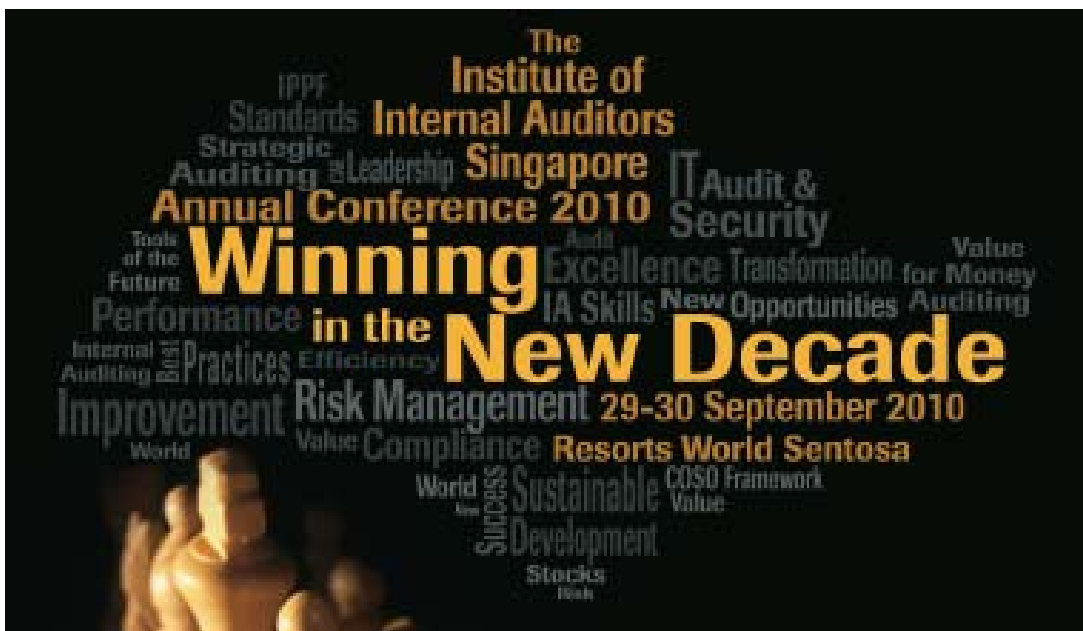




2010 年新加坡內部稽核協會年會暨亞洲 區內部稽核主管論壇出國報告



出國人員：邱燦興、郭博文

報告日期：民國 99 年 12 月

2010 年新加坡內部稽核協會年會暨亞洲區內部稽核主管論壇 出國報告

摘要

「2010 年新加坡內部稽核協會年會」(以下稱新加坡年會)暨「2010 年亞洲區內部稽核主管論壇」(以下稱主管論壇),於民國 99 年 9 月 29 日至 10 月 1 日假新加坡聖淘沙國際會議中心舉行,新加坡年會主題為「贏得嶄新的十年(Winning in the New Decade)」,研討議題包括:內部稽核之未來與挑戰、企業風險管理、公司治理及資訊科技稽核等領域。主管論壇主題為「在未來新的十年傳遞價值(Delivering Value in the New Decade)」,研討議題包括:內部稽核主管的未來、內部稽核人員的訓練與需求、內部稽核主管的領導力等。

本次新加坡年會包括:「投資人對內部稽核的期望」、「資料分析的方法:未來之稽核工具」、「企業持續性管理—我們現在做的是否正確」、「企業風險管理之最佳實務及其運作」、「由績效審計獲得價值」、「COSO 及其未來十年的挑戰」、「中國內部稽核的發展與挑戰」、「揭露公司的犯罪行為」、「資訊科技安全、遵循及資料保護」及「澳洲內部稽核最佳實務」等 10 個專題研討;主管論壇包括:「從全球觀點看內部稽核之未來」、「再探討內部稽核人員訓練與配置需求—誰是未來的內部稽核人員」、「內部稽核主管之領導—迎向未來十年之挑戰」、「使用風險分析方法以設計較佳的審計程序」、「充分運用內部稽核功能,增加股東價值」及「受到各界重視的公司舞弊」等 6 個專題研討。謹就參加本次會議心得,擬具建議意見如次:

- 一、體認環境變化,堅持及溝通核心價值朝洞察及前瞻方向發展,以達成使命及願景。
- 二、加強展現審計成果,以顧客需求拉動審計績效。
- 三、人才是最重要的核心也是最大的關鍵,應繼續重視審計人力之培植,並消弭無附加價值工作。
- 四、持續推動電腦審計,並加強審計人員評核資訊科技控制之訓練,以提升資訊科技稽核之相關素養。
- 五、培養審計人員及時能力,提升風險管理及相關專業知識,以落實風險管理導向審計。

目 錄

壹、前言	1
貳、參加年會過程	3
叁、重要研討主題	7
一、企業風險管理之最佳實務及其運作	7
二、COSO 及其未來十年的挑戰	16
三、中國內部稽核的發展與挑戰	22
四、資訊科技安全、遵循及資料保護	30
五、投資人對內部稽核的期望	38
六、從全球觀點看內部稽核之未來	42
七、再探討內部稽核人員訓練與配置需求	
一誰是未來的內部稽核人員	47
八、部稽核主管之領導—迎向未來十年之挑戰	53
九、充分運用內部稽核功能，增加股東價值	56
肆、研討心得及建議意見	63
一、體認環境變化，堅持及溝通核心價值朝洞察及前瞻方向發展，以達成使命及願景	63
二、加強展現審計成果，以顧客需求拉動審計績效	64
三、人才是最重要的核心也是最大的關鍵，應繼續重視審計人力之培植，並消弭無附加價值工作	66
四、持續推動電腦審計，並加強審計人員評核資訊科技控制之訓練，以提升資訊科技稽核之相關素養	68
五、培養審計人員及時能力，提升風險管理及相關專業知識，以落實風險管理導向審計	69
參考資料	72

表 目 錄

表 1	2010 年新加坡內部稽核協會年會研討主題	12
表 2	2010 年亞洲區內部稽核主管論壇研討主題	29
表 3	審計人員對相關知識瞭解程度	26
表 4	審計工作內容	27
表 5	內部審計單位之隸屬	28
表 6	外部審計與內部審計之比較	40
表 7	最近十年來發生之動盪與不確定事件	43
表 8	人力需求：未來稽核人員應有的技術與能力	51
表 9	覆核人員訓練與配置策略時之重要考量因素	52

圖 目 錄

圖 1	風險管理的演變	9
圖 2	企業實行 ERM 的 6 大理由	10
圖 3	短期 ERM 的執行步驟	11
圖 4	甫瀚風險模型	14
圖 5	執行 ERM 之關鍵成功因素	15
圖 6	內部稽核於 ERM 的角色	16
圖 7	COSO 發展架構與發表報告及指引的歷程	18
圖 8	COSO 內部控制架構與企業風險管理架構	20
圖 9	風險組合與風險胃納之關係	21
圖 10	中國內部審計的演變與進程	24
圖 11	使用 IT 的演進	32
圖 12	IT 治理 5 大面向	33
圖 13	4 大領域問題	35
圖 14	資訊洩露的影響	36
圖 15	商業資訊安全模型 (BMIS)	38
圖 16	內部稽核思維轉換及新的策略途徑	48
圖 17	重塑內部稽核功能與人員角色之主要趨勢與挑戰	49
圖 18	內部稽核之價值主張	50
圖 19	內部稽核評估的 8 項特性	58
圖 20	傳統與附加價值觀點之內部稽核	61



2010 年新加坡內部稽核協會年會暨亞洲區內部稽核主管論壇 出國報告

壹、前言

2010 年新加坡內部稽核協會年會（以下稱新加坡年會）暨亞洲區內部稽核主管論壇（以下稱主管論壇），分別於民國 99 年 9 月 29 日至 30 日暨 10 月 1 日一連 3 天假新加坡聖淘沙名勝世界國際會議中心舉行。其中有關新加坡年會主題為「贏得嶄新的十年(Winning in the New Decade)」，研討議題包括：投資人對內部稽核的期望、企業持續性管理、企業風險管理、內部稽核的發展、資訊科技稽核與安全等；主管論壇主題為「在未來新的十年傳遞價值(Delivering Value in the New Decade)」，研討議題包括：內部稽核的未來、內部稽核人員的訓練與需求、內部稽核主管的領導力等。本次研討會除新加坡外，有來自台灣、美國、中國、日本、澳洲、韓國、馬來西亞、菲律賓、印度、印

尼、泰國等國之專業稽核人士參加，兩場共約有三百多人次參與。本部為鼓勵同仁積極參與國際性稽核專業研討活動，培養審計人員的國際觀，經遴派臺東縣審計室邱課長燦興及業研會郭審計員博文前往參加，謹將參加年會過程、重要研討主題、本次研討心得及建議意見等，報告如后。

貳、參加年會過程

2010 年新加坡內部稽核協會年會暨亞洲區內部稽核主管論壇係由新加坡內部稽核協會（IIA, Singapore）主辦，新加坡年會主題為「贏得嶄新的十年（Winning in the New Decade）」，主辦單位計安排 10 場專題研討，詳如表 1。

表 1 2010 年新加坡內部稽核協會年會研討主題

研討題目	主講人
投資人對內部稽核的期望 (Investors' Expectations of Internal Audit)	David Gerald 新加坡投資人協會執行長
資料分析的方法：未來之稽核工具 (Data Analytics: Tools of the Future)	Monica Holtforster Business Ware Solutions 總經理
企業持續性管理－我們現在做的是否正確？ (Business Continuity Management – Are We Doing It Right?)	Nathaniel Forbes Forbes Calamity Prevention 主管
企業風險管理之最佳實務及其運作 (ERM Best Practices and What Works)	Phil Moulton Protiviti 總經理
由績效審計獲得價值 (Getting Value from Value-for-Money Audits)	Yeo Pee Pin 前新加坡審計長辦公室主管
COSO 及其未來十年的挑戰 (COSO and the Challenges of the New Decade)	David Landsittel COSO 主席
中國內部稽核的發展與挑戰 (Development & Challenges of	ZhiYuan Liu 中國南開大學商學院教授

研討題目	主講人
Internal Audit in China)	
揭露公司的犯罪行為 (Uncovering Corporate Crimes)	Alan P. Peak 美國聯邦調查局調查員
資訊科技安全、遵循及資料保護 (IT Security, Compliance & Data Protection)	Frank Yam ISACA 前國際副總裁
澳洲內部稽核最佳實務 (Internal Auditing Best Practices in Australia)	Andrew Dix Telstra 稽核長

亞洲區內部稽核主管論壇首度於新加坡舉辦，主題為「在未來新的十年傳遞價值 (Delivering Value in the New Decade)」，主辦單位計安排 6 場專題研討，臚列如表 2。其中 1 場特別專題 (Special Track) 係以專題演講之方式進行，其餘 5 場則以先由主講人演講後再由與談人針對主題進行討論之座談會方式進行。

表 2 2010 年亞洲區內部稽核主管論壇

研討題目	主講人
從全球觀點看內部稽核之未來 (The Future of Internal Auditing: A Global Perspective)	David Landsittel COSO 主席
再探討內部稽核人員訓練與配置需求－誰是未來的內部稽核人員？ (Revisiting your training and staffing needs — Who is the future Internal Auditor?)	Chor Khee Yang SingTel 集團副總裁暨內部稽核長

研討題目	主講人
內部稽核主管之領導－迎向未來十年之挑戰 (CAE Leadership: Meeting Challenges of the New Decade)	Andrew Dix Telstra 稽核長
使用風險分析方法以設計較佳的審計程序 (Using Risk Analytics to Design Better Audits)	Prescott Winter ArcSight 公共部門科技長
充分運用內部稽核功能，增加股東價值 (Optimising your IA function, increasing shareholders' value)	Kim Chong 香港金融管理局內部稽核主管
受到各界重視的公司舞弊 (Arresting Corporate Fraud)	Alan P. Peak 美國聯邦調查局調查員

本次新加坡年會暨主管論壇核心聚焦於「在未來新的十年贏得及傳遞價值」，與會者大多為亞洲地區內部稽核主管及內部稽核人員。新加坡年會由擔任本次之榮譽主講人 COSO 主席 David Landsittel 的開場演說揭開序幕。而內部稽核主管論壇則由主辦單位新加坡內部稽核協會 (IIA, Singapore) 與新加坡管理大學 (Singapore Management University) 簽訂合作備忘錄開場，雙方並承諾加強教育訓練等合作。原排定之論壇場次及時間稍有縮減或調整。主管論壇之研討主題部分與新加坡年會中所探討之議題類似或有所重疊，惟主管論壇主要強調從領導的角度，聚焦於內部稽核的未來發展，包括以全球觀點檢視內部稽核的未來發展及挑戰、內部稽核人員訓練與配置策略、內部稽核主管領導力及增加組織價值等現在正發生及未來將更受關注之議題。

本次會議提供實務經驗與基本觀念之分享機會，各場次主講人並

熱烈回應與談來賓及與會者之提問，來自馬來西亞及南韓的內部稽核協會代表，並分別預告 2011 年國際內部稽核協會年會將於馬來西亞吉隆坡舉辦，而 2011 年之內部稽核主管論壇則由南韓主辦。受邀主講的來賓都具有產業界實務背景，且均為組織中負責風險管理或內部稽核經驗豐富之主管，深深瞭解組織面臨之內、外部環境衝擊與機會，及高階主管於增加組織價值所扮演之角色，與如何增加組織價值。因此，所提出之部分觀念或未來方向亦發人省思。這次會議聚焦於「在未來新的十年贏得及傳遞價值」，已將論壇議題定位在「未來」與「價值」，這不但是內部稽核主管未來將面對之挑戰與機會，也是內部稽核相關人員（包含專業內部稽核人員、外部審計人員，及組織中與內部稽核有關之部門人員）需要重視並加以因應之議題。



叁、重要研討主題

謹將新加坡年會與內部稽核主管論壇兩會議各場次之專題演講及研討主題的內容擇要綜合彙整，包括新加坡年會「企業風險管理之最佳實務及其運作」、「COSO 及其未來十年的挑戰」、「中國內部審計的發展與挑戰」、「資訊科技安全、遵循及資料保護」、「投資人對內部稽核的期望」等 5 項與內部控制、風險管理、IT 治理及內部稽核發展與未來挑戰之研討主題，及主管論壇「從全球觀點看內部稽核之未來」、「再探討內部稽核人員訓練與配置需求—誰是未來的內部稽核人員」、「內部稽核主管之領導—迎向未來十年之挑戰」、「充分運用內部稽核功能，增加股東價值」等 4 項與審計機關未來組織發展策略及審計人力規劃攸關之研討主題，共計 9 項研討主題，摘述如次：

一、企業風險管理之最佳實務及其運作



本專題主講人為菲利浦莫爾頓先生（Philip Moulton），莫爾頓係東南亞甫瀚（Protiviti）顧問諮詢公司之總經理。他曾任職於 4 大（Big 4）並於澳洲、加拿大及新加坡擔任過公司內部稽核人員，於 2004 年起即開始對東南亞地區之區域型企業及數家世界級大型跨國企業，提供有關內部稽核、企業風險管理（ERM）與企業諮詢服務，有非常資深的內

部稽核與 ERM 之實務經驗。

(一) 何謂企業風險管理及企業為何要實行企業風險管理？

今日的企業面臨許多前所未有的挑戰。根據甫瀚的研究，過去二年來風險水準與風險胃納¹（Appetite for Risk）已產生顯著的改變，主要原因係世界經濟危機所致。近年來企業共同面臨許多嚴重的問題與挑戰，包括：1. 無法及時處理市場狀況的改變；2. 過度依賴信用評等機構所進行的評估而缺乏合理的懷疑；3. 風險管理與財務部門缺乏連結等。故世界各國的企業無不加快其風險管理的腳步以確保他們能隨時因應變化萬千的經營環境及所面臨的風險。

風險管理的概念始於強調財務面的風險管理（Risk Management）並考量到作業面之風險，持續發展為強調管理面的營運風險管理（Business Risk Management, BRM），到現在則發展為強調策略面的企業風險管理（Enterprise Risk Management, ERM），其重視的焦點、目標、範圍及應用等演變如圖 1 所示。企業風險管理（ERM）就 COSO 之定義係指：

一個用於制定策略且跨企業各層面的流程，該流程受董事會、
管理階層或其他人員所影響，用以辨識可能影響企業之潛在事

¹ 所謂風險胃納，係一家企業在追求價值時，所願意接受風險的數量（Amount of Risk），企業在訂定策略時，須考量風險胃納，可以將其量化，亦得不予量化而分成高、中、低等類。它反映企業風險管理的哲學，並進而影響企業文化與經營風格。

件，並將風險控管於風險胃納之內，以對企業目標的達成提供合理的確認。

上述 COSO 對 ERM 之定義基本上屬於理論上的定義。而在實務上則認為 ERM 係指有關建立監督、控制與懲處之機制，以促使企業在多變的經營環境中持續提升風險管理的能力。簡單來說，ERM 係改善企業能力（Ability）的一個流程，使企業有能力去管理現存風險、瞭解各種主要假設下的風險組合對企業的影響、思考並辨認新產生的風險、整合組織內各種風險管理的能耐（Capability）。

	風險管理	營運風險管理	企業風險管理
焦點	財務風險與內部控制	營運風險與內部控制	企業風險與內部控制
目標	維護企業價值	維護企業價值	維護並創造企業價值
範圍	財務、保險、作業	依風險的不同由各經理負責	在企業整體基礎下，協調策略、人員、流程、科技與知識以管理風險
強調	財務及作業	管理	策略
應用	特定之風險領域、單位及流程	特定之風險領域、單位及流程	企業整體

圖 1 風險管理的演變

由於每個企業的目標、策略、組織、文化、風險、和必要的財政資金等皆不相同。因此，沒有任 2 個企業的價值主張(或 ERM 的

解決方案)是完全相同的。圖 2 列出企業願意投資以增進風險管理能力，包括加強公司治理、結合策略與公司文化等 6 大理由。



圖 2 企業實行 ERM 的 6 大理由

(二) 如何執行企業風險管理與執行之成功要素

短期而言，企業實施 ERM 的第一步，可將重點放在執行企業風險分析 (ERA)，建立及更新風險地圖 (Risk Map)，然而僅僅依賴此方式而無後續作為勢必導致 ERM 之價值將隨時間的經過而下降。故長期而言，企業應該將焦點放在更重要的問題上，包括組織策略層級的風險與所謂的「黑天鵝事件 (Black Swan Events)」，並且將 ERM 與績效管理及與策略管理進行整合。

圖 3 列示短期 ERM 實施的步驟。由第 1 步執行企業風險分析

(ERA) 開始，以評估各種主要風險的優先順序，至第 3 部由管理者挑選重要的風險來進行風險管理並提升該項風險管理的能力，最後到第 5 步因應變化或能力的提升再針對其他重要的風險來執行 ERA。由此可知，短期 ERM 的實施方式係以執行 ERA 為主要方法。



圖 3 短期 ERM 的執行步驟

惟若就長期而言，企業必須將風險管理與績效管理及與策略管理整合，將焦點放在策略層級風險及「黑天鵝事件」上。在美國暢

銷書「黑天鵝效應 (The Black Swan)」²中，作者納西姆·塔雷伯 (Nassim Taleb) 提出所謂的黑天鵝事件。所謂黑天鵝事件是指一種看似極不可能發生的事件，它具備：1. 難以預料，出現在平常的期望範圍之外；2. 它帶來極大的衝擊及嚴重後果；3. 雖然發生可能性很低，但是一旦發生之後，我們會做出某種解釋，讓該事件成為可解釋及可預測的。當難以預料且產生嚴重衝擊的事件發生，我們先前所學的知識似乎將難以派上用場。17 世紀以前的人，在還沒有發現澳洲之前，相信所有天鵝都是白色的，這個想法無懈可擊，因為看起來，這和實證現象完全吻合。直到有人在澳洲發現了黑色的天鵝後，瞬間把人類過去的經驗全部推翻。這個故事顯示，我們從觀察或經驗所學到的東西有嚴重的侷限，以及我們的知識不堪一擊。一個單一觀察、單一事件或單一要素，就能讓千萬次確認看到數百萬隻白天鵝所得到的普遍化推論失效。而近年來黑天鵝事件最佳的實例包括 911 的恐怖攻擊、安隆案等企業醜聞及全球經濟危機等。

因此，每個企業都應該思考：

- 我們是否投注足夠的注意力於我們未知的事物？

² 完整書名為「黑天鵝效應：如何及早發現最不可能發生但總是發生的事 (The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable)」。

風險評估指引我們辨識「已知的風險 (Known Risks)」，但卻通常無法找出黑天鵝。

- 利用以下的線段 (continuum)，說明風險評估應強調的重點。



說明：

- “Known Knowns” — 我們知道我們已知的事情，例如：必須處理且可以合理預估的現實環境或結果。
- “Known Unknowns” — 我們知道我們目前未知的事情，例如：知道可能的潛在環境或可能結果，但尚未知道是否實現。
- “Unknown Unknowns” — 我們並不知道我們不知道的事情，例如：組織在特定時點尚未確定的潛在環境或結果。

在企業流程中能夠辨認出愈多不知道的事情 (Unknowns)，企業進行風險評估就會更加有效，且企業就會有更多的預期和較佳的準備。一般而言，風險可以分為遵循風險、財務風險、營運風險及策略性風險，而黑天鵝理論告訴我們，企業應專注於策略層級的風險。



圖 4 甫瀚風險模型

圖 4 為甫瀚顧問公司所提出的甫瀚風險模型 (Protiviti Risk Model)，甫瀚風險模型將風險分為環境風險、流程風險及決策資訊風險 (Information for Decision Making Risk) 三大類。而黑天鵝最常存在於環境風險中。因此環境風險是我們應該最重視的地方。

(三) 執行企業風險管理之關鍵成功因素與內部稽核扮演的角色

執行 ERM 之關鍵成功因素可分為：持續地改善流程(Continuous Process Improvement)、主管領導 (Executive Leadership)、可執行的管理架構 (Enabling Frameworks) 及所有權與承諾 (Ownership and Commitment) 等四個構面。詳細的內容如圖 5 所示。

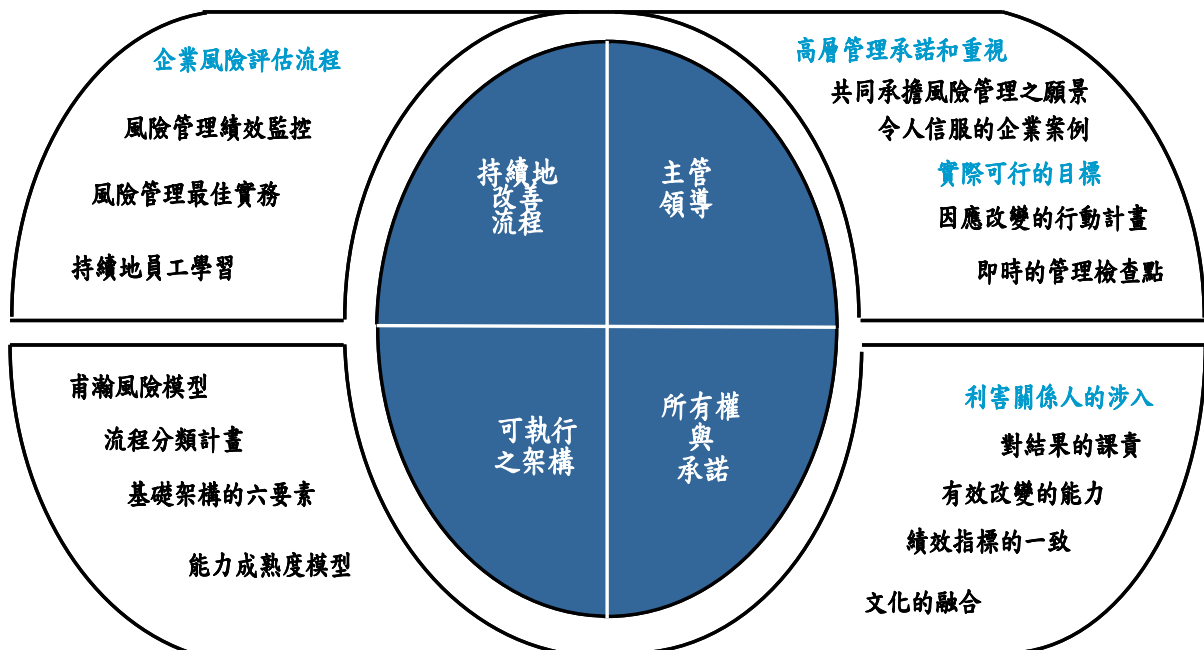


圖 5 執行 ERM 之關鍵成功因素

有關企業進行 ERM 時，內部稽核應扮演的角色分為與 ERM 相關之核心角色及合法的內部稽核角色等，如圖 6 所示。必須注意的是有關風險胃納之設定、增強風險管理的過程、管理風險的確認、進行風險回應的決策、針對管理者行為執行風險回

應、風險管理的責任等，並非是內部稽核所應扮演的角色。

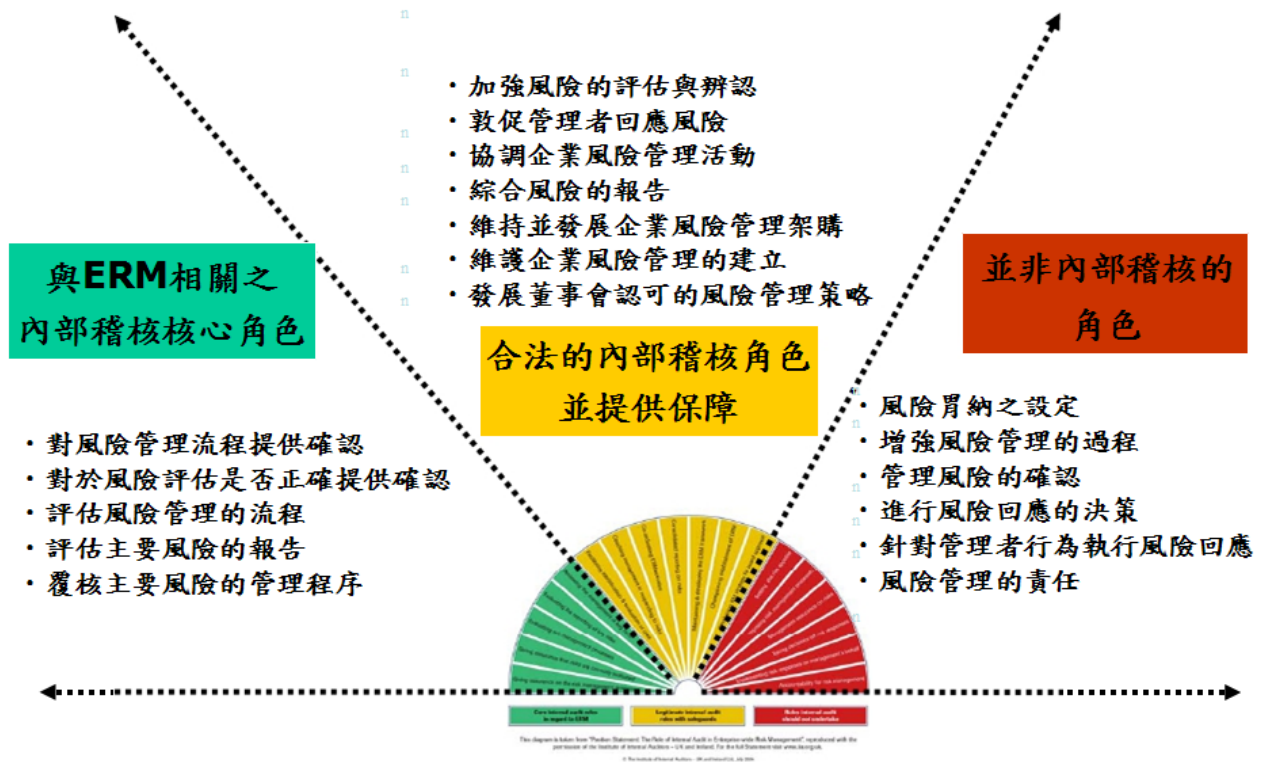


圖 6 內部稽核於 ERM 的角色

二、COSO 及其未來十年的挑戰



本專題主講人為大衛蘭德席（David Landsittel）先生，蘭德席於2009年6月1日起擔任COSO的主席。他目前為會計師事務所提供顧問服務，並且為其他組織提供審計、財務報告、公司治理

和品質控制服務。他還擔任摩雷斯伯翰投資人信託基金（Molex

Incorporated and Burnham Investors Trust for the Burnham Family of Funds) 的董事及審計委員會主席。他在安達信 (Arthur Andersen & Co) 服務了 34 年，並擁有芝加哥大學企管碩士 (MBA) 學位及德波大學 (DePauw University) 學士學位。

(一) COSO 的簡介及架構

COSO 委員會 (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) 成立於 1985 年，是一個自發性的私部門組織，一開始由美國會計學會 (AAA)、美國會計師協會 (AICPA)、財務負責人協會 (FEI)、管理會計人員協會 (IMA) 及內部稽核協會 (IIA) 等 5 個專業會計機構所發起並提供資助，它的使命為：透過發展完整的企業風險管理、內部控制及防止舞弊之架構與指引，以提供增進組織績效與治理之領導性思考並減少組織內舞弊的情形³。由上述使命可知 COSO 的 3 大重點領域在企業風險管理、內部控制與舞弊的防止。COSO 所秉持的基本準則為：好的風險管理和內部控制是組織獲得長期成功的必要條件。

目前 COSO 由主席及董事會成員所領導，董事會成員由 5 個贊助組織各自指派，理查全柏思 (Richard Chambers) 即是目前國際

³ 原文為：to provide thought leadership through the development of comprehensive frameworks and guidance on enterprise risk management, internal control and fraud deterrence designed to improve organizational performance and governance and to reduce the extent of fraud in organizations

內部稽核協會於 COSO 的代表。COSO 與會計師事務所、學術研究人員及其他各方人士發展架構、發表研究報告及其他指引。COSO 自 1992 年發表內部控制架構，並於 2004 年提出企業風險管理架構，更於 2006 年針對小型企業提供內部控制財務報告指引。圖 7 顯示自 1987 年至 2010 年 COSO 發展的架構與發表的研究報告或指引。

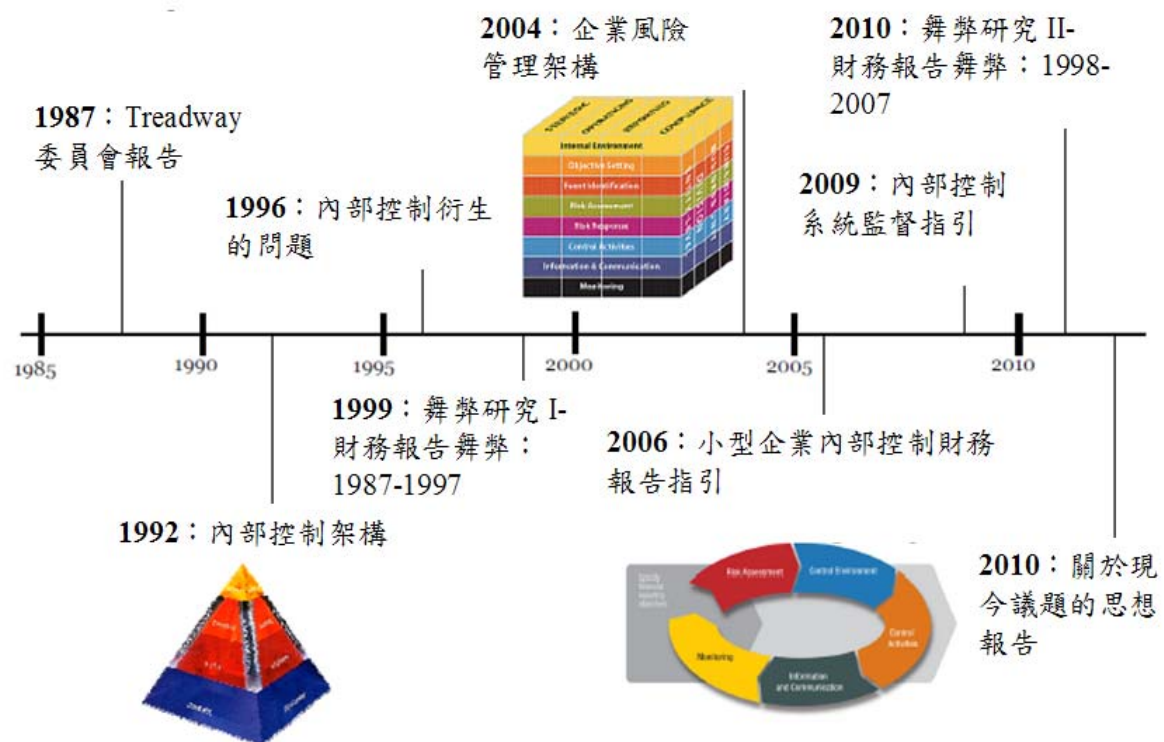


圖 7 COSO 發展架構與發表報告及指引的歷程

目前 COSO 主要發布的架構有 2 個，包括「內部控制—整體架構」(Internal Control—Integrated Framework)及「企業風險管

理－整體架構」(Enterprise Risk Management－Integrated Framework)。COSO 的內部控制架構於 1992 年發布，在 2000 年起因為企業財務控制失敗等會計醜聞案相繼發生後受到各界重視，並獲得廣泛的接受。目前在美國是最受到廣泛使用的架構。

COSO 為使企業之風險評估與回應更有效，於 2004 年 9 月發布「企業風險管理－整合架構」，擴充內部控制架構，協助企業以更有效之方式管理風險。此架構所涉及範圍較廣，但尚未被普遍使用，在最近的全球金融危機中才開始受到各界重視。COSO 對企業風險管理的定義為：一個用於制定策略且跨企業各層面的流程，該流程受董事會、管理階層或其他人員所影響，用以辨識可能影響企業之潛在事件，並將風險控管於風險胃納之內，以對企業目標的達成提供合理的確認。主要概念包括：

- 一個流程
- 受人影響
- 應用於策略之制定
- 應用於企業各層面
- 用以辨認潛在事件，使企業面臨之風險不超出風險胃納
- 提供合理確認
- 目標的達成

此架構包含內部環境、目標設定、事項辨認、風險評估、風險回應、控制活動、資訊與溝通及監督 8 個相互關聯的組成要素，圖 8 為 COSO 內部控制架構與企業風險管理架構。

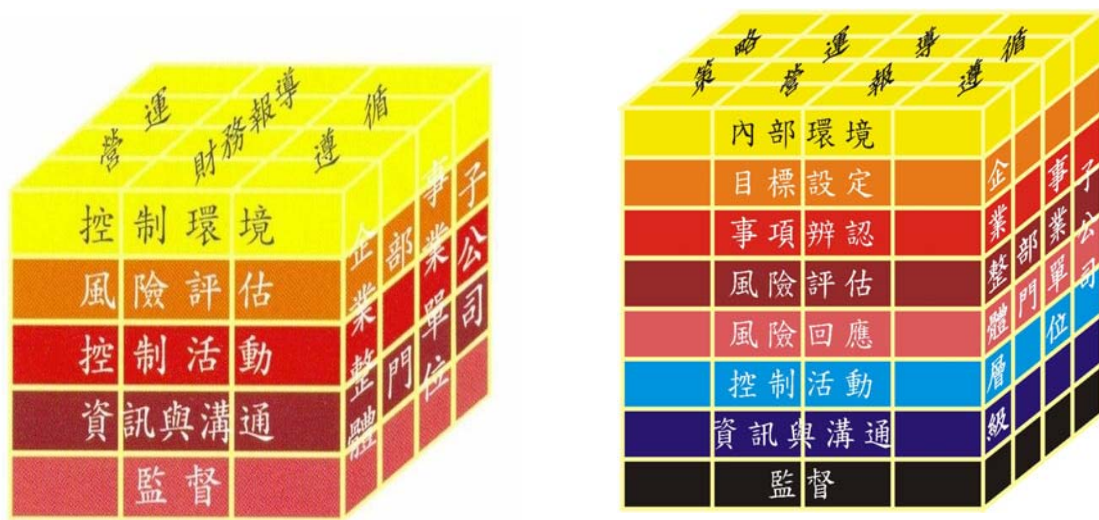


圖 8 COSO 內部控制架構與企業風險管理架構

企業風險管理的目標在於我們必須以風險組合的觀點來進行風險管理。圖 9 顯示風險組合與風險胃納的關係，橫座標代表事件發生的可能性，縱座標代表事件的影響程度，風險胃納係指企業可承受風險的程度，而企業必須將風險控制在風險胃納之內。

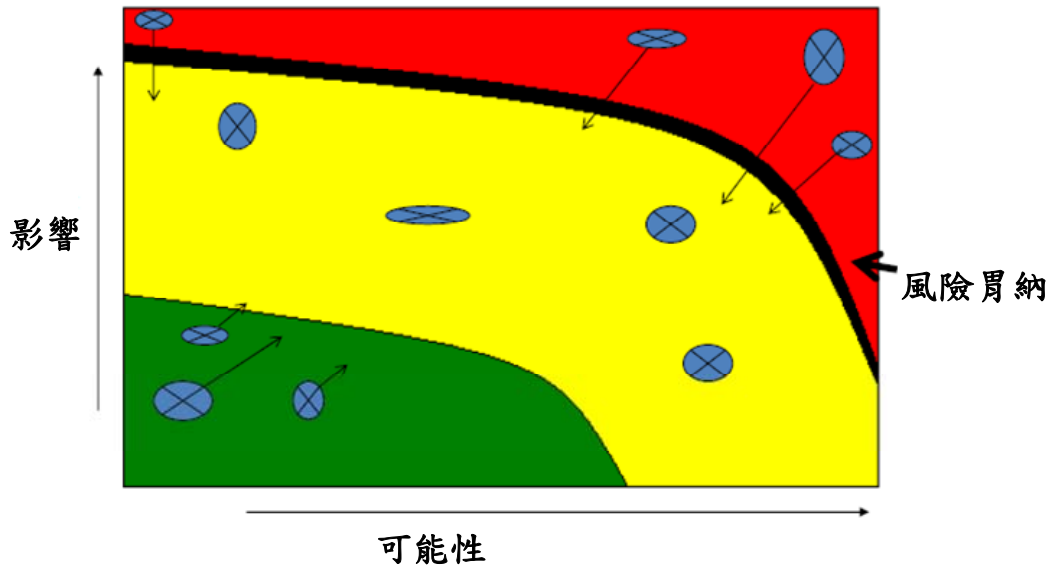


圖 9 風險組合與風險胃納的關係

(二) COSO 未來十年的挑戰

面對未來，有關內部控制架構在定義、目標及組成要素上是不會因時間而改變的。我們需要更新的是我們面對科技、治理及全球化環境的回應方式，並同時支持 COSO 為回應環境變遷所提出的各項研究報告及指引。蘭德席提出下列 4 個 COSO 於未來十年面臨的挑戰包括：

- 因應快速變遷的環境與科技水準的進步，不論在研究、工具與各項指引上，持續扮演內部控制、企業風險管理及舞弊防止的推動者。

- 持續支持與 3 個重點領域有關並重視行為議題之研究與評估工具。
- 成為一個更全球化的組織。
- 提供倫理與道德行為的領導且做「正確的事」。

整體而言，內部稽核專業的挑戰在於，我們必須體認促進良好的內部控制與企業風險管理並防止舞弊是不受時間影響的使命，期望我們能持續促進道德的行為並在每次的機會中做對的事。

三、中國內部審計（稽核）的發展與挑戰



本專題主講人為 ZhiYuan Liu（劉志遠），劉先生為中國南開大學教授，擔任商學院副院長暨會計系系主任。他在南開大學管理學系獲得碩士及博士學位，並在多個會計及審計專業團體擔任副主管職務，且擔任多家上市公司之獨立董事。他在南開大學教授的課程包括審計、財務管理與會計等。

（一）中國內部審計的演進

中國內部審計的道路可說歷經曲折，原則上可分為以下 5 個階段：

- 階段 1：啟動和引進現代內部審計制度

- 階段 2：內部審計制度的廢止
- 階段 3：內部審計制度的重建
- 階段 4：內部審計制度的制度化（Institutionalization）
- 階段 5：內部審計制度的快速發展

內部審計可以追溯自 1870 年代，而至 1950 年代初期，中國的大型企業大多設有內部審計部門而大多數中型企業亦設有全職審計人員，從 1953 年到 1983 年之間，內部審計機構和審計人員被廢除，僅透過國家監督機制實施內部審計職能，至 1983 年國家審計署始對國有企業及行政機關之內部審計制定了一系列之法規，內部審計歷經廢除又重建的曲折過程，終於在 1994 年頒布審計法，確立審計的法律地位，內部審計經制度化後，於 2000 年代初期才開始蓬勃發展。下圖彙整了中國內部審計制度的演變與進程。

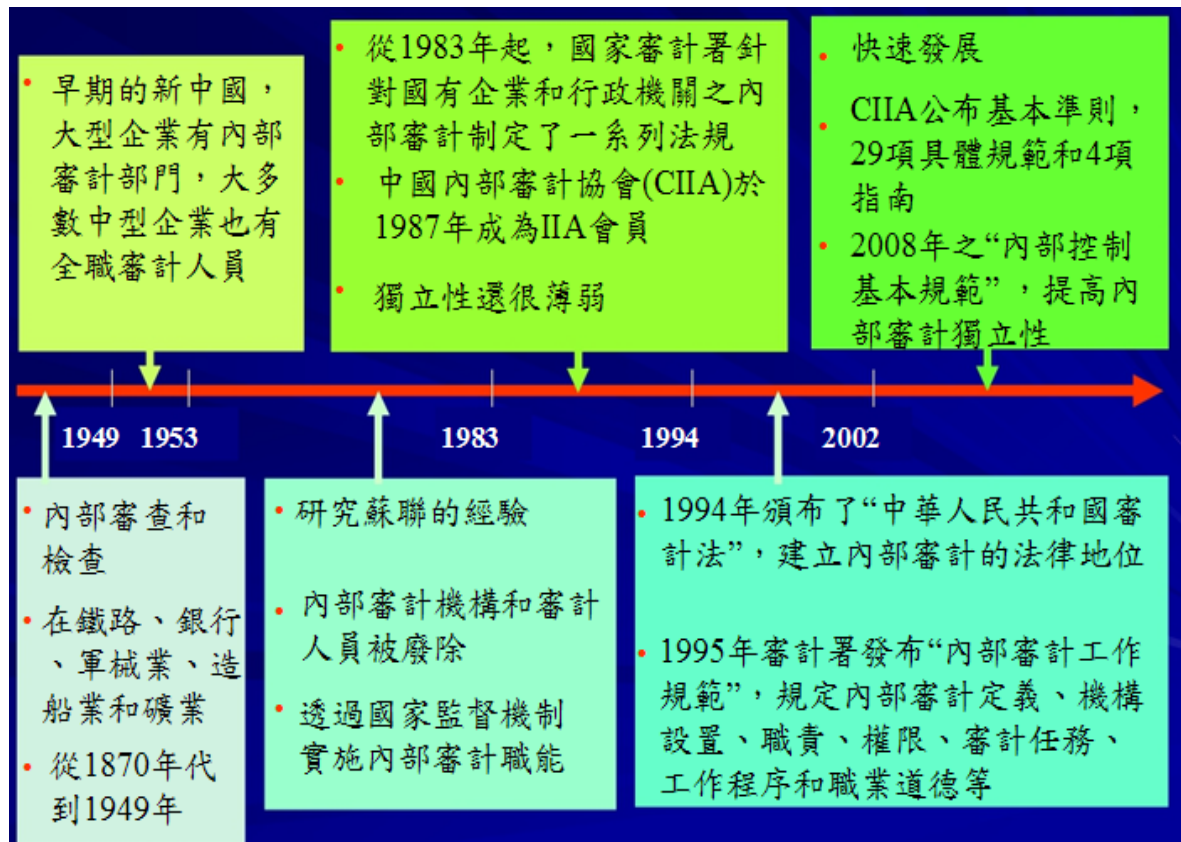


圖 10 中國內部審計的演變與進程

(二) 發展與現況

當前中國內部審計發展的驅動力來自：1. 政府推動與內部需求；2. 內部控制與組織治理；3. 職業道德與專業能力及 4. 專業管理與中國內部審計協會的指導。改革後，中國快速發展的經濟制度與經濟表現促進了內部審計的蓬勃發展，但是由於中國各地內部審計發展的相當「不均衡」，故很難做出結論。中國內部審計目前主要的 10 大發展包括：

1. 從政府大力的推動至內部需求的產生
2. 從政府審計的輔助至適用於組織本身獨立的審計功能
3. 從政府機關及公營企業到所有包括非公營之企業
4. 創造一個有利的法律及監督環境
5. 建立獨立的內部審計組織及提升內部審計員的能力
6. 從財務和遵循審計到營運和管理審計
7. 從管理導向到公司治理導向
8. 從舞弊預防到內部控制評估與風險管理
9. 從降低成本到創造價值
10. 從學習到創新的導入

根據調查，在 1,236 家企業中有 947 家（77%）設置內部審計單位或審計人員，其中內部審計單位或人員具獨立性的有 687 家（56%），另有 289 家（23%）則未設置內部審計單位或人員。根據 2009 年的統計資料，目前中國有超過 86,000 個具獨立性的內部審計單位，超過 228,000 位內部審計人員，擁有 CIA 證照的超過 17,000 人。此外，根據中國內部審計協會「2008 年中國公營企業內部審計發展研究報告」指出，公營企業中內部審計人員的學歷仍以學士學位或相當學位所占比例最高，分別為 42.83%及 43.53%，擁有碩士學位占 3.57%，博士學位則僅占 0.09%。此外，審計人員對相關知

識的瞭解程度以財務會計及財務管理最為熟悉，對於企業策略、管理會計、公司治理之知識則仍有待加強，如表 3 所示。

表 3 審計人員對相關知識的瞭解程度

知識	不熟悉 (%)	一般程度 (%)	熟悉 (%)
財務會計	1	52	47
財務管理	2	54	44
專案管理	5	78	17
內部控制	5	64	31
風險管理	12	77	10
組織行為	18	72	10
併購和評價	19	62	19
企業策略	26	68	6
管理會計	27	77	21
公司治理	31	60	9

中國公營企業內部審計研究報告亦指出，在審計業務的內容上仍多以從事財務審計及經濟責任審計較高。在財務審計方面，回答「總是」及「時常」者高達 94%，經濟責任審計係中國針對公營企業經濟體系所進行的內部審計所強調的業務範疇，主要係監督與評估管理者的責任。故針對此項業務回答「總是」及「時常」者亦高達 86%。在舞弊預防與調查、環境管理審計及策略審計則仍相當低。詳細數據如表 4 所示。

表 4 審計工作內容

內容	從不 (%)	很少 (%)	有時候 (%)	時常 (%)	總是 (%)
財務審計	0	0	6	43	51
經濟責任審計	2	5	7	37	49
業務審計	3	17	35	33	12
內部控制評估	6	19	42	21	12
電腦輔助審計	14	28	38	13	7
舞弊預防和調查	14	28	41	12	5
環境管理審計	26	34	26	11	3
策略審計	28	36	28	7	1

在公司治理方面，目前中國多數的大型企業及上市公司皆聘請獨立董事，並設立如審計委員會之專門委員會。據統計，截至 2009 年 12 月底止，高達 95% 的上市公司成立審計委員會。而內部審計人員皆直接對審計委員會報告。而中國公營企業內部審計研究報告指出，目前公營企業內部審計單位隸屬於總經理者占最高比例，約 20%。隸屬於董事會及監事會者分別僅占 20% 及 4%。

表 5 內部審計單位之隸屬

	董事會	監事會	總經理	副總經理或 財務長	其他	總計
數量	164	29	345	171	112	821
百分比 (%)	20	4	42	21	14	100

當前中國公司治理仍面臨許多嚴峻的考驗，主要的問題包括：

- 公司仍由單一股東控制—大股東控制股東大會
- 董事會仍受內部人把持
- 監事會無法有效監督董事會和經理
- 獨立董事制度與監事會制度重疊及產生衝突—造成職責不清及相互推諉
- 獨立董事無法事先發覺並防止舞弊
- 審計委員會的成立僅是為了符合規定
- 內部審計原則上應向董事會負責，惟實際上卻是受管理階層控制

(三) 未來的挑戰與展望

面臨經濟的轉變、全球化、網路商務及數位整合等環境的變

遷，內部審計的複雜性、風險及成本不斷地增加，相對而言審計品質降低的可能性亦大幅提升。未來的 10 大挑戰包括：

- 內部驅動力仍然不足
- 內部審計職能尚缺乏完善的組織地位、獨立性及有素質的內部審計員
- 內部審計方法及技術落後
- 理論研究落後，並缺乏有效的創新
- 缺乏有力且有效的品質控制與評估機制
- 內部審計人員和內部審計單位的專業化程度低
- 缺乏有效的領導實務和實務創新
- 社會認同仍不足
- 專業工作的轉換仍然在起步中
- 應加強有效的國際合作

內部審計未來的展望，在文化上應從人治發展成法治，由外部監督發展為自律。在審計方法上，應從後線（From the Back）轉為前線（Go Front），從被動地辨認與評估問題轉為積極地事先預防和解決問題，從辨識與防止誤述與舞弊轉為提高績效。而審計內容亦應從財務審計、遵循審計及經濟責任審計轉為風險管理審計、內部控制評估、IT 審計、環境審計、策略審計與組織制度與文化之

審計。此外，審計人員的專業化，包含專業知識體系、職業道德規範及準則發展，與審計人員的培訓亦相當重要，我們應促進內部審計準則的執行與完備性，並建立有效的內部審計品質評估機制。

四、資訊科技安全、遵循及資料保護



本專題主講人為 Mr. Frank Yam (任家明)，任先生從 1894 年開始從事於資訊系統審計與資料安全事業。曾經在數個跨國企業包括安侯建業會計師事務所 (KPMG) 擔任管理職務，現任科信集團國際有限公司 (Focus Strategic Group Limited) 首席營運長、香港計算機協會理事、IIA 香港分會主席、ACFE 香港分會負責人、前任資訊系統稽核與控制協會 (Information Systems Audit and Control Association, 簡稱 ISACA) 香港分會主席 (1996-1998) 及 ISACA 全球副總裁 (2004-2009) 等。任家明先生亦是美國、加拿大、澳大利亞、中國及香港多所大學的客座教授，近年來致力於公司治理、IT 治理、風險管理及控制的研究，並於 2002 年獲頒 ISACA 全球最佳演講人獎。

(一) 資訊科技 (IT) 風險及演進

資訊科技或信息技術 (Information Technology, 簡稱 IT)，是主要用於管理和處理資訊所採用的各種技術總稱。隨著科技的進

步，IT 使用從工作自動化、資訊管理至現今的企業轉型，企業對 IT 的投資漸增，複雜性也漸增。在「資訊的矛盾 (The Information Paradox)」一書中指出，目前實務界存在越來越多對 IT 價值是否存在的質疑，然而組織仍持續地花費越來越多的金錢於 IT 上。歐洲審計委員會領導論壇 (European Audit Committee Leadership Network) 指出五個主要 IT 相關的風險，包括：

- 遵循及控制—我們能否信賴資訊的完整性？
- 企業永續性—我們能否保持企業持續經營？
- 安全風險—我們能否防範駭客入侵？
- 委外風險—我們的夥伴及供應商能否信賴？
- 專案交付及複雜性—我們能否從 IT 上得到好處？

圖 11 顯示使用 IT 的演進。企業對 IT 的使用慢慢由工作自動化轉向企業轉型或企業變革的觀點。因此現今我們關注的重點不應放在 IT 的投資上，而是投資在 IT 所引起的變革 (IT-enabled Change) 上，重點不是投資於 IT，而是投資於變革。基本問題為當我們投資於 IT 的變革上時，是否能將其價值極大化，我們必須考慮在整個投資的經濟生命週期中，組織是否在可接受的風險及可負擔的成本下獲得最大的利益。

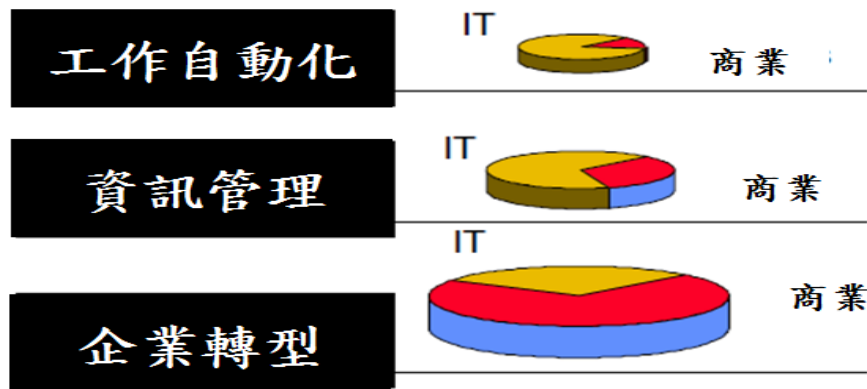


圖 11 使用 IT 的演進

當前企業的挑戰在於瞭解 IT 變革投資的真正內涵，認知我們所進行的是組織變革而非僅僅是科技投資。

(二) 資訊科技 (IT) 治理

IT 治理是公司治理在資訊時代的重要發展，用於描述企業或政府是否採用有效的機制，使得 IT 的應用能夠完成組織賦予它的使命，同時平衡資訊科技與過程的風險、確保實現組織的策略目標。根據 IT 治理協會 (IT Governance Institute，簡稱 ITGI) 所出版的 Board Briefing on IT Governance 一書，對 IT 治理的定義為：

IT 治理係董事會與管理高層的責任。它由領導、組織結構與組織流程所組成，是公司治理中不可或缺的一環，以確保組織的資訊科技能支援並擴展組織之策略與目標⁴。

⁴ 原文為：IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organisational structures and processes that ensure that the organisation's IT1 sustains and extends the organisation's strategies and objectives.

定義中指出由領導、流程與結構以確保組織的 IT 能夠支援組織策略與目標。因此透過定義，我們必須要瞭解什麼樣的重要決策必須被制定、誰必須負責制定決策以及這些人如何制定決策等問題。圖 12 顯示 IT 治理必須專注的 5 大面向，包括策略校準 (Strategic Alignment)、價值提供 (Value Delivery)、風險管理 (Risk Management)、資源管理 (Resource Management) 以及績效衡量 (Performance Measurement)。

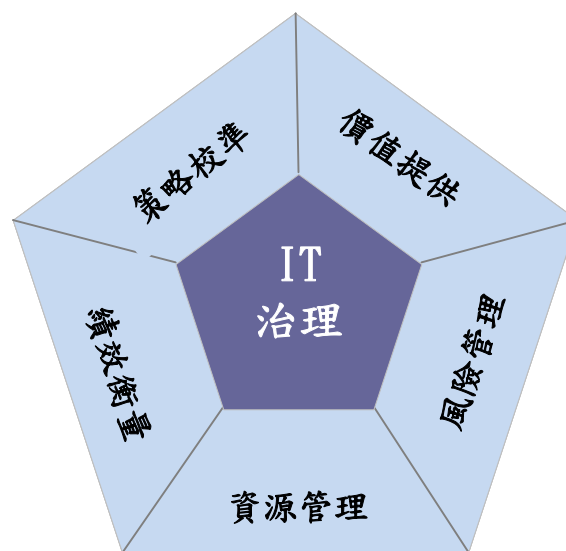


圖 12 IT 治理 5 大面向

IT 治理包括下列 5 大面向：

1. 策略校準：強調如何在 IT 策略與組織策略之間建立關聯，適時修正與校準 IT 策略，使 IT 運作與組織策略一致。
2. 價值提供：關注於如何確保資訊系統能按照組織策略，實現

組織提供承諾的價值，達到降低組織成本，提高企業效率，使組織受益。

3. 資源管理：關注於如何對支援 IT 適用的關鍵資源，進行最佳化投資及最佳管理，對於一個組織的 IT 運作而言，這些關鍵資源包括：應用系統、資訊、技術架構，以及人力資源等。

4. 風險管理：要求組織高層領導者必須具備足夠的風險意識，能夠充分理解組織所面臨的主要風險，將風險作為組織管理工作的重要考慮問題，並在組織結構設計中，劃分及明確指派風險責任。

5. 績效衡量：強調如何運用平衡計分卡等科學方法，去對 IT 運作的策略目標、實現程度、IT 資源使用情況、IT 處理的執行情況，以及 IT 服務呈現的效果，進行追蹤及監控。

除了專注於 5 大面向外，在「資訊的矛盾」一書中亦提出在 IT 中重要的 4 大領域問題，包括策略問題、架構問題、價值問題與傳遞問題，整理如圖 13 所示。

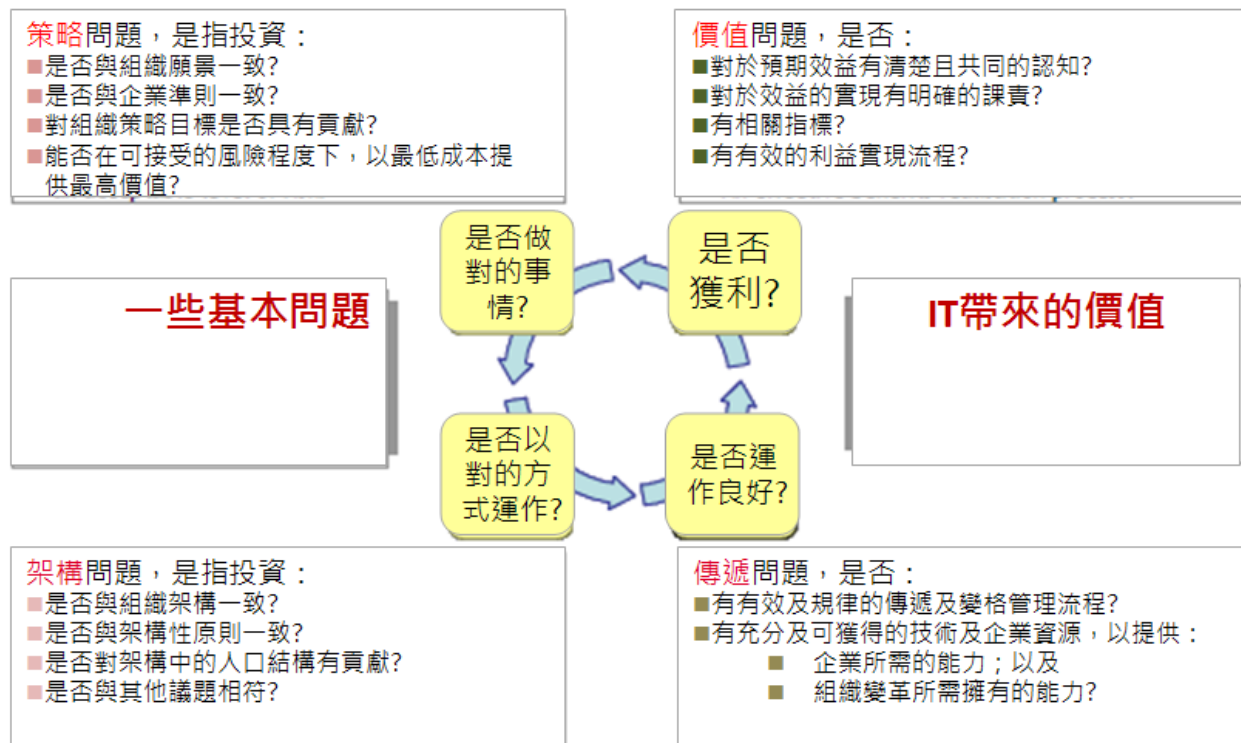


圖 13 4 大領域問題

(三) 商業資訊安全模型 (BMIS)

現今企業所面臨的資訊安全問題，最主要的就是資料洩露 (Data Leak) 所帶來的衝擊與影響。據統計，自 2005 年起計產生 2 億 4500 萬筆的資料洩露紀錄，每筆記錄平均損失 231 元，但是卻仍有高達 66% 的人不知道其資料已經洩露了。資料洩露的影響包括喪失顧客忠誠度、失去競爭優勢、失去企業聲譽及顧客訴訟等策略性的衝擊；及通知成本、調查成本、危機管理成本、顧客信用管理成本等財務性的影響，如圖 14 所示。而使用者的行為則是最主要的原因。



圖 14 資料洩露的影響

根據 PWC 在 2010 年所作的資訊安全全球調查指出，受訪者認為目前面臨資訊安全的問題主要在於監管環境變得更加複雜與繁重（56%）、漸增的風險使安全性的角色及重要性提升（52%）及致力於成本的降低使適當的安全性更難達成（52%）等。

- 監管環境變得更加複雜與繁重 56%
- 漸增的風險使安全性的角色及重要性提升 52%
- 致力於成本的降低使適當的安全性更難達成 52%
- 對資訊資產安全之威脅性逐漸提高 43%
- 由於較劣勢的企業夥伴使風險提高 43%

- 由於裁員導致資料風險提高 43%
- 由於較劣勢的供應商使風險提高 42%

由於科技永遠無法解決我們所有資訊安全的問題，所以光有好的工具、足夠的資源、嚴格的規範是不夠的。因此尋求一種能協助我們設想解決方案，能以商業語言溝通以促使資訊安全與組織目標與策略一致，並能專注於企業風險及提供價值創造的安全模型是必要的。

圖 15 顯示商業資訊安全模型 BMIS (business model for information security)，BMIS 起初係由南加州大學所構思的商業導向模型，用以解決資料保護的問題。經由 ISACA 發展與推廣，提供了一套資訊安全管理的實務方法，ISACA 設計系統安全的核心概念包括：

- 人、流程、科技和組織沒有好壞的差別。
- 文化、架構、人員因素等都是對安全系統產生或抑制風險的影響要素。
- 在設計安全的系統中找尋槓桿點。

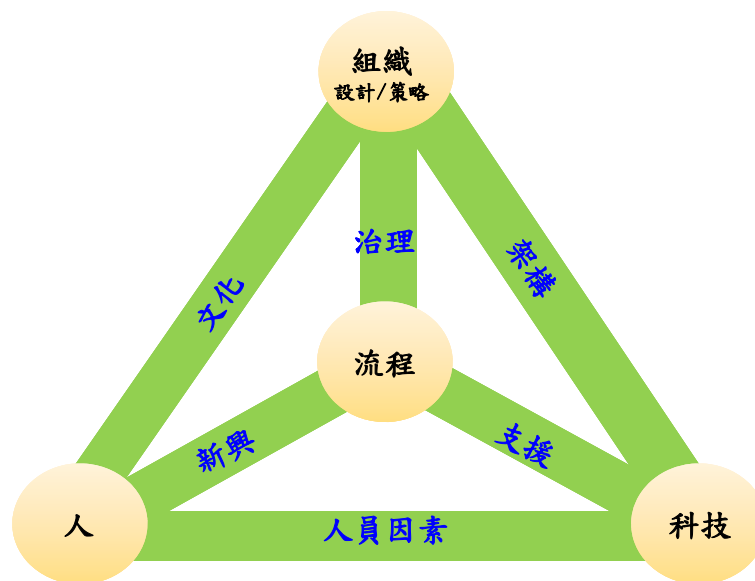


圖 15 商業資訊安全模型 (BMIS)

BMIS 不但適用於大小企業，而且可以與其他現有的資訊安全框架相容。同時，BMIS 不需依賴任何特定的技術，可套用於各行業、國家，以及管制和法律體系。其內容環繞傳統資訊安全與隱私保護，亦包括風險、監察、實體設備保全及合規等範疇，可讓企業與從事資訊安全的人員理解和使用。

五、投資人對內部稽核的期望



本專題主講人為大衛格蘭德 (David Gerald)，格蘭德為新加坡證券投資人協會 (Securities

Investors Association, Singapore，簡稱 SIAS）的創始人並擔任總裁兼執行長。SIAS 成立的宗旨是在替新加坡的散戶投資人發聲，積極發展各項有關投資人教育及投資人權利之計畫。在成立 SIAS 之前，格蘭德從事法律服務已超過三十餘年，曾擔任過檢察官及私人律師。他曾被指派到新加坡的公司治理委員會，負責協助新加坡之上市公司完成高標準的公司治理。

（一）內部稽核與外部審計人員

格蘭德指出當前內部稽核主要的問題在於，外部審計人員完全掩蓋（over-shadows）了內部稽核人員的職能，也因此內部稽核仍無法廣泛地受到外界的重視。根據澳洲內部稽核協會 2008 年發表的「稽核人員只是稽核人員嗎？」⁵指出了外部審計與內部稽核的比較，不論在受委任的工作、報告關係與重視的領域等方面皆有所差異。如表 6 所示。

⁵ The Institute of Internal Auditors Australia. (2008). “An auditor is an auditor... right?”

表 6 外部審計與內部稽核之比較

	外部審計	內部稽核
受委任之工作	提供財務報表是否允當之確認性服務予股東	與管理者及董事會設定廣泛性的確認性計畫，以提供獨立的見解並增進事業單位之績效
報告之關係	主要係藉由審計委員會及財務長對股東負責	主要係藉由審計委員會對董事會負責
重視的領域	財務與會計	組織整體的運作
風險與控制	評估財務報告的風險與控制	覆核控制制度設計的適當性以管理組織整體風險，並對主要的營運控制進行測試
驅動的成果 (Driving Results)	建議意見以增進內部控制環境	建議意見以增進內部控制環境及組織績效，並確認後續追蹤流程。

(二) 為何需要內部稽核人員－內部稽核人員的角色

目前新加坡法律或企業治理守則並未強制要求需要內部稽核人員，這對新加坡企業的審計委員會及董事會而言，是一個重要的議題。在良好的公司治理下，內部稽核人員執行確認性專案時，為

善盡專業上應有之注意，須考量治理、風險管理及控制過程之適足性與有效性（國際專業實務架構 IPPF 一般準則 1220.A1）。而從跨國企業（MNCs）的倒閉、霸菱銀行事件與新加坡中國航空油料公司（China Aviation Oil）案，更讓我們體認到內部稽核人員的重要。

公司治理大師英國央行總裁默文金恩（Mervyn King）稱讚良好內部稽核的真正價值，並指出：我對內部稽核長被視為良好公司治理問題的絕對關鍵感動欣慰。這就是為何我提到內部稽核人員所需的特質時，我指出內部稽核人員不能夠再是個地下的或不公開的角色，他必須參與董事會，並秉持智慧與互動之原則，提出建設性的批評。他看似新人，卻是融入組織整體的一分子。

（三）股東的期望

投資者對內部稽核的期望包括以下 5 點：

- 期望一：內部稽核人員須根據上市規則或是公司治理守則最佳實務之要求設立
- 期望二：內部稽核人員須經適當認證
- 期望三：內部稽核人員必須獨立行使職權
- 期望四：內部稽核人員有能力擔任吹哨者
- 期望五：內部稽核人員有能力調查舞弊及其他財務報告等不合規之行為

內部稽核人員必須要有力量、有權力並且有勇氣去面對管理者，以維持真相，並且應該勇不放棄誠信的原則。這就是股東所期望的。

六、從全球觀點看內部稽核之未來



本研討主題由 COSO 主席大衛蘭德席先生 (David Landsittel) 主講。蘭德席先生首先指出最近十年已發生之重大全球事件，接著提出內部稽核主管及在未來十年

環境變化下將面臨的 4 個挑戰，最後和與談人討論這些挑戰。

(一) 放眼過去，瞭望未來

全球經濟環境之動盪與不確定性，由近十年來所發生的各項重大事件充分展露無疑。2000 年股市的多頭市場 (Bull Market) 雖帶來了經濟繁榮的前景，惟 911 的恐怖攻擊使大家更重視風險管理及災難復原的應變能力。而繼安隆 (Enron) 與世界通訊 (WorldCom) 等企業醜聞的發生，新的管制規定與較嚴格的立法亦紛紛因應而生。2007 年起開始蔓延在美國的次貸危機所引發的全球金融風暴，更使 2008 年成為全球經濟衰退的一年，甚至到 2009 年經濟動盪仍餘波未平地持續影響著全球經濟，所幸 2010 年經濟復甦開始初露曙光，在未來十年又即將發生什麼重大事件，進而影響全球企業與

經濟環境呢？從全球觀點及內部稽核主管的角度，又該如何回應呢？列舉近十年來全球所發生之重大事件，期望內部稽核人員能鑑往知來。近十年全球所發生之重大事件，如表 7 所示。

表7 最近十年來發生之動盪與不確定事件

年	動盪與不確定事件	內部稽核著眼點
2000	股市多頭市場 (Bull Market) 與Y2K千禧年危機	
2001	恐怖主義與災難復原計畫	
2002	安隆案 (Enron)、世界通訊案 (WorldCom)	強調財務控制
2002-2003	新的規定和立法	
2004-2007	嚴格強調財務控制 (Financial control)	
2008	全球經濟危機	強調風險管理 (Risk management)
2009	持續影響與初始的復甦	
2010	當下	
2011-????	??????	??????

近十年來，為了回應上述動盪與不確定事件，內部稽核所重視的議題及重點，從 2002 年至 2007 年所強調的全球財務控制轉變到

2008 年起開始導入企業風險管理的概念。良好的風險管理與內部控制對所有組織而言都是必要的，且有助於組織達成長期的成功。

（二）掌握風險，善用技術傳遞及增加組織價值

蘭德席先生認為面臨環境的劇烈變化，我們宜運用風險組合觀念來辨識組織風險，善用有限資源並聚焦於策略性風險，以期增加組織價值。因此，他提出在領導方面之未來 4 個挑戰，並期望內部稽核主管及人員能體認價值並走在價值前端（Stay in front of value），傳遞（Deliver）及增加組織價值。

1. 挑戰一：隨時強化「及時能力（Timeless Skills）」

在環境劇烈變動下，稽核人員應無時無刻強化自身的「及時能力」，隨時能保持對各項事物的敏感度並適應環境的變遷，「及時能力」包括：

- 明智的判斷能力及企業的敏銳度（Business acumen）
- 有效的溝通
- 分析與解決問題的能力
- 增強適應能力－敏捷的反應環境變遷
- 持續學習
- 培養全球觀

2. 挑戰二：進一步發展內部控制及企業風險管理（ERM）知識與工具

為進一步發展內部控制及 ERM 知識與工具，內部稽核人員需：

- 積極的前瞻性思考（Leading-edge thinking）
- 利用新的技術與工具

稽核人員可藉由變異（Variation）來察覺風險。一般而言，風險即等同於變異，當組織有變動發生時，應先分辨發生的因素係屬共同因素或特定因素，判斷該變動是屬於正常變動或異常變動。內部稽核人員應警覺企業流程異常所引起的組織環境變化，以辨認出風險之所在。管制圖（Control Charts）即是一項常見的控制工具，內部稽核人員可運用管制圖來監測組織異常及偵測風險。

3. 挑戰三：將有限的內部稽核資源配置於最具高附加價值的選項

根據 Audit Director Roundtable 的調查，對公司市場價值最有威脅的風險首推策略性風險，其次才是營運風險、財務風險及法令與遵循風險。因此稽核人員應：

- 將稽核活動集中在已辨識的策略性風險、營運風險、遵循風險及財務報導風險
- 各項稽核活動應與公司策略及策略性風險有關

4. 挑戰四：增強管理高層積極正向的組織氛圍 (Tone-at-the-top)

組織需先由管理高層定出基調，透過以身作則與對控制採取積極之態度，讓整個組織充滿正向的氛圍並充分體認控制的重要性，作法包括：

- 瞭解管理的誘因和壓力
- 協助審計委員會扮演監督角色—應主動積極 (Proactive) 而非被動反應 (Reactive)
- 鼓勵符合倫理道德規範的行為 (Ethical Behavior) 及在任何時候都做對的事情 (Doing the right things)

(三) 綜合結語

除蘭德席先生所主講之內容外，經與談來賓提出有關對內部稽核人員之期待等呼應並加以討論結果，認為內部稽核人員本身、組織及外界對內部稽核人員均有所期待，其中重要的期待包括名譽 (Reputation)、績效確認 (Performance Assurance)、洞察力 (Perception)、行為 (Behavior) …等。除宜培養敏銳的洞察力並堅持適正的行為來符合期待外，內部稽核人員更應主動積極發揮功能，極揭發舞弊及不合規之行為，告訴董事會 (Board) 和公司執行長與高階經理人 (CEO) 他們所不知道的事情，充分發揮吹哨

者的功能。另外，在倫理與道德教育方面亦宜加強，並持續精進內部稽核技術與方法，以符合期待，增加組織價值。

七、再探討內部稽核人員訓練與配置需求—誰是未來的內部稽核人員？



本研討主題由新加坡電信股份有限公司 (SingTel) 集團副總裁暨內部稽核長楊先生 (Chor Khee Yang)

主講。楊先生指出隨著環境變化，企業風險管理的重心也有所調整，而內部稽核正走在價值轉換的十字路口，內部稽核之思維也面臨新的挑戰與轉換。內部稽核人員應具備未來特色並符合期待，因此，組織宜善用適當的人員訓練與配置策略，以確保內部稽核人員具備有面對未來新挑戰之能力。

(一) 內部稽核思維轉換及新的策略途徑

楊先生認為，為因應與日俱增之時間及競爭壓力，內部稽核人員將會花更多的時間在風險管理、舞弊、內部控制及營運流程上。而為了要能運用包羅萬象的方法於稽核、風險評估與管理，以提昇內部稽核的價值，內部稽核人員宜站在企業趨勢之前而非落在其後 (Stay ahead of business trend rather than lagging behind them)，也宜充分利用科技和基礎架構以帶來更大之效益 (Leverage

the power of technology and infrastructure)。內部稽核的功能與角色，正從傳統的維護價值 (Value preservation)，轉變為創造價值 (Value creation)，如圖 16 所示。

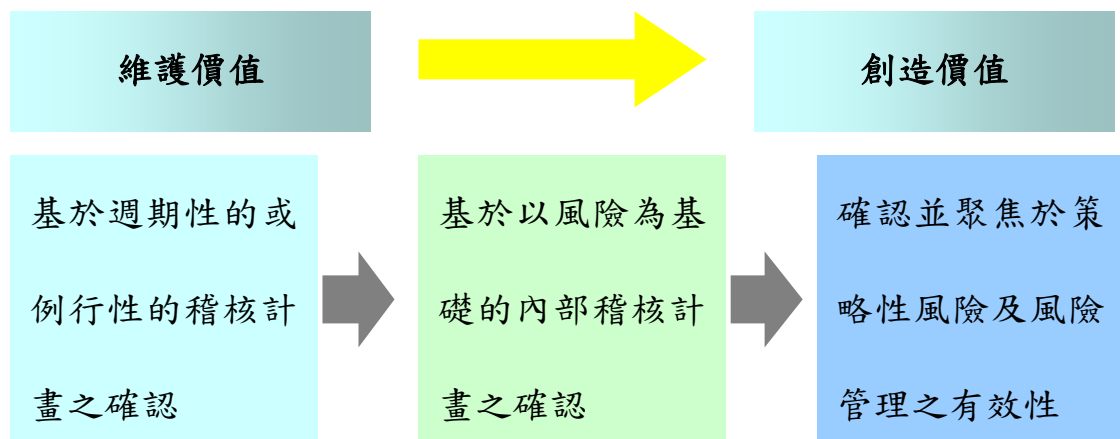


圖 16 內部稽核思維轉換及新的策略途徑

(二) 重塑內部稽核功能與人員角色之主要趨勢與挑戰

就近十年來內部稽核發展的歷程來看，從沙歐法 (Sarbanes-Oxley Act) 於 2002 年頒布以來，其衝擊預期將逐漸趨緩或下降，以交易為基礎的稽核方法也不再完全適用於資訊時代，而傳統的內部稽核角色正從控制確認 (Control assurance)，逐漸轉變對於風險管理之確認 (Assurance over risk management)，並聚焦於持續性稽核 (Continuous auditing)、企

業風險管理（ERM）及資訊科技稽核之整合（Integration of IT audit）。內部稽核執行方向正在轉換中，未來的內部稽核人員應具備創造、創新與勇於嘗試的能力，這不但是內部稽核人員成功的關鍵，也是重塑內部稽核功能之重要遠見卓識（Vision）之一。圖 17 顯示重塑內部稽核功能之主要趨勢與所面臨之挑戰。



圖 17 重塑內部稽核功能與人員角色之主要趨勢與挑戰

（三）內部稽核之價值主張與內部稽核人員訓練與配置策略

就未來內部稽核之發展趨勢來看，傳統的會計及稽核技術預期仍然有其重要性，但內部稽核人員更需要有廣泛的風險監督與分析能力，且應包含下列 2 項能力：1. 有能力去辨識風險，包括策略性

企業風險、逐漸浮現之現在及未來風險，及由舞弊、科技進步與新的企業運作模式而生之風險。2. 具有資料萃取與分析之能力，以利評估並能以企業的標準去比較關鍵風險指標（Key risk indicators, KRIs）。除此之外，內部稽核人員也應具備充分利用科技、建立企業卓見與產業知識等能力，以符合未來之期待與挑戰，這也正是未來內部稽核之價值所在。圖 18 列出未來內部稽核之價值主張。



圖 18 未來內部稽核之價值主張

既然各界對於未來內部稽核功能及人員之期待與以往有所差異，那就必須思考如何為組織訓練及配置適當的內部稽核人員。在執行內部稽核工作時，若無合乎需要及具備適任能力之內部稽核人

員，則會產生評估組織風險管理、控制與治理過程是否有效之風險。為確保內部稽核人員之適任，宜以策略性觀點訓練與配置人員。策略性配置是一種主動積極（Proactive）與持續進行的工作，如果等到某些重要的內部稽核人員無預警離職後才採取行動，重要的計畫將受到嚴重威脅，且對於內部稽核活動與組織整體，勢必產生深遠的負面影響。而執行策略性人力訓練與配置時，會面臨包括：1. 如何界定最適人員配置規模；2. 如何保證持續重視員工適任能力的發展；3. 如何才能吸引及留住最好的人才（Talents）等幾個主要挑戰，亦宜融入為策略性考量因素。

表 8 人力需求：未來稽核人員應有的技術與能力

■ 高度的資料挖礦、資料萃取 與資料分析的能力	■ 財務會計與審計知識
■ 瞭解企業整體的風險、治理 及遵循的議題	■ 良好的人際關係與溝通
■ 財務與科技的整合能力	■ 辨認新產生風險的能力
■ 複雜的 IT 環境與科技風險評 估	■ 指導與影響他人的能力
■ 舞弊風險與舞弊指標的評估	■ 適應能力與不斷地學習
■ 產業知識、產業趨勢與產業 風險	■ 多元化管理 ■ 執行健全的判斷

除上述挑戰外，表 8 列出未來稽核人員應有的技術與能力；表 9 則列舉部分其他重要之策略性考量因素供參。

表9 覆核人員訓練與配置策略時之重要考量因素

- 控制環境和風險管理過程之有效性
- 管理課責（Management Accountability）之程度
- 組織仰賴內部稽核來改善組織績效之程度
- 審計委員會之確認性（Assurance）需求和期待
- 企業活力與成長
- 法規監督之程度

（四）綜合結語

除楊先生所主講之內容外，經與談者提出部分觀點討論結果，認為如何選用適當的內部稽核人員的確是一項挑戰。除就技能、專業及管理知識、動機等作周詳考量外，為應未來環境之快速變遷及科技進步，宜從財務、工程、環保、教育、資訊等更廣泛之領域招募人才。而如何讓招募而來及現有之人員能符合內部稽核工作所需，仍需持續訓練，且訓練方式應儘量讓受訓者覺得有需要，訓練過程應能引發興趣。另亦可藉由工作之輪調，或藉由內部稽核部門與業務部門之良性互動，增加對彼此工作內容之瞭解。甚至可考慮

將在被派任為企業經理人或更高階管理者之前，需先經過內部稽核部門歷練之作法，列為策略選項之一。

八、內部稽核主管之領導—迎向未來十年之挑戰



本研討主題由澳洲 Telstar 公司集團副總裁暨風險管理與確信部門主管安德魯迪克斯先生（Andrew Dix）主講。迪克斯先生在新加坡內部稽核協會年會研討會中，曾就內部稽核人員價值極大化等議題提出分享，本場論壇之議題亦圍繞在價值及如何成為成功的內部稽核主管與人員。迪克斯先生提出環境變化帶來變革的動力，他認為內部稽核人員主管能瞭解企業文化、目標及經營，也應在誠正、道德等各方面繼續堅持及影響他人，並確保組織中每位內部稽核人員都具備適當的才能去執行內部稽核功能，以增加管理與組織整體之價值。

（一）掌握特質，邁向成功

經濟、社會、科技、法令等外部大環境，及企業經營、資源掌握、顧客關係等競爭環境之變動，預期在未來將更加劇烈，這是風險但也帶來變革的動力。內部稽核人員常被賦予某些期待，尤其面對未來之變革，內部稽核人員宜體認變革，認真思考內部稽核主管與人員的 7 項邁向成功特質（Attribute），清楚辨識利基、體認期

待及確認內部稽核價值之所在，掌握成功契機。

1. 特質一：培養企業敏銳度

Raytheon 公司內部稽核副總 Lawrence J. Harrington 指出雖然專業的內部稽核人員不見得能對人力資源、行銷、銷售或生產與作業全盤瞭解。但奇異治理稽核副總 Brian Worrell 則特別指出成功的內部稽核主管應該是一個具有真正企業敏銳度和豐富營運經驗的人。

2. 特質二：具備動態溝通的能力 (Dynamics communication skills)

Mirant 公司內部稽核副總 Paul Sobel 指出董事會希望內部稽核是有能力且對重要議題能切中重點不會刻意美化的溝通者。Duke Energy 資深副總兼稽核長 Jeff Browning 亦指出，在大部分的時間，內部稽核人員應充分溝通並將訊息正確地傳遞給他人，如此始能獲得全體支持。

3. 特質三：堅持誠正 (Integrity) 與道德 (Ethics)

內部稽核主管是倫理與道德行為的焦點。因此，必須充分展現誠信與正直的態度並維持內部稽核之獨立性。

4. 特質四：具備廣博的經驗 (Breadth of Experience)

奇異治理稽核副總 Brian Worrell 指出，審計委員會期望能從

內部稽核主管得到更完整與全面的觀點。因此組織希望尋求的是具有跨組織與跨產業經驗的優秀人才。

5. 特質五：察覺企業風險 (Grasp of business risks)

內部稽核人員有能力以組織整體觀點來察覺企業風險，而企業正需要這樣的人。此外，成功的內部稽核主管必須一方面遵守紀律，一方面又必須具有彈性。

6. 特質六：發掘人才及能力發展 (Developing Talent)

可口可樂的稽核長兼副總 Connie McDaniel 指出，組織不一定要僱用專職的內部稽核人員，藉由外部稽核與組織內財務部門人員輪調也是選項之一。奇異的稽核副總 Brian Worrell 亦指出，他們從各部門中尋求天資聰穎並具有分析能力的人才，並訓練他們來執行內部稽核工作。

7. 特質七：堅定的勇氣 (Unwavering Courage)

紐約保險公司 Mark E. Arning 指出內部稽核主管必須能夠有意願獨自承擔任務，並能溝通訊息。此外，內部稽核人員必須主動積極且無畏創新。

(二) 綜合結語

迪克斯先生提出的內部稽核主管與人員 7 項邁向成功特質，經與談者交換意見討論結果，認為內部稽核主管與人員是組織內部擁

有最多資訊的人，甚至可能比執行長（CEO）更能接觸到更多樣的資訊，而且組織中很少有人能像內部稽核主管與人員一樣，擁有可向董事會直接報告之特權（Privilege），但是可惜的是，很多內部稽核主管與人員都沒有善用此特權。此外，信任（Trust）與勇氣是內部稽核主管能站穩立場及執行功能之重要元素。而如何在適當時機將正確資訊傳遞予適當的人，並與其他部門協同合作（Collaborate），以利形成互信基礎及利溝通與決策，也影響內部稽核的成效。迪克斯先生建議重新思考及定義內部稽核人員執行工作所需的能力，創造出其策略性角色與其極為重要不可或缺的（Vital）功能，並在組織結構層級上占有一席之地。這是一項建議，也是遠見。

九、充分運用內部稽核功能，增加股東價值



本研討主題由香港金融管理局內部稽核主管 Kim Chong 先生主講。Kim Chong 先生指出利害關係人（Stakeholders）對組織的需求與期待正在改變，他們期待組織能創造更大的價值。依據調查指出，董事會最關心的前 3 大議題分別是評估策略性風險、監督財務健康程度及長期績效指標，又受訪的內部稽核主管中超過 70% 都說他們重視策略，而這些

人中的 20% 更認為他們顯著地致力於策略，這對內部稽核人員有相當程度的影響與啟示。因此，Kim Chong 先生認為現在是談內部稽核創造價值議題的好時機，並提出相關議題供作討論之基礎，最後和與談人討論。

（一）內部稽核評估的 8 項特色

內部稽核之價值創造，係藉由確認性及諮詢性服務，使下列 3 項獲得提昇與改善之機會：1. 組織目標之達成；2. 營運改善之辨識；3. 風險暴露之降低。因此，探討內部稽核評估的 8 項特性，有助於瞭解內部稽核功能及其所能創造之價值。內部稽核評估的特性，可分為稽核資源的投資與稽核服務傳遞的焦點兩大類，如圖 19 所示。

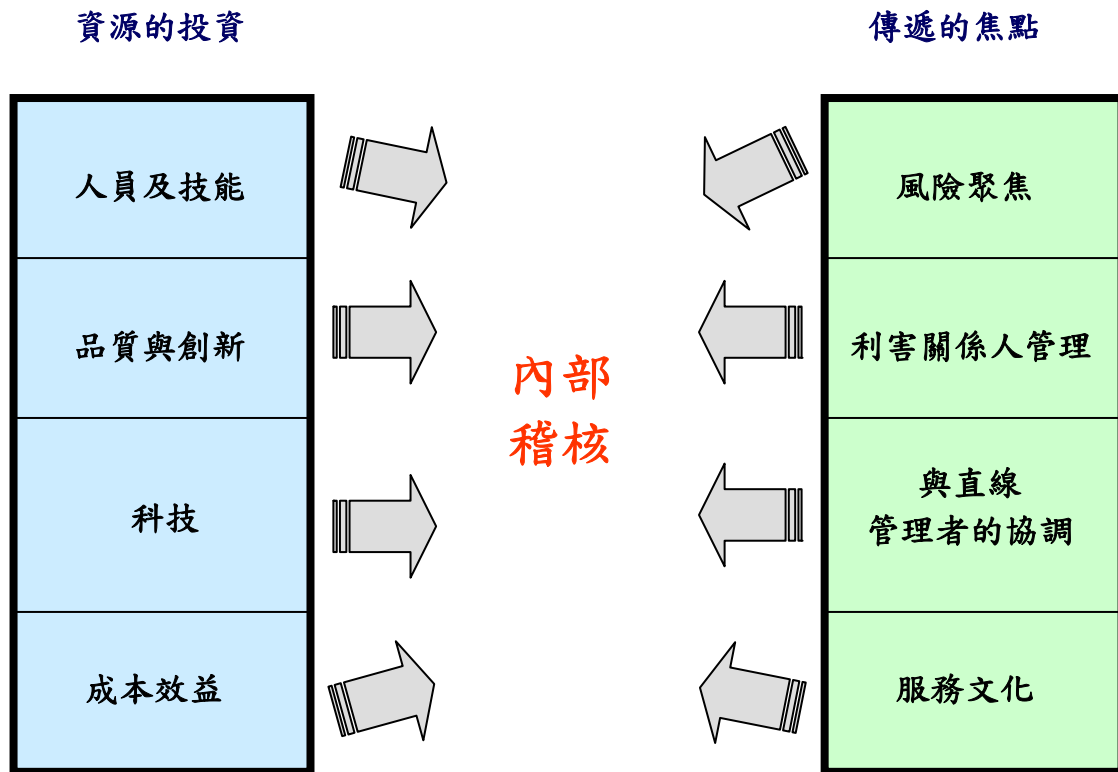


圖 19 內部稽核評估的 8 項特性

在風險聚焦方面，依據 CFO Executive Board 及 ADR 研究調查 Fortune 1000 大（1988 年到 2005 年）前 20% 企業指出，受訪公司認為市場資本下跌的根本原因，主要係歸因於策略性風險（Strategic risks，65%），其次依序為財務風險（Financial risks，15%）、營運風險（Operational risks，13%）、合法與遵循性風險（Legal and compliance risks，7%）。顯示為提昇組織價值，評估焦點應著重在導致市場資本下跌的策略性風險（主要包括：核心產品需求下跌、併購之整合不成功、競爭者入侵核心市場

等)。

在利害關係人管理方面，利害關係人包括直線管理者、高階管理階層、審計委員會及其他與組織目標達成或受其影響之單位、團體、顧客等。此外，內部稽核人員應將稽核發現 (Audit findings) 排列出優先順序，以反映利害關係人之需求。例如審計委員會所關切的是高品質的資訊，則內部稽核人員應依稽核發現及後果之嚴重程度予以排列，並突顯對組織績效最重要的部分，報告予審計委員會及高階管理階層。亦即內部稽核人員與審計委員會溝通的是具有高度衝擊且可能導致嚴重後果之資訊，係屬於大而重要 (Big) 而非瑣碎與不好的 (Bad) 資訊⁶。

在人員及技能方面，根據 PwC 2010 State of the Profession 調查，未來 3 年內部稽核人員應具備最關鍵的技術分別是嚴密思考與分析能力 (68%)、風險管理方法之知識 (67%)、溝通 (64%)、瞭解組織策略與經營模式 (61%)、特定的技術經驗 (60%)、內部稽核以外的企業經驗 (53%)⁷。

在人員及技能方面，品質與創新和人員及技能有密切關係，創新包括對創新的承諾、對組織及內部稽核架構更深入之瞭解及想像

⁶ 亦即內部稽核人員與審計委員會及高階經營階層之溝通，應以稽核發現的後果對組織衝擊之重要程度為主要內容，而非稽核發現的好或壞消息。

⁷ 資料來源：PwC 2010 State of the profession.

力等成份，承諾創新應被視為是一項重要的內部稽核附加價值。品質與創新必須反映在風險評估、溝通、建議及追蹤等為達成目標之內部稽核流程中，更深入瞭解國際專業實務架構（IPPF）所提供之內部稽核執業準則與職業道德規範，有助於創新與提昇內部稽核品質。

（二）傳統與附加價值觀點

傳統與附加價值觀點之內部稽核思維差異之處在於附加價值觀點強調良性關係發展與未來價值創造，而傳統觀點較著重對於現行法規之遵循；附加價值觀點著重於新機會之掌握，而傳統觀點較重視風險之降低與損失之控制，詳如圖 20。因此，內部稽核策略之內涵，除評估目前經營與財務系統及對法規之遵循程度外，亦應以附加價值觀點評估未來系統發展及將逐漸浮現之風險，以提昇或創造營運流程之改善、效率及經費節省等附加價值，並使企業更具績效經營，傳遞未來價值。

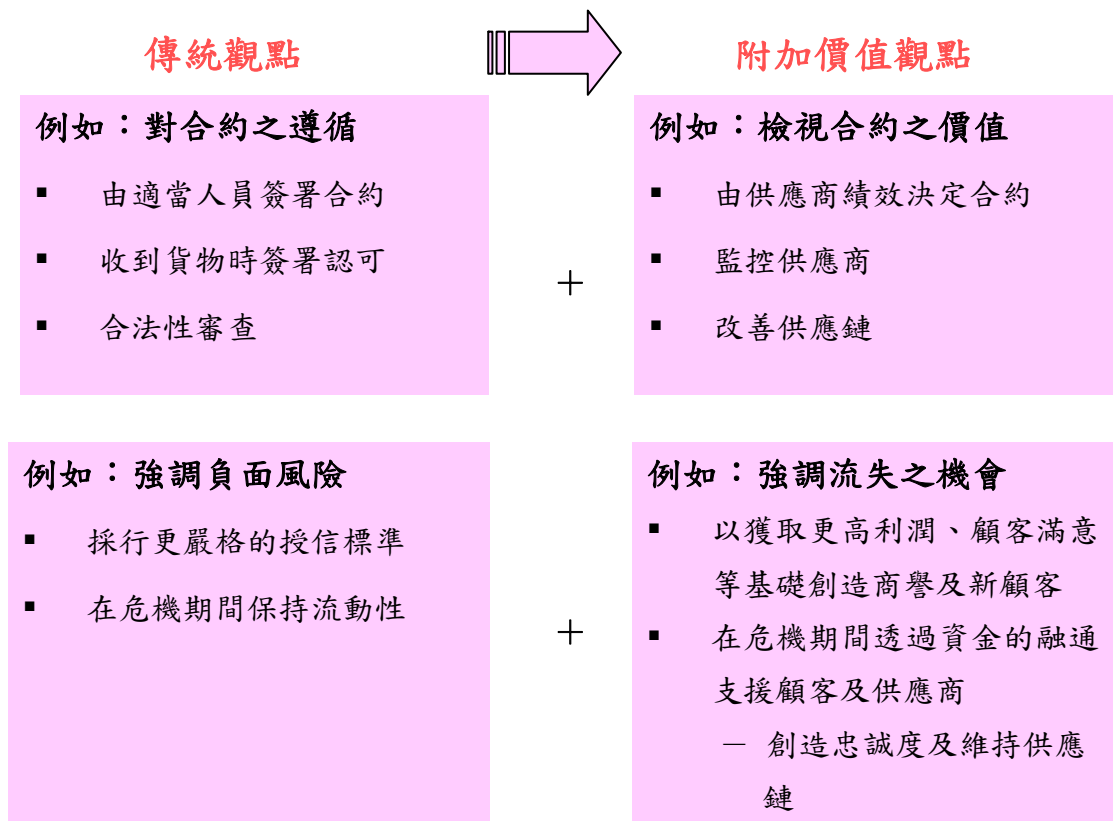


圖 20 傳統與附加價值觀點之內部稽核

(三) 綜合結語

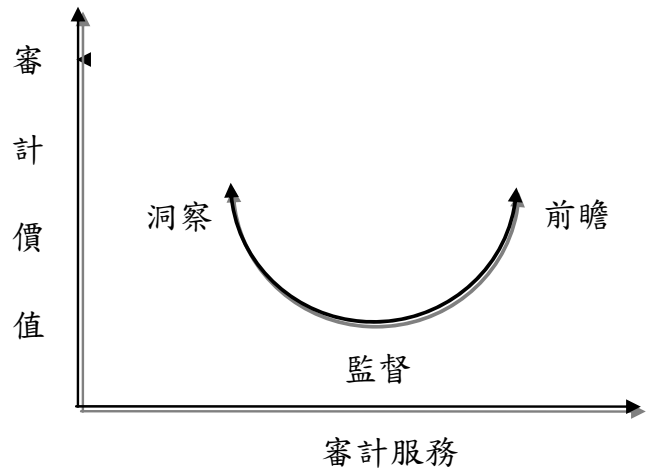
經與談來賓討論結果，有與談者提出如何將內部稽核功能最大化之問題。回應者或認為宜聚焦於策略，因為經由目標之訂定與策略之有效引導，能改善經營績效並創造與傳遞價值。亦有認為透過組織文化之建立與體認，能告訴組織成員我們對某些事情是嚴肅且認真的（…To tell people we are serious about something）。最後，討論結果獲致部分其他回應，包括：1. 改變思維模式（Change the mindset）；2. 以前瞻思考及未來遠見來獲取更多機會；3. 加強

溝通，分享目標與願景，以發揮內部稽核功能，增加組織及利益關係人價值。

肆、研討心得及建議意見

一、體認環境變化，堅持及溝通核心價值朝洞察及前瞻方向發展，以達成使命及願景

昔日審計機關在公部門治理主要扮演監督者角色。近年來隨著時代環境變遷，因應未來挑戰及利益關係人之需求，及風險管理導向審計益受重視，發展愈成熟的審計機關，宜朝向以洞察及前瞻角色為重⁸。策略的本質在於辨明趨勢並掌握改變，因此，未來審計機關中長期發展策略規劃，亦有必



要考量朝洞察與前瞻方向發展（如右圖）⁹，創造及傳遞組織價值。為凝聚全體審計同仁共同努力方向，本部業於 98 年 6 月核定審計機關使命及願景，並順應環境之變化，於最近重新研議確定使命及願景。冀望各審計機關與同仁均能深刻體會，時時秉持本部之核心價值，期能提昇優質審計服務，創造最大審計價值；促進政府施政績效，匡正政府廉能政治（2 大願景），以善盡審計職責，發揮監察

⁸ 參考李枝春、許哲源，2008 內部稽核協會出國報告，民國 97 年 8 月。

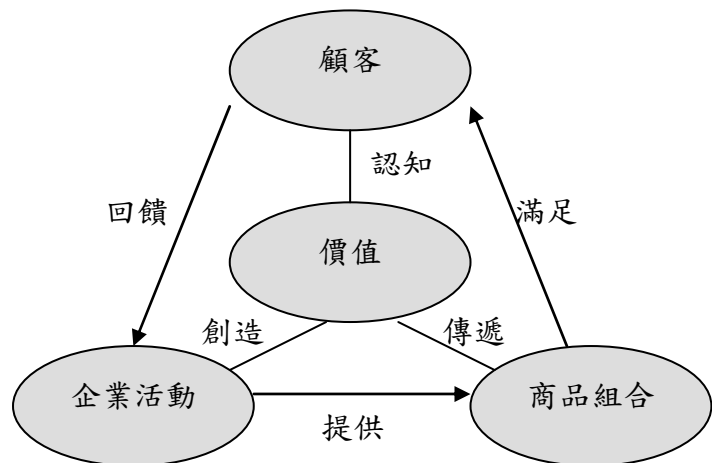
⁹ 參考梁勳烈，強化政府審計功能以提昇良好政府治理之研究，民國 98 年研究報告，pp13。以施振榮先生的產業微笑曲線為比喻。

功能（使命）。

二、加強展現審計成果，以顧客需求拉動審計績效

依據顧客價值體系理論¹⁰，企業服務之價值高低係由顧客定義。價值形成的要素包含：（一）顧客：價值的高低由顧客認知而定，係一種主觀的心理認知，非客觀的事實；（二）商品組合：價值經由商品組合傳遞給顧客；（三）企業活動：價值經由企業活動創造，並由顧客回饋得

知價值之高低程度（如右圖）。審計機關存在的價值並非由審計機關單方面定義，執行審計業務所創造出來的品質與



績效，經由顧客的回饋表現出其滿意程度，同時決定了審計服務價值之高低。審計專業是一種「意見業」，其最終的產品（deliverables）或服務，是對所查核的資訊表達獨立的專業意見。查核意見與審核報告是審計機關提供的最終產品，也是對國會、監察院、行政機關、司法機關、老百姓等相關顧客（Clientele）

¹⁰ 參考吳思華，2000，策略九說。

¹¹的服務。從顧客滿意的觀點，審計機關透過審核報告展現之審計成果，經由報告使用者之意見與回饋，彰顯其價值。多年來審計機關均將綜合審核成果在總決算審核報告中揭露，且審核報告的結構與品質每年都在精進。重視顧客需求中外皆然，英國審計署（NAO）認為績效審計報告是與社會公眾聯繫之直接管道，讀者可由報告內之表格、圖片及資料表達方式，評斷其報告品質之良窳，因此，以讀者為優先考量（Putting readers first – the “need to know” criterion），如何將所查核之資料以專業方式完整表達於審計報告內，就成為不得不重視之課題¹²。

顧客需求的滿足是提昇審計品質的重要驅力。為能提供除文字之外，以更多、更允當、更充分揭露訊息的統計圖表及更具體之審核意見豐富審核報告內容，滿足顧客日益殷切之需求，有賴於審計同仁於查核過程，積極運用適當的定性與定量審計技術與方法，及應用資料蒐集技術廣泛蒐集攸關資訊，具體衡量成本效益及績效，評估審計證據之強度，獲致以證據為基礎(evidence-based)的具體化審計結論，並加強展現審計成果。

¹¹ 在此用 Clientele 而非 Customers，主要係聚焦於和審計機關有委託關係的顧客，如監察院、國會、受查機關、人民等，和企業常指稱之一般顧客 Customers 稍微區隔。另外，類似意義的 Stakeholders（利益關係人）一詞，也常在策略管理論著中被引用的。儘管定義有些微差異，惟實際都是指組織（機關）所服務的那一群人或組織（機關）。

¹² 參考李香美摘譯，製作績效審計報告時表達技巧指南簡介(Presenting data in reports: A guide)，NAO。

三、人才是最重要的核心也是最大的關鍵，應繼續重視審計人力之培植，並消弭無附加價值工作

本次論壇核心聚焦於「在未來新的十年贏得及傳遞價值」，前述探討主題均提及內部稽核人員的未來角色與價值創造。組織營運的最大價值，來自於員工的智慧及知識，而人力資源是所有無形資產中最具獨特性、最具核心價值的資產。人力資源管理是蓄積與發展人力資源的重要利器，審計機關該以怎樣的人力資源管理活動，才能有效管理與運用人力資本達成目標，應是我們必須面對的課題。此外，工作的執行取決於人，人才是於內部稽核功能與角色從傳統的價值維護轉變為價值創造過程中，能創造組織價值並傳遞予利益關係人之主體與樞紐。現代管理觀念認為無形資產在組織持續性價值創造過程中占有決定性的地位，其中人力資本（Human capital）居關鍵角色¹³。優秀的審計人員是審計機關最重要的無形資產，其專業能力影響審計績效與品質，更是達成審計目標及創造、提昇與傳遞審計價值的關鍵核心。Spencer（1993）認為專業能力是指一個人具備的潛在基本特質，直接影響其行為與績效表現

¹³ 在此所稱之無形資產，主要包括人力資本（Human capital）、資訊資本（Information capital）及組織資本（Organization capital）。

¹⁴。又依據研究顯示，政府審計人員進入審計機關之考試成績與機關績效無顯著之關係，影響工作績效表現因素中，與考試成績有關之知識與能力，其重要性遠落在工作意願與組織支持度之後¹⁵。審計機關宜繼續加強審計人員訓練，並繼續有效激勵員工績效，提昇審計人員對於審計工作的歸屬感及成就感。建議具體作法包括：

（一）加強審計人員思考與分析能力及演繹與歸納方法之訓練¹⁶，以應為未來審計業務所需。（二）鼓勵審計人員擴大全球視野，及培養以組織整體策略觀點思考之思維模式，並主動積極尋求機會而非只是被動回應，以肆應變化漸劇之未來環境與日益浮現之風險；

（三）著重正面激勵機制，提供審計人員為審計機關努力之誘因；

（四）參考企業組織於改造轉型時之作法，再深入檢討分析目前審計業務內容及內部流程，消弭無附加價值或耗費大量資源而相對較無法產生績效之工作。

四、持續推動電腦審計，並加強審計人員評核資訊科技控制之訓練，以提升資訊科技稽核之相關素養

¹⁴資料來源：林錦豐，內部稽核人員專業能力內涵之研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，民國 92 年，pp14。

¹⁵資料來源：賴森本，政府審計人員考用配合情形之研究，國立臺灣大學會計學系碩士論文，民國 90 年 5 月。

¹⁶在「充分運用內部稽核功能，增加股東價值」主題中，主講人引用 PwC 2010 State of the profession. 資料，提出未來 3 年內部稽核人員應具備最關鍵的技術分別是思考與分析能力、風險管理方法之知識、溝通、瞭解組織策略與經營模式、特定的技術經驗、內部稽核以外之企業經驗。就報告者於審計機關服務之實務經驗與觀察，執行審計業務，尤其於辦理績效性審計專案調查時，思考與分析能力及演繹與歸納方法為特別關鍵。

近年來 IT (Information Technology) 發展日新月異，尤以網際網路的廣泛應用，帶動電子商務蓬勃發展，創造許多嶄新的商業模式，卻也意味著將面對更高的風險。為了遵循相關法規規定，企業被要求依照美國 COSO 架構的 5 大要素，來建立內部控制制度。但即便落實風險評估及具備良好的控制設計，如果缺乏持續有效的監督，內部控制作業的有效性，仍可能無法被確保。因此，有關 IT 治理及 IT 稽核的探討，以及相關方法論之發展，廣為稽核實務界所重視。

前資訊系統稽核與控制協會 (ISACA) 全球副總裁指出，在 IT 快速的演進及組織變革的環境下，今後我們要重視的不是 IT 的投資，而是 IT 所引起的組織變革，並指出 5 大 IT 相關風險。此外，IT 治理是公司治理不可或缺的一環。在環境變得更加複雜，組織作業變得更加繁重下，我們面臨風險漸增的環境。而過度依賴資訊科技，造成資料外洩的問題亦日益嚴重。因此，惟有持續加強審計人員評核資訊科技控制之訓練，始能有利電腦審計的推動。審計人員除了加強資訊科技稽核相關知識外，對於 ISACA 近期所推廣的商業資訊安全模型 (BMIS) 或雲端運算等最近熱門的資訊科技等相關議題，均應有所瞭解。為求精進相關資訊科技稽核觀念，允宜繼續開辦各 IT 領域之訓練課程，俾協助審計人員面對未來審計工作之挑

戰。

五、培養審計人員及時能力，提升風險管理及相關專業知識，以落實風險管理導向審計

本次研討會各主講者皆認為未來之稽核人員必須具備所謂的「及時能力」(Timeless skills)。亦即審計人員在面對快速變遷的環境下，必須隨時充實專業知識，將自己保持在最佳狀況下，才能在未來各種不確定事件發生的狀況下，擁有最佳的及時應變能力。此外，「Timeless」除了及時之外，亦有「永恆」、「不受時間影響」之意，亦即審計人員的能力必須經得起時間考驗，不能受時間所影響，不能因時間的流逝而讓自身能力流逝。因此，身為專業的審計人員惟有不斷充電，才能擁有不受時間影響的能力。

所謂「他山之石，可以攻錯。」根據中國對其全國公營事業審計人員所進行的調查指出，審計人員大多仍對財務會計與財務管理相關知識較為熟悉，較不熟悉或較為缺乏的專業知識包括企業策略、管理會計、公司治理及組織行為等。而較少觸及的審計業務包括電腦輔助審計、舞弊預防和調查、環境管理審計及策略審計等。COSO 主席提出未來的重點仍在企業風險管理與內部控制，惟 COSO 會將焦點放在企業風險管理相關的組織行為研究上。新加坡電信稽

核長也指出稽核人員需有廣泛的風險監督與分析能力，且有能力去辨識風險，包括策略性風險及由科技進步所產生的風險，並應具備資料萃取與資料分析的能力，惟傳統的會計及審計技術仍然有其重要性。可見策略管理與組織行為以及資料萃取與資料分析等技術，係未來審計人員進行風險管理為基礎之審計時，在會計及審計技術以外所必須擁有的知識。此外，環境管理審計與鑑識審計亦是未來應加強的重點。

過去內部稽核偏重於例行性檢查、偵錯及內部控制之遵循情形，對於組織策略、目標及方針是否達成，鮮少提供合理確認。惟審計的典範正在產生移轉，未來審計人員將會花更多的時間在風險管理、舞弊、內部控制及營運流程上。在審計方法上，應從被動地辨認與評估問題轉為積極地事先預防和解決問題，從辨識與防止誤述與舞弊轉為提高績效。而審計內容亦應從財務審計、遵循審計轉為風險管理審計、內部控制評估、IT 審計、環境審計、策略審計與組織制度與文化之審計。此外，審計人員的專業化，包含專業知識體系與審計人員的培訓亦相當重要。

審計功能與角色從傳統的維護價值觀點轉變為創造價值觀點。因此未來審計人員應持續不斷地學習，培養審計敏感度。而審計機關也應盡可能提供最佳的學習環境，並提高研習時數，讓所有

審計人員都具備及時能力，並創造最大審計價值。

《參考資料》

2010 年新加坡內部稽核協會年會研討會書面資料。

2010 年亞洲區內部稽核主管論壇書面資料。

馬秀如等人譯，企業風險管理—整合架構，財團法人中華民國會計研究發展基金會，民國 94 年 7 月。

馬秀如等人譯，內部控制—整體架構，財團法人中華民國會計研究發展基金會，民國 87 年 6 月。

李枝春、許哲源，2008 年內部稽核協會出國報告，民國 97 年 8 月。

梁勳烈，強化政府審計功能以提昇良好政府治理之研究，民國 98 年研究報告。

賴森本，政府審計人員考用配合情形之研究，國立臺灣大學會計學系碩士論文，民國 90 年 5 月。

林錦豐，內部稽核人員專業能力內涵之研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文，民國 92 年。

王怡心等人譯，內部控制監督指引，中華民國內部稽核協會，民國 98 年 12 月。

林柄滄、陳錦烽譯，國際專業實務架構，中華民國內部稽核協會，民國 98 年 3 月。

郭大榮、周靜幸，2010 年國際內部稽核協會年會出國報告，民國 99 年 8 月。

吳思華，策略九說，臉譜文化，民國 89 年 9 月。

李香美譯，製作績效審計報告時表達技巧指南簡介(Presenting data in reports: A guide)，英國國家審計署 (NAO)。