部會或機關運用每一元預算所產生之價值，又因會計總處掌握政府預算及執行結果完整資訊，並具備會計及財務專業知識，實較其他機關更適宜辦理該項工作。再者，新加坡為亞洲財務及金融中心，相較於會計總處，同樣隸屬於財政部之 SAC 亦積極打造新加坡成為全球商業會計中心，藉由發展內部稽核、智慧財產之鑑價及推動整合性報告等，戮力提高民間會計師事務所及商業會計人員之專業與價值，提供跨國企業更為優質及專業之財務服務，藉由會計產業之升級提升會計師事務所及商業會計人員於民間企業之地位。足見新加坡政府不論公部門或私部門，均已意識會計產業即將面臨之危機與挑戰，積極提升會計人員之專業能力及價值。

伴隨資訊科技快速發展，未來必然有更多業務將由資訊系統或人工智慧取代，現今會計師事務所裡已不復見昔日人工記帳、開立傳票及編製財務報表之情景，即為資訊科技取代人力實例之一。經參考新加坡政府經驗，於民間會計師事務所均積極發展管理顧問及內部稽核等其他專業能力的同時，建議我國政府會計人員宜提升服務價值。倘能依前點建議，將政府資訊系統以 GBA 為主體，介接或整合其他業務資訊系統，會計人員便可掌握自預算編列、執行至決算完整之計畫相關資訊，有助於發揮財務資訊分析或經費支用成效之稽核等財務管理功能，協助會計人員即早因應傳統會計功能日漸式微之危機。

三、兼採集中與個別方式辦理績效稽核

逐步增加績效稽核比重為全球先進國家政府或組織內部稽核工作共同之發展趨勢，惟其困難度亦較傳統側重財務及法規遵循層面之稽核為高。辦理績效稽核時，內部稽核人員必須逐案參考法令規定、契約規範、國際準則、類同組織或單位之優良績效或標竿，並運用專業判斷，以決定稽核項目是否具有經濟性、效率性或效益性之衡量標準，各稽核項目適用之衡量標準不同，並無可供不同稽核計畫一致採用之標準，且該標準之決定可能受到來自受稽核單位或外界之質疑與挑戰，爰衡量標準之選定為績效稽核過程最困難之處。

新加坡政府內部稽核制度之重要特色為會計總處統一辦理政府部會及機關「物有所值」之稽核工作（即側重財務層面之績效稽核），各部會及機關之內部稽核須辦理財務稽核及遵循稽核，惟是否辦理「物有所值」之稽核，則由各部會及機關自行決定。由專責單位集中辦理政府績效稽核，可統一建置如同會計總處之「Fi@Gov」整合資訊平台，掌握政府整體財務或業務相關資訊；反之，倘由部會或機關分別自行辦理，其稽核人員便須各自蒐集所需資訊，不僅耗費較多人力與時間成本，亦難以政府整體觀點進行分析並提出建議。再者，集中辦理績效稽核工作有助於以較有效率之方式建立有關經濟性、效率性及效益性衡量標準之資料庫，加速稽核人員專業經驗之累積，減少稽核人員抗拒心理及受稽核單位對於衡量標準之質疑，惟稽核人員須廣泛了解各類型業務，倘業務涉及之技術與專業程度極高時，對於稽核人員而言無疑是另一項更加艱鉅的挑戰。

我國國土面積為新加坡之 50 倍，人口總數為其 4 倍，政府組織相對較為龐大，且因地理環境與天然資源不同，時常面臨颱風與地震等天然災害威脅，爰自建築物相關法規、大眾運輸系統規劃，至農、林、漁、牧產業之發展等，均須相當專業之技術與考量，各機關業務不僅專業程度高，性質差異亦大，稽核人員難以全面深入了解所有類型業務，並提出較機關業務人員更為專業之建議，故全然仿效新加坡政府採集中方式統一辦理政府財務層面之績效稽核工作實有其困難度，稽核成果亦不易展現。爰建議未來我國政府績效稽核之推展可採集中及個別辦理並存之折衷作法，機關間性質相近之業務可由權責機關集中辦理績效稽核，例如：補（捐）助民間團體業務，至機關個別性業務則仍應回歸由機關自行培養績效稽核能力，俾兼顧稽核效率及品質。

四、強化控制環境以維持內部控制有效性

本次赴新加坡研習過程，對其政府運作機制及實務了解愈深入，感觸也愈深刻。不論是其政府部門及民間企業之間人員得以相互轉換任職、授權部會及機關自行決定內部稽核辦理方式，抑或財政部僅限制部會及機關預算額度，並不干涉經費實際運用方式等，均與我國政府體制及文化截然不同。然而新加坡政府何以在組織架構具有彈性，並高度授權之制度下，各部會及機關仍能作好自主管理，維持行政效率及施政品質，舞弊或失控情形罕見？新加坡法律嚴峻眾所周知，社會大眾對於犯罪、公務人員舞弊或濫權

之容忍度低，長久以來形成正直及守法之社會文化，復因部分政府部會或機關設有董事會，董事會成員亦來自民間企業，對於政府可能濫權或無效率之作為具有牽制及監督作用。再者，新加坡跨國企業林立，優秀人才倍出，職場競爭激烈，且政府部門與民間企業之間人員相互轉任情形頻繁，公務員亦未獲終身任職保障，倘有較為重大之行為瑕疵，不僅影響公務生涯，亦不利其後續轉任民間企業。

綜上，新加坡整體社會環境、文化及各類體制環環相扣，型塑其良好之控制環境，為政府內部控制之落實與維持奠定穩固基礎，因此主管機關或權責機關對其所屬或主管業務毋須鉅細靡遺訂定執行步驟、管制或考核措施，諸多實務作法授權部會及機關彈性調整，各部會及機關可透過前述種種文化與機制形成良好之自我課責風氣。綜觀新加坡政府內部控制(含內部稽核)辦理情形，再次驗證控制環境為內部控制 5 項組成要素之基礎，為內部控制得以有效維持之關鍵，其對於建立良好控制環境之努力值得我國效法。



圖 7、新加坡為亞洲金融重鎮，各式商業大樓林立

附件一、提供 AGD 之研討議題

Proposed Topics

1. Overview

- 1) Are there any guidelines regarding risk assessment, internal controls, internal audit and performance management (such as goals and performance indicators setting, annual plan and annual report) that your organisation has to comply?
- 2) Which body sets the guidelines?

2. Internal Control

- 1) Does your internal control mechanism emphasize on both financial and non-financial aspects?
- 2) Any recommended practice of internal control for non-financial performance management?

3. Integration of different management tools

Risk management focuses on not only internal risks but also external risks while internal controls highlight internal risks. Given the scope of risk management is broader than internal controls, how does your organisation integrate internal control with risk management?

4. Internal Audit

- 1) Does your organisation have your own internal audit function? What's the structure and job scope?
- 2) Does your organisation outsource part of your internal audit activities? How does your organisation ensure the quality of outsourced internal audit works?

5. Financial reviews of electronic payments and relevant accountability mechanisms

- 1) How does your organisation perform payment reviews (e.g., electronic payment/receipt for procurement) ?
- 2) Following on the previous question, receipts are still irreplaceable for some cases (such as attendance fee, lecturing fee) . Do you adopt different procedures when you review electronic and non-electronic payments? What measures does your organisation take to prevent fake or false receipts through financial reviews?

附件二、提供 LTA 之研討議題

Proposed Topics

1. Overview

- 1) Are there any guidelines regarding risk assessment, internal controls, internal audit and performance management (such as goals and performance indicators setting, annual plan and annual report) that your organization has to comply with?

2. Internal Controls

- 1) Do your internal controls emphasize on both financial and non-financial aspects?
- 2) Is there any recommended practice of internal controls applied to non-financial performance management?

3. Integration of different management tools

Based on our understanding, the cycle of performance management consists of performance indicators setting, implementation, risk management, monitoring and results reporting. In other words, risk management and internal controls are parts of performance management, and useful to help governments to achieve their goals.

- 1) Risk management focuses on not only internal risks but also external risks when internal controls highlight internal risks. Hence the given scope of risk management is broader than internal controls. How does your organization integrate internal controls, risk management and performance management?

4. Internal Audit

- 1) What's your structure and job scope of internal audit unit?
- 2) How does your organization ensure the quality of internal audit works?
- 3) Performance audit is getting more and more important. We are working on encouraging internal auditors within Taiwan governments to do more performance audit. Please share your experience of promoting performance audit.

附件三、提供 SAC 之研討議題

Proposed Topics

1. Overview

- 1) Are there any guidelines regarding risk assessment, internal controls, internal audit and performance management (such as goals and performance indicators setting, annual plan and annual report) that your organization has to comply with?

2. Internal Controls

- 1) Do your internal controls emphasize on both financial and non-financial aspects?
- 2) Is there any recommended practice of internal controls applied to non-financial performance management?

3. Integration of the internal controls and other management mechanisms

Based on our understanding, the cycle of performance management consists of performance indicators setting, implementation, risk management, monitoring and results reporting. In other words, risk management and internal controls are parts of performance management, and useful to help governments to achieve their goals.

- 1) Risk management focuses on not only internal risks but also external risks when internal controls highlight internal risks. Hence the given scope of risk management is broader than internal controls. How does your organization integrate internal controls, risk management and performance management?

4. Internal Audit

- 1) How does your organization decide if you should set up your own internal audit unit or outsource internal audit works?
- 2) How does your organization ensure the quality of outsourced internal audit works?
- 3) Performance audit is getting more and more important. We are working on encouraging internal auditors within Taiwan governments to do more performance audit. Please share your experience of promoting performance audit.