

出國報告（出國類別：會議）

2025 年國際內部稽核研討會

服務機關：台灣電力股份有限公司

姓名職稱：鄒義明 檢核

派赴國家/地區：加拿大 / 多倫多

出國期間：114 年 7 月 11 日至 114 年 7 月 18 日

報告日期：114 年 9 月 4 日

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：2025 年國際內部稽核研討會(2025 IIA International Conference)

頁數 36 含附件：是 否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力股份有限公司人力資源處 /蔡晏筑/23667685

出國人員姓名/服務機關/單位/職稱/電話

鄒義明/台灣電力股份有限公司/董事會檢核室/檢核/02-23668575

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5 開會 6 其他

出國期間：114 年 07 月 11 日至 114 年 07 月 18 日

派赴國家/地區：加拿大/多倫多

報告日期：114 年 9 月 4 日

關鍵詞：內部稽核、內部控制、人工智慧（AI）、網路安全、ESG（環境保護、社會責任與公司治理）、永續發展、詐欺與犯罪、風險管理

內容摘要：

我國內部控制制度及內部稽核法令主要參照歐美之相關法規、全球內部稽核準則（Global Internal Audit Standards, GIAS）及其他國際組織之指導原則，並依據《公司法》及《證券交易法》中之相關規定，由金融監督管理委員會（金管會）發布之相關指導原則進行補充與實施。這些法令和標準之制定，主要在提升企業內部控制效能、增強財務報告之可靠性，並確保企業遵循相關法律法規，以促進企業透明度和治理結構之健全。

為了解國際間內部稽核領域之最新發展、挑戰及未來趨勢，爰派員出席由「國際內部稽核協會總會(IIA)」舉辦之年度國際內部稽核研討會，期透過交流，學習到內部稽核之最佳實踐和新興趨勢，提升內部稽核的效率和效果，獲得有助於改善公司內部控制和風險管理之見解，進而提升公司之整體治理水平。

身為公司之檢核人員，此次參加了在加拿大多倫多舉辦之 2025 年會，受益匪淺。本次年會主題是「擁抱變化、提升標準，推動內部稽核」，內部稽核人員作為組織內重要可信賴顧問之角色，必須擴展其全球專業知識並加強其專業識能。本次會議主要為稽核專業人員提供創新技術和先進方法，使其能夠自信、準確地主動應對不斷變化之業務挑戰和新出現之風險，內容主題則有審計委員會和董事會關係、網路安全、新興技術、ESG 與永續性、詐欺與犯罪及風險管理等。

本文電子檔已傳至公務出國報告資訊網（<https://report.nat.gov.tw/reportwork>）

目錄

出國目的.....	1
開會行程.....	2
心得與建議：	33
會議後合影.....	36

出國目的

本次赴加拿大多倫多參加 2025 年內部稽核協會（IIA）年會，其目的主要是跟國際內部稽核接軌，了解目前最新趨勢和實務應用，並將所獲得的寶貴經驗回饋至公司，藉此提升內部稽核效能和效益。今年年會主題主要聚焦於「擁抱變化以降低風險、提升內部稽核標準，拓展全球知識與網絡」。為迎接數位科技的變革，作為組織內重要可信賴顧問之內部稽核人員必須擴展其全球專業知識並加強其專業網絡，促使稽核人員能夠自信、準確地主動應對不斷變化之業務挑戰和衍生之新型態風險，故參加此次年會具有以下幾個目的：

- 一、**專業知識更新**：藉由國際研討會提供最新之內部稽核理論、實務和技術，學習到內稽之最佳實踐和新興趨勢，提升自身之專業知識和技能。
- 二、**人脈網絡建立**：參加國際研討會可以與來自不同國家的專業人士建立聯繫，擴展人脈，促進經驗交流並借鏡他國經驗。
- 三、**了解內稽趨勢**：透過與業界專家之互動，以深入了解內部稽核領域之最新發展、挑戰及未來趨勢，並幫助公司制定相應之策略。
- 四、**實務應用學習**：藉由研討會中所提供之案例研究與實務，學習如何將新知識應用於實際工作中，提升內部稽核的效率和效果。
- 五、**促進內控與風管**：透過學習和交流，獲得有助於改善公司內部控制和風險管理之見解，進而提升公司之整體治理水平。

綜上所述，藉由 2025 IIA 年會之參與，可即時汲取國際最佳實務經驗，提升內部稽核能力，並加強與全球專業社群之交流與合作，期將此次會議所獲取之心得內化及運用於發揮內控第三道防線職能，並挹注公司內控績效，以求公司穩健經營。

開會行程

前往國家地區：加拿大多倫多

出國日期：114 年 7 月 11 日至 114 年 7 月 18 日

會議網頁介紹資訊

 <p>IIA Events</p>	<p>今年國際會議於 2025 年 7 月 14 日至 16 日在加拿大多倫多舉行，係該活動舉辦的第 29 屆，會議主要聚焦於內部稽核領域的最新趨勢和挑戰，包括數位轉型、風險管理、內部控制等，幫助參與者了解未來的發展方向，並讓內部稽核專業人士分享最佳實踐、經驗和見解，促進知識之交流與擴展。與會者則可透過各種研討會、講座和工作坊獲得最新的專業知識和技能，提升其在內部稽核領域的專業能力。</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

會議議程表 (2025 年 7 月 13 日至 7 月 17 日)

7 月 13 日，星期日

=====

====

12 : 00 PM ET ~ 7 : 00 PM 會議註冊和客戶關係

13 : 00 PM ET ~ 15 : 00 PM 會前研討會：卓越稽核：掌握外部品質評估

講者

	<p>Keith Kahl IIA EQA Team Lead Advisor (C... United States - The Institute ...</p>		<p>Warren Hersh Director, IIA Quality Services United States - The Institute ...</p>
	<p>Marthin Grobler Owner, CAE IA Professionals, Caseware Content Provider (South Africa)</p>		

註：

1. Keith Kahl 為 IIA EQA 團隊首席顧問。
2. Warren Hersh 為 IIA 品質服務總監。

3. Marthin Grobler 為 IA Professionals 之擁有者兼首席稽核執行長 (CAE)。

同期會議 1

1 : 00 PM ET ~ 3 : 00 PM ET 會前研討會：人工智慧增強型稽核師：利用 GenAI
提高效率 and 洞察力

講者

	David Wood Glenn D. Ardis Professor, School of Accountancy, Marriott School of Business United States - Brigham Young University
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

註：David Wood 為萬豪商學院會計學院 Glenn D. Ardis 教授。

3 : 30 PM ET ~ 5 : 30 PM 會前研討會：專題要求—加強內部稽核人員的工作

講者

	Kat Seeuws Vice President, Standards & G... The Institute of Internal Audi...		Anne Mercer Senior Director of Standards ... United States - The Institute ...
------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

註：

1. Kat Seeuws 為內部稽核協會全球總會-標準與指導副總裁。
2. Anne Mercer 為內部稽核協會全球總會-標準與指導資深總監。

7月14日，星期一

=====

===

7:00 AM ~ 5:00 PM 會議註冊和客戶關係

8:20 AM ~ 8:40 AM 創新會議：超越人工智慧炒作：我們的 ISO 42001 認證故事

9:00 AM ~ 10:15 AM 開幕主題演講-下一次復興

講者

	Zack Kass Futurist, Global AI Advisor, and Former Head of Go To Market at Open AI United States
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

註：Zack Kass 是一位未來學家、主題演講者及顧問，曾任 OpenAI 市場推廣主管。他在人工智慧領域擁有超過 14 年的經驗，曾任職於 Figure Eight、Lilt 和 OpenAI 等公司。他的使命是揭開人工智慧的神秘面紗，讓每個人都能輕鬆理解和使用人工智慧，並幫助領導者應對快速發展的環境，從而確保企業和政府積極參與人工智慧驅動的未來。在擔任 OpenAI 市場推廣主管期間，Zack 帶領團隊將 OpenAI 的創新研究轉化為實際的商業解決方案。Zack 組成了負責 OpenAI 銷售、合作和客戶成功的團隊，並擔任無數高階主管的私人顧問，幫助他們在業務中部署這項技術。如今，他被認為是應用人工智慧領域的頂尖思想家之一。他的思想領導和技術樂觀主義觀點已在無數出版物上發表，例如《財富》、《新聞周刊》、《企業家》、《廣告時代》和《商業內幕》等。Zack 也為許多頂尖公司提供人工智慧諮詢服務，包括可口可樂、摩根士丹利和阿格曼。

本場心得：

本場講者主要說明 AI 的快速發展對於未來稽核作業之影響，首先提到 AI 目前發展已經達到與人類智力相當的水準，AI 從 2020 年一開始的簡單回答問題、計算字元數字發展到 2022 年已經能夠在網路尋找答案且對文件進行總結評論，2024 年起則可生成軟體程式並進行多步驟的研究，預計在 2026 年後則演進速度會更快並探索科學。另外隨著科技的不斷演進，AI 程式從 GPT3 到 GPT4，其價格也隨之越來越便宜。在前面兩著的加乘下，AI 的導入是不可避免的，雖然 AI 的導入可能導致稽核工作跟身分被取代，但是相對的，AI 也會擴展人類潛能、帶來科學突破以及生活質量的提升。面

對這樣的潮流，稽核人員要在這樣的情境生存，必須要學會適應，同時學習運用 AI，並設計 AI 無法做到的事情，另外也要學著優化 AI 所欠缺的人性化特質，例如同理心、適應性、勇氣、好奇心及智慧等。

10：30 AM ~ 11：00 AM 提升與連結：創新劇場與網絡

10：35 AM ~ 10：55 AM 創新會議：機器人、Boost 及其他：利用生成式人工智慧重塑內部稽核

11：15 AM ~ 12：05 AM 重新構想風險：內部稽核在相互關聯的威脅世界中不斷演變的角色

講者



註：

1. Terry Grafenstine 是國際內部稽核協會（IIA）2024-25 年度全球董事會主席，同時也是五角大廈聯邦信用合作社（PenFed）的首席稽核執行長。她被 IIA 評為「十年十大稽核思想領袖」之一，並入選 IIA 傑出稽核名人堂。她曾擔任 IIA 北美和全球董事會成員。Terry 在內部稽核和資訊技術行業擁有超過 25 年的經驗。身為 PenFed 的首席稽核執行官，特里負責領導內部稽核團隊，涵蓋美國第二大聯邦信用合作社營運的各個面向。
2. Anthony Pugliese 是一位策略領導者，在全球市場拓展、教育計畫和促進多元化方面擁有超過 30 年的經驗。他擔任 IIA 總裁兼執行長。Anthony 專注於會員服務、學習專案、倡議以及提升內部稽核在管理風險和機會方面的價值，推動 IIA 的願景，並透過標準現代化和開創性的「內部稽核：2035 願景」專案塑造產業的未來。

本場心得：

這一場主要在敘述內部稽核在互聯威脅世界中的演變角色，講者說明在過去時代，內控僅針對合規性、財務控制及營運風險進行管控，其風險是孤立的事件且緩慢變化，可透過定期評估來應對，然而現今之風險是快速變化且緊密相關，包含網路安全、公司聲譽、人工智慧與自動化、環境、社會、永續與道德、地緣政治動盪、第三方風險與文化等，其內容已包羅萬象，內部稽核必須跳脫以往，而以前瞻性作為引導。講者也提到，經過全球統計，新興全球風險將以虛假資訊及人工智慧技術的負面影響做為未來十年內最大的風險，當今的風險格局須以更廣闊視角進行審視，並評估其重要性。有別於以往風險總是顯而易見，如同冰山，更多的是藏在冰山底下更為巨大的風險，身為稽核人員應該更關注新興風險、聲譽風險和系統性風險，並且要挑戰既有之假設，並隨時汲取新的風險知識，畢竟低機率風險也可能產生重大影響。另外講者說明企業

在地緣政治緊張局勢下所面臨的中斷風險，第一階段由於衝突、貿易限制或政治不穩定導致原材料或關鍵部件延遲或無法供應，導致帶來供應風險。第二階段，供應商為求生存必須進行快速轉移，從而增加網路風險，且增加供應鏈遭受針對性網路攻擊的可能性，而企業也因投入成本上升和交貨延遲擠壓利潤，從而帶來財務風險。第三階段因過度依賴某些地區之供應商，將無法滿足客戶需求(導致客戶和收入損失)而導致的策略和結構性風險，這時可能需要進行採購重組和更廣泛的供應鏈調整。在講者的講解下，讓人瞭解到這關係幾乎是層層相扣，上游端的改變都會衍生相對的風險，不禁令人聯想到本公司的營運，在面對目前政治不穩定狀態下，其實都有不同的風險須審慎評估，除建立相關管控措施外，亦應有前瞻性的思考方式，提前辨識出風險。講者說明過去內部稽核人員在企業風險管理(Enterprise Risk Management, ERM)中扮演觀察員或評估員，主要職責在於企業的合規性與重點管控，對整個企業的營運參與度有限。而現在，稽核人員的角色已經慢慢轉向更具活力、更積極主動，更像是策略顧問角色，而且具有跨部門協調的能力，並且變成風險文化的促進者。未來則要超越現有角色功能，不僅限於內部稽核，還包含企業風險管理、詐欺調查以及合規性。講者特別強調一點，就是稽核人員只揭示風險，不管理風險，並就企業風險管理 (ERM) 框架的發展和實施提供建議，不承擔風險，也不承擔風險責任，我們的存在是協助確保合適的人承擔及管控風險。在整堂課程中，講者也一直強調內部稽核要與企業風險管理結合，如此才能強化企業的韌性與治理。這讓我不禁想到，在總檢核近幾年要求我們針對各單位的風險管理進行深入查核，並確保單位管控措施的落實，其實這是我們一直都在做的。講者最後提到風險如今已是系統性、快速變化且相互關聯，面對這樣的變化，稽核人員必須轉變思維方式，從以前的監督發展演變到策略指導，並且要懂得跨部門協作，如此才能在未來的世界裡面生存。

1 : 10 PM ~ 1 : 30 PM 創新會議：從偵測到策略—人工智慧如何增強內部稽核的影響力

同期會議 1

1 : 45 PM ET ~ 2 : 45 PM ET

講者

<p>CS 1-1: Unlocking Potential and... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>David Peterson Director, Sta... United Stat...</p> >	<p>CS 1-3: Managing a business without... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>Christopher Schuster Chief Executive O... Austria - IIA Austria</p>	<p>CS 1-4: Beyond Assurance: Intern... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>Nausheen Ahmed Head of Internal A... Secretary General, ...</p>
<p>CS 1-5: Red Teaming: A... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>Eddie Ng Senior Direc... Canada - Hy...</p> >	<p>CS 1-6: Advancing Internal Audit in t... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>Annie Bouvier Comptroller... Canada</p> >	<p>CS 1-7: Fraud Proof by Design:... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>Andi McNamara Chief Traini... Association ...</p> >
<p>CS 1-8: NxtGenAuditor -... 1:45 PM-2:45 PM</p>  <p>Alexander Ruehle CEO & Co-Founder zapliance</p>		

本次挑選 CS 1-5 Red Teaming : A proactive approach for Internal Audit to provide
cybersecurity assurance 聆聽

本場心得：

本堂課主要介紹如何在內部稽核中實施紅隊計劃，以測試和增強組織的網路安全控制。講者說明紅隊計畫包含一系列定期進行的演習，目的在測試組織網路安全控制措施的有效性，以保護其最關鍵的資產免受現實世界的定向攻擊。紅隊演習有以下幾個特點：

- (1)模擬真實的（現場有效性測試）“無限制”攻擊場景、
- (2)評估端到端網路防禦彈性（多個區域和防線）、
- (3)利用其他組織近期實際經驗中遇到的戰術、技術和程序 (TTP)、
- (4)模擬真實攻擊者的主動和隱蔽攻擊方法、評估組織偵測和回應主動攻擊場景的能力。

紅隊計畫的實施方式首先必須確認數位皇冠珠寶(Digital Crown Jewels)(關鍵數位資產)，定義網路威脅情境後，制定紅隊演習方案，前面這三個步驟必須定期檢視並滾動檢討，緊接著就以風險為基礎進行多年期計畫，最後則是徹底執行紅隊演習並跟進。紅隊計畫的組織，除了進行攻擊的紅隊外，同時也成立白隊，成員為內部稽核及安全人員，藍隊則防禦團隊，主要負責維護內部網路、系統防禦網路攻擊和威脅。紅隊計畫執行之典型流程與方法，透過約 5~13 週的攻擊循環並出具報告交由藍隊審視，並再由藍隊針對攻擊所提之弱點進行相關改善，來確保演習的有效性和安全性。其主要優點除提高組織的網路安全韌性外，稽核人員的實地參與也有利於內部稽核的數位轉型，另外也可以幫助組織應對不斷演變的威脅環境。講者最後提出公園路徑說明，縱使在公園已經鋪好人行道供人員行走，但是不是所有人都會依照規矩，有些人就是會從旁邊走過去，如同在目前網路面臨威脅多變，你無法預測駭客是否會依正常方式進行攻擊，因次持續性執行紅隊計畫將有助於組織學會防守，減少資安事件的產生。這讓我們想到，過往在稽核單位時，單位總會建立一些緊急應變措施，但是真正遇到事情發生時又能發揮多少作用，或許採取紅隊真實攻擊方式才會知道成果，就像潮水退了就知道誰沒穿褲子的道理一樣。

3 : 05 PM ~ 3 : 25 PM 慶祝卓越：表彰 2025 年 IIA 卓越獎得獎者

3 : 30 PM ~ 4 : 00 PM 創新會議：稽核更智能，而非更難：利用 DataSnipper 的
DocuMine 和 UpLink 實現人工智慧

講者：Helena Larino (Data Snipper 客戶經理)

同期會議 2

3 : 30 PM ~ 4 : 00 PM 全球視野：解讀未來的地緣政治與經濟趨勢

講者



Janice Gross Stein

Founding Director of the Munk School of Global Affairs
Canada - University of Toronto

註：Janice Stein 為蒙克全球事務學院創始院長，同時也是加拿大-多倫多大學教授。

本場心得：

本次課程僅 30 分鐘，主要是談論地緣政治及未來經濟趨勢，講者提到由於中國的經濟持續擴張，加上俄羅斯與烏克蘭戰爭，以及最近的中東衝突，對於全球整體經濟勢必帶來巨大改變，例如供應商如剛好位於前述地帶，對於公司商業營運是具有相當之風險，因此必須能洞察並發展應對全球動盪之策略，以提升組織的韌性與決策能力。我想講者主要在於提醒有經營商業活動之公司，在全球化下，各公司之供應商可能來自世界各地，在太平盛世下就要居安思危，並針對可能發生類似情形的供應商做好策略，並提前去識別當前全球事件中可能產生的風險與機會而搶先布局。

4 : 15 PM ~ 5 : 15 PM 在前所未有的時代推動變革

講者



Pia Heidenmark Cook

Board Member, Senior Advisor, Keynote/TEDx speaker, Mentor, Former CSO I...
Switzerland

註：Pia Heidenmark Cook 為 IKEA 前首席永續官，主要在歐洲和北美地區擔任董事會成員、高級顧問和主題演講嘉賓。她目前擔任醫療保健公司（保柏）、材料創新公司（Origin Materials）和快餐店（MAX Burgers）等公司董事會的非執行董事，並擔任專業服務公司 The DO Group 的顧問委員會主席。Pia 被公認為全球永續發展領域的頂尖女性領導者之一，也是全球對氣候變遷具有影響力的主要人物之一。

2023年，她被《CEO》雜誌評為20大永續發展之聲，並榮獲 SustainabilityX® 雜誌頒發的全球50位永續發展女性獎。

本場心得：

此會議的議程在探討在 ESG 下極端氣候的影響及如何因應。身為專業人士與內部稽核人員，我們在確保 ESG (環境、社會與公司治理) 的良好表現與報告方面，扮演著關鍵角色，也因此須深入了解極端氣候帶來的影響，並發揮影響力導正公司朝 ESG 方向邁進。

講者從政治、經濟、及科技三大面向說明目前的趨勢，例如在政治方面，因為中國清潔技術能源(clean energy)的比例已經占中國 GDP 的 10%，促使中國正在成為清潔能源的領導者；經濟方面說明在過去一年有 60%的成年人減少了非必需品支出，有 30%的人不得不動用儲蓄，另外根據瑞銀 2023 財富報告，有 20%的歐洲人是貧窮勞動者，最富有的 1%人卻擁有全球 45%的財富，顯示貧富不均帶來的經濟蕭條趨勢越來越明顯；在科技面向因為人工智慧的改進，多國紛紛加大投資，但也間接推動能源使用量增加，另外有 47%的英國消費者對於大量接觸 AI 仍抱持著擔心態度。

依據世界經濟論壇 2025 全球風險報告，前三大風險在於：戰爭與武裝衝突、極端氣候及地緣經濟對抗，而在極端氣候部分，全球政策隨著 ESG 法規的推出，與前十年相比已大幅邁進，另外有部分公司已擬定詳細及可靠的-1.5°C 路徑；在消費者部分則有 68%的新世代族群在購買時會選擇有 ESG 資格的產品；在經濟部分，太陽能 and 電池技術的演進，目前已比安裝煤炭發電要來的便宜，另外也因為極端氣候導致 2023 年美國發生了 28 起氣候災害，每 1 筆所造成的損失都超過 10 億美元，相較之下投資 ESG 產品降低極端氣候影響對於經濟是有極大助益，講者同時也提到，根據世界銀行報告，到 2050 年將有數百萬人因氣候變遷而流離失所，顯見極端氣候的破壞性。

講者在演講中也提到，在極端氣候下，全球氣溫每上升 1 度，世界 GDP 將下降 12%，不作為的代價將遠遠超過今天採取行動的代價，例如到 2100 年約占 GDP 的 1/3，然後現在採取行動可能每年只要 GDP 的 1~2%左右，且大多數的投資都需要在 2050 年前完成，然而大多數收益卻要在後面才會慢慢實現，也因此導致在位者目前都因看不到績效而選擇觀望，尚未大量投資。

講者引用 IKEA 說明其 ESG 做法，在使用的產品上已依據該公司擬訂的極端氣候因應政策，落實每項產品皆具可循環性且減少碳排，並要求它們的供應商也必須遵守這項準則，自 2016 年來，IKEA 門市的排碳量已減少了 60.4%，另外也在供應商部分有 491

家已經達成 100%使用再生能源，其績效也非一日達成，而是循序漸進一步一步實施，這些部份則可讓與會者的部分企業學習仿效。

7月15日，星期二

7：30 AM ~ 5：00 PM 會議註冊和客戶關係

8：25 AM ~ 8：45 AM 創新會議：利用專為稽核打造的人工智慧，最大程度發揮您的影響力

9：00 AM ~ 10：15 AM 蛻變：稽核不可能轉化為現實的過程

講者



Isabel Aguilera

President of GE, MD of Google Iberia, COO of NH Hotels, CEO of Spain, Italy, ... Spain

註：伊莎貝爾·阿吉萊拉 (Isabel Aguilera) 是一位策略、永續發展和創新領域的專家顧問，曾在通用電氣、谷歌、戴爾電腦和沃達豐等領先公司擁有成功的職業生涯。她享譽全球，擁有豐富的轉型流程指導和管理高績效團隊的經驗，並不斷更新對全球最具影響力技術的洞察。伊莎貝爾的演講互動性強，專為尋求在全球領域中脫穎而出的領導者而設計。憑藉對國際化和技術趨勢的深刻理解，她能夠以與時俱進的方式探討這些主題。她舉辦的會議基於其全球和行業經驗，具有個性化和細分化的特點，並面向高階管理人員。伊莎貝爾擁有建築學背景，曾擔任或目前擔任多家上市公司的董事會成員，經驗涵蓋科技、醫療、金融和專案管理等領域。

本場心得：

講者說明面臨著來自人工智慧 (AI)、不斷變化的稽查環境以及利害關係人期望等綜合因素之衝擊，稽查專業正處於一個關鍵的轉捩點。這些外部壓力並不會導致稽核角色的消失，反而會促使它進行一場深刻的「蛻變」，將其轉化為一個更具策略性、更具價值、更貼近核心業務的「夢想」職能。這不僅僅是簡單的適應，而是一場根本性的重塑。

講者深入探討了這場蛻變的驅動因素，包括 AI 對傳統工作崗位的潛在衝擊以及日益複雜的監管和地緣政治環境。然而，它強調這些挑戰正是稽核專業的「天然土壤」，因為人類的判斷力、獨立保證以及對技術本身進行稽核的需求是不可取代的。

為了應對這些挑戰，未來的稽核人員必須從傳統的「法規遵循警察」轉變為集多種角色於一身的「混合型專業人士」，包括風險專家、心理學家、技術專家和商業夥伴。這要求稽核人員培養一套全新的技能組合，既包括策略性的硬技能（如商業敏銳度、資料科學素養），也包括區分性的人文素養（如批判性思維、情商、敘事能力），傳統的稽核人員與未來稽核人員之差別整理如下表：

類別	傳統稽核人員	未來稽核人員
角色	警察	夥伴
關注點	風險與法規遵循	策略與價值
主要工具	電子表格	AI 與資料分析
主要硬技能	財務稽核	商業敏略度與技術素養
主要軟技能	注重細節	情商與批判性思維
成果	保證	洞見與策略指導

總而言之，稽核工作的未來不再是具有被動的韌性，而是具有主動地重塑職能和商業模式技能。這場蛻變的成功取決於每一位稽核人員的「內在決心」，透過培養全新的技能，將稽核轉變為一個能為企業和商業社群提供核心價值的策略性合作夥伴。講者在這場演講所描述的未來稽核人員，我想也或多或少提供了未來檢核生涯的一個方向，除了專注於本身的專業知識外，也要時刻汲取新知，增加新的技術與能力，如此才能在改變的浪潮中不被淹沒。

10：35 AM ~ 10：55 AM 創新會議：利用人工智慧革新資料工作流程：深入探究
DataSnipper

11：00 AM ~ 11：20 AM 創新會議：策略稽核：將洞察轉化為業務影響
講者：Stephanie Jones

同期會議 3

11:45 AM ET ~ 12:45 PM ET

講者

<p>CS 2-1: Beyond Efficiency: The... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Saifeldin Ali Continuous ... Kingdom of ...</p>	<p>CS 2-3: The Ripple Effect:... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Dana Lawrence Sr. Director of Fint... United States - Pac...</p>	<p>CS 2-4: AI in the Legal Landscape:... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Imran Ahmad Partner, Canadian ... Canada - Norton R...</p>
<p>CS 2-5: CEESG: Redefining ESG wi... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Ali Rehman Internal Audit Dire... Canada - University...</p>	<p>CS 2-6: Strengthening... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Abim Kola... Chief Audit ... USA - North...</p>	<p>CS 2-7: Quality Assessment... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Keith Kahl IIA EQA Tea... United Stat...</p>
<p>CS 2-8: Internal Audit Role in... 11:45 AM-12:45 PM</p> <p> Sophia Issabell... Chairwomen of Au... Indonesia - Indone...</p>		

本次挑選 CS 2-1 Beyond Efficiency The Strategic Power of Audit Automation 聆聽

本場心得：

在當今瞬息萬變且法規環境日益複雜的商業格局中，內部稽核職能必須超越其傳統角色。講者認為，稽核自動化不僅是一種提高效率的工具，更是一項戰略要務。透過運用機器人流程自動化（RPA）和人工智慧（AI）等技術，稽核職能得以將重心從手動、重複性任務轉向高價值、需要判斷力的保證服務。這一轉型能夠實現前瞻性的風險管理、擴大稽核覆蓋範圍，並將內部稽核團隊重新定位為關鍵的、能創造價值的業務夥伴。

講者開宗明義就說明稽核要「超越效率」，代表了一種根本性的觀念轉變。目標不僅是透過自動化來降低稽核職能的成本，而是要釋放其戰略價值。真正的益處在於讓稽核人員能夠將精力集中在需要其專業判斷的高風險領域，這一點與總檢核在巡前會議一直強調的 Risk-Based Inspection (RBI) 不謀而合。

講者也說明目前的稽核困境，在當前的狀況下，稽核人員將大量時間花費在手動資料輸入和文件審閱等重複性、低價值的任務上。這種高強度的人工勞動導致員工職業倦怠、士氣低落，並難以吸引頂尖人才。更重要的是，這分散了稽核人員對高價值活動的注意力。AI 自動化的解決方案是由技術來處理那些瑣碎、資料繁重的任務，且準確性和速度都更高。這使得稽核人員能夠專注於只有人類才能執行的複雜、需要判斷力的任務，例如風險建模、提供諮詢服務以及與業務單位建立關係。這最終將稽核部門重新定位為不可或缺的戰略合作夥伴。

另外，講者談到一個用 AI 語音辨識的例子，指出 AI 能夠在極短的時間內分析訪談和對話以發掘見解和情感。情感分析能夠識別文字中的情感態度，區分為正面、負面或中立。這些應用的影響包括結構化輸出、更快的危險訊號識別以及用於稽核人員深入審閱的儀表板。這種應用最重要的影響在於使稽核職能能夠分析並從過去無法稽核的非結構化資料中獲取價值。這將稽核範圍從嚴格的數字財務紀錄擴展到定性的營運資料，例如語音紀錄、電子郵件和聊天紀錄等。這如何實現從被動稽核到主動稽核的轉變呢？傳統方法是稽核人員手動抽樣一小部分互動（例如，從 10 萬個電話或電子郵件中抽樣 10 個）進行審閱。這耗時且容易出現人為錯誤和偏見。AI 的能力在於能夠大規模分析 100% 的互動，並將其轉換為結構化資料。然後，AI 工具可以對問題進行分群、識別關鍵字並分析情感，從而發現稽核人員在小樣本中永遠無法找到的模式。這種分析提供了「更快的危險訊號」並實現了「主動回應和改進決策」，使企業能夠在問題成為實質性議題之前加以解決。

講者在上面所提的雖然可以讓稽核人員跳脫以往的數字或文字紀錄稽核，然電話或電子郵件等，如果記錄監聽或監看，可能還是會有一些隱私權的爭議，不過在近期銀行業者來電皆會提示要錄音，顯見在民間已有相關機制，或者在未來也可以利用講者所述這項技術進行稽核。

同期會議 4

2 : 15 PM ET ~ 3 : 15 PM ET

講者

<p>CS 3-1: Cybersecurity... 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>Tichaona Zororo Director Digital & ... South Africa - EGIT ...</p>	<p>CS 3-2: Unlocking Assurance:... 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>Danny Fra... CEO Netherlands...</p>	<p>CS 3-4: The Future Ain't What It Used... 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>Ursula Schmidt Founder/Internal A... Luxembourg - Sch...</p>
<p>CS 3-5: The Role of Internal Audit in... 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>Seita Almandeel Supervisor General... Kingdom of Saudi ...</p>	<p>CS 3-6: Blockchain Business Models,... 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>David Don... Partner Republic of ...</p>	<p>CS 3-7: Fraud and the Forensic Matrix 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>Gary German Principal United States - G.L...</p>
<p>CS 3-8: Integrated Risk Management... 2:15 PM-3:15 PM</p>  <p>Nancy Ch... Partner, Glo... Canada - KP...</p>		

本次挑選 CS 3-5 The Role of Internal Audit in Enhancing Organizational Culture

本場心得：

本場講者主要深入分析內部稽核在強化組織文化中的戰略性作用。組織文化雖具無形性質，卻是公司成功的基石，對策略執行、領導風格、營運效率及利害關係人關係產生深遠影響。有鑑於此，內部稽核的角色已從傳統的法規遵循檢查轉變為組織治理與成長的積極推動者。本場演講的核心在於，內部稽核如何透過系統性地將無形的概念轉化為可衡量、可操作的數據，為管理層提供具體的洞見，從而推動組織健康的持續

改善。最終，內部稽核不僅能識別風險，更能作為一個催化劑，引領組織邁向更健全、更透明、更具彈性的未來。

組織文化因其「無形性質」而難以界定。它涵蓋了組織中所有個體的「無形信念系統、價值觀、規範及偏好」。對文化的評估，不僅涉及簡單的檢查，更需駕馭複雜的人類信念、社會規範及心理因素。這種定義上的挑戰恰恰凸顯了內部稽核在這一領域的關鍵價值。傳統內部稽核職能側重於可量化指標和控制，而文化稽核的本質要求其轉向定性分析。這迫使內部稽核必須發展出新穎的方法論，將「價值觀」和「信念」等抽象概念轉化為可衡量的元素，從而為管理層提供具體的、可操作的數據。

講者提到對組織文化進行稽核的需求，往往源於一系列表明其存在風險的警示信號。這些風險因素表明需要進行一次文化稽核。文獻列舉了多種觸發因素，它們共同描繪了一幅組織內部可能存在深層次問題的圖像。這些觸發因素包括：

1. 管理層問題：管理層設定不切實際的期望、缺乏問責制、態度消極或拒絕接受與其意見相左的資訊。
2. 組織性失敗：組織未能實施行為準則和政策。
3. 目標不一致：員工與支持性戰略舉措未有效對齊，且組織目標與其戰略不一致。
4. 風險與控制：缺乏風險管理，對控制流程作用的理解有限。
5. 結構與領導變革：僵化的組織層級、高管層的根本性變動、或組織的合併與收購。
6. 流程改進：對流程改進的需求也是一個觸發因素。

這些觸發因素本質上是一系列症狀的集合，而非根本原因。一個組織若缺乏風險管理，這並非文化觸發因素本身，而是其內部文化不重視謹慎、不鼓勵開放溝通潛在失敗的表現。同樣，僵化的組織層級是缺乏信任和授權文化的產物。一個真正具備戰略眼光的內部稽核職能，會將這些觸發因素視為一個框架，將持續的文化風險評估內嵌於所有稽核工作中，從而實現從被動反應到主動預測的轉變。

總結這場講者要表達的，內部稽核在組織文化中的作用已從傳統的法規遵循監督者轉變為戰略夥伴和變革催化劑。文化稽核的價值在於將無形轉化為有形的能力，透過系統性的方法，將抽象的信念和價值觀轉化為可衡量的數據與可操作的發現。

一個成功的文化稽核，不僅能夠根據所識別的風險觸發因素來揭示組織的潛在弱點，更重要的是，它能夠深入剖析這些風險之間的相互關聯性，識別出單一的根本原因，並提供全面的解決方案。通過整合量化與定性數據，稽核人員能夠提供一個全面的視圖，揭示員工在日常行為與組織聲明價值觀之間的差距，從而為管理層提供精準的指

導。最終，內部稽核的職能不僅僅是識別風險，更是提供戰略性預見，並作為持續改進的催化劑。透過對文化健康的持續關注和評估，內部稽核能夠幫助組織建立更強大的治理框架，促進透明度，並確保其長期持續的增長與韌性。

3：30 PM ~ 4：00 PM 全球視野：解讀未來的地緣政治與經濟趨勢(Repeat Lesson)

講者：

	Janice Gross Stein Founding Director of the Munk School of Global Affairs Canada - University of Toronto
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

註：本項為重複課程。

4：15 PM ~ 5：15 PM 全球稽核轉型：人工智慧、監管與內部稽核的未來

講者：

	Karen Albert Vice President of Internal Au... United States - Constellium		Justin Greenberger Chief Customer Officer United States - AuditBoard
	Sachin Kapoor Global Head of Analytics Ass... Bupa - United Kingdom		Chris Cowley Chief Internal Auditor Ireland - J&E Davy

註：

1. Karen Albert 為 Constellium 內部稽核副總裁，負責監督所有內部稽核活動，包括風險評估、稽核執行、薩班斯法案(SOX)合規、詐欺調查和內部控制。她是 Constellium 企業風險管理委員會的共同主席，在合規委員會任職，並且是 Constellium 全球女性網路 WINS 的執行發起人。
2. Justin Greenberger 為 AuditBoard 的首席客戶長。他是一位經驗豐富的客戶成功和稽核高管，此前也曾擔任通用電氣數位集團 (GE Digital) 的首席資訊長。他為 AuditBoard 及其客戶帶來了豐富的營運轉型經驗和深厚的企業風險管理經驗。Justin 加入 AuditBoard 之前，曾在 UiPath 工作，負責管理客戶部門，直至公司 IPO 以及上市初期。
3. Sachin Kapoor 領導內部稽核部門的資料分析策略，推動一流的資料分析和創新實

務。他利用數據科學和數位解決方案來增強保障能力，並為組織創造價值。 Sachin 擁有電子工程師資格，在亞太地區、非洲、英國、歐洲和拉丁美洲的金融服務領域擁有超過 15 年的經驗。在加入保柏之前，他曾在保誠集團擔任要職，負責三道防線，專注於分析諮詢、客戶行為分析、金融犯罪、詐欺調查以及將分析實踐融入風險和稽核職能。

4. Chris Cowley 是愛爾蘭最大的財富管理和投資銀行公司 J&E Davy 的首席內部稽核人員。他擁有超過 20 年的金融服務經驗，專注於內部稽核、風險與控制框架保證、品質保證程序以及 IT 控制稽核。在加入 J&E Davy 之前，Chris 在普華永道工作了 17 年，為本地和國際金融服務客戶提供諮詢服務。除了在 J&E Davy 的職位外，他還擔任愛爾蘭企業、貿易和就業部稽核委員會主席，以及愛爾蘭會計技術人員協會稽核與風險委員會成員。

本場心得：

本場次有四位主講人，藉由類似交談模式分享彼此看法，並在中間穿插提問讓聽眾可以更順利了解問題所在。首先講者說明稽核工作是一個高度依賴人力資本的專業，經驗、知識與技能的累積是確保稽核品質的關鍵。然而，研究顯示，人才流失已成為該行業的普遍現象。在美國的四大會計師事務所中，每年人員離職率高達 23.6%，這意味著大約每四名稽核人員中，就有一名在當年離職，這種高流動性大幅增加了事務所的招聘與培訓成本。這種高離職率問題，已成為困擾稽核行業多年的“頑疾”，甚至引起了監管機構與投資者的廣泛關注。面對這些挑戰，單純依賴傳統的、基於抽樣的人工稽核方法已難以為繼。稽核行業急需一場根本性的變革，以提升效率、擴大風險檢測範圍，並從根本上解決人才困境。正是在這樣的背景下，人工智能（AI）的崛起，為稽核行業帶來了破局的希望，引領行業從傳統模式走向數位化、智慧化的新模式轉變。

在稽核領域，AI 技術的引入正帶來顯著的增益，其核心價值在於提供超越傳統方法的準確性與效率。研究數據表明，透過應用 AI 技術，稽核機構能夠顯著減少會計錯誤的發生，同時有效降低稽核失敗的風險。這得益於多種 AI 技術的協同作用，例如：

1. 生成式 AI（GenAI）：這類先進的 AI 技術能夠自動創建原創內容，涵蓋文字、圖像、音訊等多種形式。在稽核工作中，GenAI 憑藉其強大的語義理解和上下文推理能力，能夠處理大量的複雜文本和非結構化數據，例如從海量文件中快速提取關鍵資訊並生成初步草稿。
2. 機器學習（ML）：相較於傳統依賴線性模型的詐欺預測方法，機器學習提供了更

為精確的解決方案。圖形機器學習（Graph ML）能夠高效識別異常條目，自動化機器學習（Auto ML）的應用甚至可以實現即時詐欺檢測，從而顯著提升效率與及時性。

講者提到 AI 技術的賦能並非孤立於某個環節，而是貫穿了稽核工作的整個生命週期，從審前準備到報告撰寫，都實現了根本性的優化，例如：

1. **審前準備階段的智能化：**在稽核計畫的制定階段，AI 大模型能夠透過對歷史稽核數據和企業經營數據的深度學習，精準預測潛在的風險領域。同時，智能知識庫的應用能夠整合歷史案例、政策法規與行業標準，為稽核人員提供全面的知識支持，幫助他們快速掌握稽核重點與風險點，從而提升稽核計畫的針對性與科學性。
2. **現場實施階段的自動化與深化：**傳統稽核工作通常依賴人工抽取樣本，這使得稽核範圍受到限制，難以實現全量數據的覆蓋。AI 的引入徹底打破了這一瓶頸。通過自動化數據處理與非結構化數據分析功能，稽核人員能夠從海量的數據中提取關鍵資訊，並進行全面的風險挖掘。
3. **報告撰寫階段的高效化：**在稽核工作的尾聲，AI 大模型能夠基於歷史報告和語言生成技術，自動生成稽核發現、風險描述和改進建議等文本內容。這不僅確保了報告的專業性與一致性，還大幅減少了人工撰寫的重複性工作，並能自動校對語法與邏輯問題，從整體上提升報告品質。

而未來稽查人員會從協助者演變到整合者，並分為三個階段：

1. **第一階段：協助者（現在）：**在當前階段，AI 主要作為稽核人員的協助工具，透過自動化數據整理和描述，幫助人員高效提取關鍵資訊，提升工作效率。這使得稽核人員能夠從繁瑣的數據操作中解放出來，將精力集中更具挑戰性的分析任務。
2. **第二階段：合作者（即將來臨）：**在不遠的將來，AI 將成為稽核人員的合作夥伴。它能夠識別業務模式，預測結果並提供風險建議，甚至能夠自動化地對文件進行初步審查，進一步減少稽核時間並提升精準度。
3. **第三階段：整合者（未來）：**最終，AI 將深度融入稽核過程，成為整個流程的整合者。它能實現即時異常檢測、自動收集與匹配證據，使得稽核過程更加精準高效，最終實現高度自動化的風險管理。

講者最後提到在迎接上面這個過程中，最重要的是稽核人員是否已經意識到這種情況的發生，是否已經準備好相對技能應對。針對未來的稽核人員培養，講者也說明必須必備「數據分析與大數據處理能力」、「程式設計與稽核自動化技能」及「AI 工具與機器學習應用能力」，這種技能的重塑不僅是為了適應技術，更是一項關鍵的人才維繫

戰略。稽核行業高離職率的根源之一是員工的高倦怠率和大量重複性的勞動密集型任務。AI 技術的引入將可解決上述問題遇到的困境。

同期會議 5

5 : 30 PM ET ~ 6 : 30 PM ET

講者

<p>RCS 1-1: REPEAT SESSION (In-... 5:30 PM-6:30 PM</p>  <p>Gary German Principal United States - G.L....</p>	<p>RCS 1-2: REPEAT SESSION (In-... 5:30 PM-6:30 PM</p>  <p>Alexander Ruehle CEO & Co-Founder zapliance</p>	<p>RCS 1-3: REPEAT SESSION (In-... 5:30 PM-6:30 PM</p>  <p>Ursula Schmidt Founder/Internal A.. Luxembourg - Sch...</p>
<p>RCS 1-4 REPEAT SESSION (In-... 5:30 PM-6:30 PM</p>  <p>Sophia Issabell... Chairwomen of Au... Indonesia - Indone...</p>	<p>RCS 1-5 REPEAT SESSION (In-... 5:30 PM-6:30 PM</p>  <p>Saeed Al... Chief Intern... Kingdom of ...</p> >	

本次挑選 RCS 1-1 Fraud and the Forensic Matrix 聆聽

本場心得：

這一場演講一開場就揭示了舞弊的驚人規模及其對全球經濟的深遠影響，更提出了一個核心問題：儘管舞弊現象普遍存在，但為何它又如此難以被傳統方法發現與起訴。經由講者深入且具高度專業性的分析，為企業管理層、內部稽核人員以及鑑識會計從業者提供防範與偵測舞弊的全新視角與實用工具。

在探討舞弊的本質時，講者提出了一個非傳統的觀點：舞弊並非一個可被精確定義的法律術語，而是一種「只可意會，不可言傳」的現象，其簡報引用美國最高法院大法官 Potter Stewart 關於色情作品的著名論斷：「我不會嘗試去定義它，但我知道我看到它時就知道了」。這句話被用來類比舞弊的本質，暗示其依賴於一種綜合的、情境化的判斷，而非單一的、明確的規則。舞弊的本質超越了技術性的會計準則（如 GAAP）

範疇，更關乎道德、意圖與情境。傳統的稽核工具依賴的是明確的規則與標準，但舞弊的偵測卻需要一種更為靈活、直觀的思維方式。這種根本性的模糊性，正是舞弊難以被傳統工具捕獲的深層原因。

講者認為舞弊起訴率往往很低。主要有三個層面：

1. **從執法層面來看**：主要挑戰在於缺乏足夠的資源、優先順序問題，以及司法系統本身的侷限性。由於舞弊案件通常需要大量的時間與專業知識進行調查，在資源有限的情況下，執法機構可能會將精力優先投入更為緊迫或更易於起訴的案件。
2. **從商業層面來看**：舞弊可能被企業所容忍（Tolerated）、縱容（Condoned），甚至被要求（Required）。當舞弊被視為一種能帶來短期利益或維持商業模式的必要手段時，企業內部將缺乏追究舞弊行為的動機，甚至會主動掩蓋相關證據。
3. **從個人或道德層面來看**：舞弊案件的受害者可能會出於同情（Sympathy）、擔心負面宣傳（Adverse publicity），或是更傾向於獲得賠償（Restitution）而非追究犯罪者的刑事責任而選擇不進行起訴。

這些因素共同構成了一個複雜的社會與經濟生態系統。當舞弊被法律、商業與個人層面所容忍或忽視時，其行為成本將大幅降低，從而形成一個惡性循環。

講者說明傳統稽核的主要目標是核實財務報表在「所有重大方面」是否公允表達，並非主動地、侵入式地搜尋舞弊。稽核工作基於樣本抽樣與重大性原則，其本質上是為了在合理保證的基礎上，發現對整體報表有實質影響的錯誤。然而，許多舞弊行為正是從微小處開始，在不引起注意的情況下累積成巨額損失，這使得稽核人員很難在例行稽核中發現它們。

講者指出要有效發現舞弊，通常需要滿足三個前提。然而，這三個前提在傳統稽核的實踐中，都面臨著巨大的挑戰。

1. **舞弊必須存在**：在稽核過程中，絕大多數的交易都是合法的。舞弊行為可能僅佔全部交易中的極小比例，使其如同大海撈針般難以被發現。此外，舞弊行為可能不滿足「重大性」原則，即它對整體財務報表不構成實質影響。這使得稽核人員在判斷上更為困難，因為他們的職責是關注重大事項，而一些隱蔽的舞弊行為可能恰恰處於這個標準之下。
2. **必須主動尋找**：稽核過程描述為「痛苦的」，並且需要「合作精神」。這與舞弊偵測所需的懷疑與對抗精神背道而馳。稽核人員與被稽核者並非調查者與嫌疑人的關係。這種文化阻礙了稽核人員採取積極的、侵入式的偵測方法。此外，年輕與缺乏經驗的稽核人員可能不具備偵測複雜舞弊所需的直覺與技能。

3. **必須堅持到底**：稽核成本是昂貴的，並且稽核人員有及時與高效完成工作的壓力，這種壓力使得他們有強烈的「不惹麻煩」的動機，不願意投入額外的時間與資源去深入調查可疑線索，因為這會增加成本並可能延長稽核時限。這種模式的驅動下，使得對於可疑線索的淺嘗輒止成為常態，最終導致舞弊行為被掩蓋。

講者在本場演講中說明稽核人員需要一種「不同的視角」，即「從箱子外思考」(Out of the Box Thinking)。這種思維的核心是「推論性思維」(Inferential Thinking)——基於證據與經驗知識而非直接觀察來得出結論。這是一種「不常見的常識」(Uncommon use of common sense)，旨在將看似無關的線索連接起來，有點類似偵探，最終目標是尋找「數字背後的故事」。講者並提出一套鑑識舞弊的矩陣，共分為四個客觀分析過程及四個關鍵的主觀影響因素。

◆ **客觀分析過程：**

1. **累積 (Accumulate)**：這個步驟是整個分析的起點，其核心是建立一個可獲取資訊的「大數據」。這不僅限於傳統的財務數據，如銀行紀錄、財務報表與稅務申報，也包括來自非財務渠道的資訊，例如網路與社交媒體，以及最重要的一與人進行訪談。這個步驟強調資訊來源的廣度與多樣性，旨在為後續分析提供全面的數據基礎。
2. **選擇 (Select)**：在累積了海量資訊後，下一步是明確調查目的，並從中篩選出相關、異常或值得關注的項目。講者以「10,000,000 美元」為例，強調一個數字本身並無意義，其價值在於「與什麼相比」。這個步驟需要稽核人員具備敏銳的洞察力，能夠在龐雜的數據中識別出那些偏離常態、重複出現或與當前情境密切相關的線索。
3. **關聯 (Relate)**：這是將零散數據轉化為有意義資訊的關鍵步驟。此步驟旨在建立不同數據源之間的邏輯關係，例如將財務報表、稅務申報與銀行對帳單進行交叉比對。其目的是識別趨勢、模式，並尋找其中的矛盾之處。透過不斷提問並檢視數據間的聯繫，稽核人員能夠繪製出一幅更為完整的財務圖，從而發現隱藏在表面之下的不一致性。
4. **評估 (Evaluate)**：在完成數據的關聯分析後，最後一步是對分析結果進行綜合評估。這包括判斷分析結果是否合乎邏輯、是否能有效地證明所發現的問題，並決定是否需要進一步的工作。

◆ **主觀影響因素：**

1. **資金 (Capital)**: 這個因素的核心原則是「追蹤資金流向」(Follow the money)。稽核人員不僅需要確定涉及的金額大小，更要探究「價值主張」(value proposition) 以及「誰有權接觸」資金。舞弊的最終目的通常是為了金錢，因此對資金流向的深入分析是揭開舞弊真相的第一步。
2. **能力 (Capacity)**: 這個因素指的是舞弊行為人所處的「表現範圍」。稽核人員需要確定一個合理的表現區間，並尋找那些「太好以至於不可能是真的」或「太大或太小」的異常現象。例如，一個員工的業績表現突然異常飆升，可能是一個需要深入調查的警示信號。
3. **環境 (Conditions)**: 這個因素關注影響行為人決策的內外部環境因素。這包括導致人們做出特定行為的特殊情況，以及激勵機制 (Incentives)。透過分析「誰是贏家？誰是輸家？」，稽核人員能夠理解舞弊行為背後的動機，從而更準確地定位潛在的風險點。
4. **品格 (Character)**: 即一個人的誠信，是舞弊分析中最為微妙但也至關重要的因素。這包括評估一個人的聲譽、人際關係，以及透過微妙線索獲得的直觀判斷。講者引用了一些案例，暗示了品格與舞弊行為之間的緊密關聯。

最後講者說，舞弊防治的目標不應是追求「零舞弊」，而應是建立一個能夠更有效地發現、應對與遏制舞弊的系統。這意味著，未來的舞弊防治工作需要更多具備「鑑識矩陣」思維的專業人士，他們不僅是精通數字的稽核專家，更需要具備偵探般的直覺、心理學家的洞察力以及跨學科的綜合分析能力。從這個角度看，「鑑識矩陣」所倡導的思維，正是未來專業人士在應對舞弊這一永恆挑戰時所不可或缺的核心素養。

7月16日，星期三

7:00 AM ~ 10:00 AM 會議註冊和客戶關係

同期會議 6

7:45 AM ET ~ 8:45 AM ET

講者

<p>RCS 2-1 REPEAT SESSION (In-... 7:45 AM-8:45 AM</p>  <p>Tichaona Zororo Director Digital & ... South Africa - EGIT ...</p>	<p>RCS 2-2 REPEAT SESSION (In-... 7:45 AM-8:45 AM</p>  <p>Nausheen Ahmed Head of Internal A... Secretary General, ...</p>	<p>RCS 2-3 REPEAT SESSION (In-... 7:45 AM-8:45 AM</p>  <p>Keith Kahl IIA EQA Tea... United Stat...</p> >
<p>RCS 2-4 REPEAT SESSION (In-... 7:45 AM-8:45 AM</p>  <p>Ali Rehman Internal Audit Dire... Canada - University...</p>		

本次挑選 RCS 2-1 Cybersecurity Governance in An Gen AI Era - 30 Questions the Board and Audit Committee Should Ask 聆聽

本場心得：

本場講者說明網路安全已不再是單純的技術問題，它已轉變為對企業持續營運、財務健全與市場估值構成根本性威脅的核心商業風險。在全球範圍內，網路犯罪造成的年度損失預計到 2025 年將達到 10.5 兆美元，這為網路安全問題的嚴峻性提供了驚人的量化依據。這種不斷升級的威脅形勢，加上生成式人工智慧（Gen AI）等技術作為攻擊者的新型工具，正在從根本上重塑風險格局。

根據講者分析顯示，許多公司最根本的弱點並非源於技術缺陷，而是源於治理層面的失敗。董事會層級的參與度不足、技能差距以及缺乏前瞻性策略是導致網路攻擊成功

的主要因素。平均而言，IBM 網路安全團隊需要 277 天才能識別並遏制一次安全漏洞。這種顯著的滯後時間不僅反映了技術能力的不足，更揭示了戰略性監督、足夠的投資以及有效應變協議的全面性治理危機。

有效的網路安全治理是組織在當前環境下得以生存與發展的唯一可行防禦手段。在這場演講中，講者強烈要求董事會將網路安全從一個成本中心重新定位為一項策略性投資，將其全面嵌入企業的風險管理流程中，並從上而下地培養一種韌性文化，以避免企業出現駭客攻擊而造成巨大損失，此外講者也提供了網路安全治理與警示信號如下表，個人認為這個應該不只侷限於董事會，或者在其他單位也可以平行展開：

治理差距(GAP)	警示信號(Red Flags)	關聯與後果(Consequences)
知識與技能不足	董事會會議中未定期討論網路安全，缺乏網路技能審查。	董事會不了解風險，難以做出明智決策，導致缺乏戰略性監督和不作為。
缺乏戰略性方法	沒有明確的網路安全策略或應變手冊，沒有明確的責任歸屬。	組織在面對攻擊時處於無序狀態，應對不力，恢復時間漫長。
溝通與報告不良	董事會報告充斥著難以理解的行話。	導致董事會與技術團隊的戰略脫節，阻礙了風險的有效溝通與理解，使得董事會無法主動參與。
營運與流程缺陷	網路安全控制缺乏外部審查；沒有進行情境測試或模擬；缺乏事件事後審查。	應變計畫未經實戰檢驗，關鍵利益相關者的溝通計畫不清晰，導致危機時的混亂與失控。

最後講者也期許每個稽核人員將個人作為網路第一道防線，包括使用多重認證(MFA)、避免使用公共 WiFi、定期更新軟體、以及警惕網路釣魚詐騙等。儘管這些建議看似與高階治理無關，但它們的出現並非偶然。這表明即使在最高層次，網路安全專家也認為個人行為是企業防禦的關鍵組成部分，畢竟人為錯誤仍然是導致資料洩露的主要原因之一。

同期會議 7

9:00 AM ET ~ 10:00 AM ET

講者

<p>CS 4-1: AI and IA: How to effectively address both sides of one coin</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Oliver Petri Vice President Germany - H...</p>	<p>CS 4-2: Enhancing Accountability and Internal Audit's Role</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Sanjeev Batra Chief Internal Auditor Canada - Governm...</p>	<p>CS 4-4: Future-Proofing Internal Audit</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Liliana St... Senior Manager Germany - D...</p>
<p>CS 4-5: Maximizing Internal Audit's Impact</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Grant Ost... Industry President United States</p>	<p>CS 4-6: When Indigestion Meets Internal Audit</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Adil Buhariwalla Senior Partner, Internal Auditor United Arab Emirates</p>	<p>CS 4-7: Internal Audit Contributions to ESG</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Kiyotaka Sasaki Visiting Professor Japan - National Hi...</p>
<p>CS 4-8: From Oversight to Insight</p> <p>9:00 AM-10:00 AM</p>  <p>Jug Lalli Senior Manager Canada - B C...</p>		

本次挑選 CS 4-1 AI and IA：How to effectively address both sides of one coin 聆聽

本場心得：

本場講者有三位，利用交叉提問方式深入剖析人工智慧（AI）在內部稽核（IA）領域的應用與影響，AI 在內部稽核中主要扮演著雙重角色。一方面，它是革新稽核流程、提升效率與價值的強大工具；另一方面，它本身也是一個需要稽核和嚴格管理的、全新的風險來源。

講者根據分析指出，內部稽核部門採用 AI 的動機源於多重挑戰，包括不斷演變的風險環境、日益複雜的稽核要求，以及在資源有限下完成更多工作的壓力。AI 的潛在能力，如資訊彙總、自動化內容生成和智能推薦系統，恰好能有效應對這些挑戰，大幅

優化從數據收集到報告撰寫的各個環節。然而，講者也指出 AI 的部署仍被挑戰，例如數據品質問題、模型缺乏透明度與可解釋性、以及由訓練數據帶來的偏見與道德風險。這些風險在實際應用中可能表現為「幻覺」現象或不公平的商業決策，對企業的法規遵循性與聲譽構成嚴重威脅。

講者在演講中提出一套完整的 AI 稽核框架。它不僅涵蓋了操作性、合規性、聲譽性及戰略性四類主要風險，還提供了一個可量化的風險優先級設定公式，幫助稽核部門將有限資源集中於最關鍵的領域。在實踐層面，報告介紹了兩種主要的稽核方法-「圍繞 AI 進行稽核」（黑盒方法）和「稽核 AI 的輸出」（白盒方法），並強調了根據 AI 系統的風險水平來選擇適當策略的重要性。

講者最後提到，內部稽核在 AI 時代的價值將不再是簡單的流程檢查，而是轉變為戰略性的業務夥伴。這要求稽核人員培養全新的技能，包括數位化素養、批判性思維和以人為本的溝通能力。講者最後建議，公司及組織應立即行動，建立健全的 AI 治理框架，投資於人才培養，並將數據治理與模型稽核緊密結合，以確保在這個充滿變革的時代中，內部稽核能夠有效履行其核心職責，保護和增強企業價值。

同期會議 8

10 : 15 AM ET ~ 11 : 15 AM ET

講者

<p>CS 5-1: Engaging Tomorrow:... 10:15 AM-11:15 AM</p>  <p>Perla Habchi Internal Audit Proj... Canada - Governm...</p>	<p>CS 5-2: Fraud Investigations - A... 10:15 AM-11:15 AM</p>  <p>Brenda Youle Director, Internal A... SaskPower</p>	<p>CS 5-3: Creating Effective Alignme... 10:15 AM-11:15 AM</p>  <p>Gerard Zack Risk Advisor United States - Ris...</p>
<p>CS 5-4: Transformational... 10:15 AM-11:15 AM</p>  <p>Renato Trisciuzzi Business Advisor a... Brazil - Instituto Re...</p>	<p>CS 5-5: AI Meets Internal Audit:... 10:15 AM-11:15 AM</p>  <p>John Manilla Partner United States - Cro...</p>	<p>CS 5-7: Future proofing Internal... 10:15 AM-11:15 AM</p>  <p>Helen Kill... Chief Auditor Canada - Ba... ></p>

CS 5-8: Hacking the Human: Social...

10:15 AM-11:15 AM



Nejolla Korris
CEO
Canada - InterVerit...

本次挑選 CS 5-8_Hacking the Human 聆聽

本場心得：

本場講者闡述何謂社交工程，從根本上來說，社交工程就是一種利用欺騙、說服或操縱等非技術手段，誘導人們洩露機密資訊或執行危險操作的行為，其本質在於「駭入人心」(Hacking the Human)，這是一個根本性的概念轉變，意味著攻擊者已將焦點從複雜的系統漏洞轉向了相對可預測且易於利用的人性弱點。這種攻擊方式之所以如此高效，正是因為它繞過了嚴格的技術防禦，直接針對人類行為中的認知偏差和情感反應。

講者提到六種常見社交工程手：跟蹤進入 (Tailgating)、偷窺 (Shoulder Surfing)、竊聽 (Eavesdropping)、網路釣魚 (Phishing) 與簡訊釣魚 (Smishing)、語音釣魚 (Vishing) 及社群媒體 (Social Media)，並將其利用的心理學原理逐一探討並列舉實例說明如下表：

社交工程手法	利用的心理學	具體案例與分析
跟蹤進入	信任與權威、從眾心理、禮貌本能	冒充送貨員，利用從眾心理與禮貌本能，誘導他人開門。
偷窺與竊聽	人們在公共場所的安全意識鬆懈	在咖啡館觀察密碼輸入，利用人們的無戒備心理獲取資訊。
網路釣魚與簡訊釣魚	恐懼與緊迫感、信任與權威	偽裝成銀行或 IT 部門，製造帳戶被鎖定的緊迫感，騙取帳號密碼。
語音釣魚	信任與權威、恐懼與緊迫感	冒充政府官員或技術支援，利用語音傳達的權威性，製造帳戶異常的恐懼。
社群媒體	建立關係與情感連結	透過社群媒體了解個人資訊，建立個人化誘餌，進行精準攻擊。

講者也提出僅僅了解社交工程的威脅是不足的，組織必須積極採取策略來構建強大的

安全防線，除強化網路培訓外，或可模擬真實攻擊情境，以客觀評估員工的應對能力，並找出流程中的弱點。它不僅僅是為了測試員工，更是為了檢驗企業整體的安全政策是否有效，最好的資安防禦是從「被動的技術修補」轉變為「主動的漏洞尋找」。

最後講者說明隨著人工智慧和生成式模型的發展，社交工程攻擊將變得更加複雜和難以辨識。例如，利用深度偽造（deepfake）技術的語音釣魚攻擊，將使冒充熟人或高層變得極其可信。因此，企業必須將資安意識培訓與文化建設視為一項永無止境的持續性工作，才能在不斷演變的威脅面前保持領先地位。

11：30 AM ~ 12：30 AM 閉幕主題演講：新的網路威脅情勢
講者



Rachel Wilson
Chief Data Officer & Managing Director
USA - Morgan Stanley, Former NSA Senior Executive

註：Rachel Wilson 在美國國家安全局(NSA)工作了 15 年，負責反恐行動、應對 2012 年倫敦夏季奧運會的網路安全威脅，並領導了 NSA 的網路攻擊行動五年。身為 NSA 駭客行動的高級負責人，她監督了數千次針對美國對手的網路攻擊行動的策劃和執行。2017 年春，Rachel 成為摩根士丹利財富管理公司首任網路安全主管。在擔任該職位期間，她利用自己在攻擊和防禦高風險系統方面的經驗，保護摩根士丹利及其客戶免受網路攻擊的侵害。

本場心得：

本場由 Rachel Wilson 進行關於「新的網路威脅情勢」的主題演講為本次的國際研討會帶來了最後的高潮，在她引人入勝的主題演講中，闡述組織和產業當前面臨的諸多網路安全威脅，這些威脅來自北韓和伊朗等民族國家、網路組織犯罪集團以及尋求牟利或製造混亂的個人駭客。隨著先進駭客工具的廣泛普及，雷切爾展示網路攻擊者如何伺機攻擊公司、機構和個人，並將其存取權限轉化為金錢。她根據自己在美國國家安全局和金融領域的經驗，討論每個人可以做些什麼來為當前網路風險環境中的風險做好準備並做出應對。

本次演講中提到的重要議題摘錄如下：

1. **網絡威脅上升**：Wilson 指出，隨著技術的進步，網絡威脅的數量和複雜性正在迅速增加，這對企業和個人都構成了嚴重的風險。
2. **新興技術的影響**：她提到，人工智能和自動化技術的發展雖然帶來了便利，但也為網絡攻擊者提供了新的工具和方法，增加了防禦的難度。
3. **防禦策略的必要性**：Wilson 強調，企業必須更新其網絡安全策略，採用更靈活和前瞻性的防禦措施，以應對不斷變化的威脅環境。
4. **意識提升和教育**：她呼籲企業加強員工的網絡安全意識和培訓，因為人為錯誤仍然是最常見的安全漏洞之一。
5. **合作與共享信息**：Wilson 建議，行業內部和跨行業的合作至關重要，企業應該共享信息和最佳實踐，以共同抵禦網絡威脅。

總體心得與建議：

IIA 國際年會為全球內部稽核領域最具權威性的年度盛會，提供專業人士交流平台，探討新技術、風險管理及治理的最佳實務。本次年會以「擁抱變革，提升標準」為主題，涵蓋五大議題：

1. **新興科技應用與數位轉型：**人工智慧與數據分析如何提升稽核效率與洞察力。
2. **風險管理與治理：**企業風險管理（ERM）與內部稽核的協同合作。
3. **永續治理與 ESG：**內部稽核在環境、社會及治理（ESG）策略中的角色。
4. **網絡安全與數據保護：**應對數位化時代的網絡威脅與隱私挑戰。
5. **人才發展與領導力：**培養下一代稽核專業人才。

針對本次年會議題，其總體心得如下：

● **新興科技應用與數位轉型：**

年會強調新興科技對內部稽核的變革影響，特別是 AI 與數據分析的應用。講者 Zack Kass（前 Open AI 專家）分享 AI 如何協助稽核人員快速分析大量數據，發現潛在風險。例如，美國某房地產公司利用 AI 識別 2,570 萬美元的採購訂單異常，顯示科技在提升稽核效率與精準度上的潛力。有鑑於本公司正積極推動數位轉型，未來應借鑑 AI 應用於採購稽核、運營風險評估及異常交易偵測等。例如，透過 AI 分析電廠各項設備運營數據，可更有效識別設備維護風險。另外也應朝連續稽核（Continuous Auditing）與即時風險監控方向前進，以提升稽核效率，亦能強化本公司在數位化時代的風險管理能力。

● **風險管理與治理：**

年會強調內部稽核與企業風險管理（ERM）的協同作用。Baker Tilly 與 IIA 的報告指出，企業需透過一致的風險評估方法，增強風險意識與治理效果。另外也建議稽核部門應與風險管理部門共同制定整合性風險地圖，涵蓋財務、運營、網絡安全及地緣政治風險。反觀本公司面臨的風險包括電網穩定性、燃料價格波動及政策法規變化等，未來檢核室更應強化與風險管理部門的協作，採用數據驅動的風險評估工具，定期滾動檢討並更新風險優先級，以確保風險得以管控。

● **永續治理與 ESG：**

會中，IKEA 前首席永續官 Pia Heidemark 分享企業如何將 ESG 融入治理架構，並

強調內部稽核在確保 ESG 策略有效性與合規性中的角色。內部稽核需評估 ESG 相關風險（如碳排放合規性、供應鏈永續性），並提供管理階層可行的建議。本公司作為能源產業領導者，肩負能源轉型與永續發展的責任。未來針對碳排放管理、再生能源投資效率及供應鏈環境影響評估等亦應加強稽核，確保符合國際標準。

- **網絡安全與數據保護：**

年會討論數位化時代的網絡威脅，強調內部稽核在數據保護與網絡安全中的角色，分享如何利用 AI 與自動化工具監控網絡攻擊風險，以確保數據隱私合規性。在這次年會，由 Neil Power、Susan Papadopoulos、Eddie Ng 及 Andrew Vine 等四位講者分享了紅隊計劃令人印象深刻。紅隊計畫主要由不同團隊組成，包括紅隊（攻擊者）、藍隊（防禦者）和白隊（觀察者和管理者），而內部稽核人員及網路安全人員亦參與其中，以確保演習的有效性和合規性。其主要目的係由紅隊進行一系列定期測試，並針對關鍵資產進行真實攻擊模擬來評估組織之網路防禦韌性和應對主動攻擊者之能力，確保組織可以隨時應對不斷演變之威脅環境。講者舉例說明過去曾至其他公司稽核網路安全，該公司針對重要資產備份已建立機制，並表明皆有定期舉辦演練確保正常，然而實際進行相關測試後卻發現不如預期，反觀本公司各單位都會面對網路資安風險制定不同之應變計畫，但這些都是要等風險發生後才會真正進行，實際遇到問題是否真能達成效果卻無法得知，而紅隊計畫則是利用真實攻擊來瞭解其人員應變能力及系統韌性，的確是有很大參考價值。本公司作為關鍵基礎設施營運者，需高度重視網絡安全，針對電廠 OT 系統的網絡安全防護措施，或可採取類似紅隊計畫模式進行韌性測試。

- **人才發展與領導力：**

講者 Isabel Aguilera 談論到 AI 與自動化之影響，說明預計未來五年將有 8,300 萬個工作崗位因 AI 而消失，AI 將能自動 70% 的工作任務，將導致失業率上升，然而 AI 技術的融合和其他影響並不會使內部稽核消失，而是將其轉變為理想的稽核功能，畢竟 AI 無法評估倫理考量或解釋複雜的組織行為，是故人為判斷仍至關重要，未來稽核人員將成為風險專家、心理學家、創新者、數據科學家等多重角色的混合體。同時勉勵人員需要儘快適應變化，並追求卓越及主動性，面對網路風險上升，數據分析成為必須之技術，且監管要求日益複雜，不再是過往僅對財務報告之保證，另外地緣政治和經濟不確定性、文化和道德期望、工作力演變等其他壓力亦是未來稽核成員即將面臨之挑戰。因此，為提升內部稽核人員之能

力，應鼓勵同仁參與 IIA 認證（如 CIA、CRMA、CIP 等），提升專業能力，同時定期參加國際會議與培訓，學習新興科技與 AI 稽核方法。另外也應建立內部知識分享平台，促進團隊能力提升。

此外，在這次年會中，經由一些贊助商在現場演示其數據分析產品，可節省時間幫助稽核可以快速分析繁瑣數據，並發現其中的異常以及潛在風險，著實讓稽核工作可以更有效率地執行。隨著這些產品慢慢普及化，未來對於稽核工作相信有更大的幫助。本次年會除了國外各行業之專家學者參與外，國內在中華民國內部稽核協會的號召下，亦有不少國內龍頭企業、銀行及官方代表共同出席，在會議進行的幾天內，藉由中間空檔彼此認識外，針對會議內容亦進行心得交流，著實受益良多。此次同行之官方、大型企業及銀行代表有：中華民國內部稽核協會黃理事長、連副理事長、臺灣證券交易所池組長、財金資訊公司陳總稽核、台灣期貨交易所黃總稽核、臺灣集中保管結算所張總稽核及江稽核、台積電內部稽核黃經理、長榮航空稽核室張經理、審計部張組長及陳審計、台灣中油公司張稽核師。

參加 2025 年 IIA 年會讓我深刻認識到目前全球數位化變革之趨勢已刻不容緩，隨著數位化轉型和全球風險環境變化，內部稽核人員首先要能掌控數位化查核的能力，包括使用自動化工具和數據分析技術來提升查核效率及進行風險導向的查核，並持續檢視現有的稽核流程，以尋找數位化改進的機會。此外，需具備全面的風險管理知識，特別是在應對氣候急遽變化、數位干擾（如人工智慧）等新興風險方面，要能夠識別、評估和應對各種潛在風險，並在稽核過程中將這些風險納入考量；另外內部稽核人員應持續進修，提升自身的專業能力和技術知識，以適應不斷變化的環境和技術需求，這包括學習新技術、數據分析方法以及最新的稽核標準。在溝通協調部分，亦須與其他部門密切合作，促進信息共享和資源整合。良好的溝通能力將有助於稽核人員在組織內部建立信任，並有效地推動稽核工作的進行。最後是須具備高度的適應性和靈活性，能夠迅速調整稽核策略和方法，以應對新的挑戰和機會。總結來說，內部稽核人員在數位化轉型和全球風險環境變化中，應具備數位化能力、風險管理知識、持續學習的意識、良好的協作與溝通能力，以及適應性和靈活性，經由此次年會，我期許自己能將其學到之寶貴知識與經驗運用在未來工作上，以提升身為稽核人員在組織中之價值和效能。

會議後合影

本次經中華民國內部稽核協會召集共同出席「2025 IIA 國際內部稽核研討會」之國內各官方、大型企業與銀行代表，會後在會議舉辦地點 Metro Toronto Convention Centre 合影



照片由左至右後排至前排依序為

內稽協會連副理事長、台積電內部稽核黃經理、財金資訊公司陳總稽核、台灣中油公司張稽核師、審計部陳審計、台灣期貨交易所黃總稽核、內稽協會黃理事長、臺灣集中保管結算所張總稽核、審計部張組長、台電鄒檢核、長榮航空稽核室張經理、臺灣證券交易所池組長、臺灣集中保管結算所江稽核。