

公務人員退休撫卹基金監理委員會

風險導向稽核之專案研究

于建中

黃詩淳

中華民國 102 年 12 月

目 錄

摘要	iv
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與主題	1
第二節 研究方法	2
第三節 研究架構	3
第四節 章節概述	4
第二章 退撫基金當前稽核架構	5
第一節 政府部門稽核運作架構	5
第二節 退撫基金體系內之稽核機制	6
第三章 風險導向稽核之理論探討	7
第一節 現代稽核的觀念	7
第二節 風險導向稽核	8
第三節 風險導向稽核之工作規劃	12
第四節 風險導向稽核觀念之落實	17
第四章 建置風險導向稽核制度之實務探討	20
第一節 風險導向稽核制度之作業流程	20
第二節 風險導向稽核制度之執行步驟	21
第五章 結語與預期效益	33
第一節 結語	33
第二節 預期效益	33
參考文獻	35
附錄 1 各種敘述性尺度之設定方式	37
附錄 2 風險層級結構、風險地圖與風險矩陣	41

表目錄

2-1	我國政府部門現行內部控制體系.....	5
3-1	不同風險層級下之稽核策略.....	9
3-2	遵循性稽核與風險導向稽核之比較.....	11
3-3	策略性風險管理.....	14
3-4	風險衡量方法技術之比較.....	14
4-1	風險導向稽核工作報表清單.....	21
4-2	退休基金管理機構之經營目標及策略彙整表.....	22
4-3	風險分級-發生可能性標準表.....	23
4-4	風險分級-影響程度標準表.....	23
4-5	定義重大性風險標準分級表.....	24
4-6	營運策略流程風險彙總表.....	25
4-7	長期稽核計畫.....	26
4-8	年度稽核計畫.....	26
4-9	稽核項目執行計畫.....	27
4-10	營運流程分析及風險評估.....	29
4-11	稽核程式.....	30
4-12	稽核測試工作底稿.....	30
4-13	年度稽核報告.....	31
4-14	年度稽核發現追蹤.....	32

圖目錄

1-1	專案研究之架構與流程.....	3
3-1	稽核理論之演進.....	7
3-2	查核差異化之面向.....	8
3-3	評估風險流程.....	12
4-1	風險導向稽核作業流程.....	20
4-2	風險地圖.....	24

摘 要

截至 102 年 10 月底止，退撫基金資產規模已由 85 年間之 157 億元成長至 5,453 億元，較成立之初已增長數十倍，投資運用項目及範圍隨之擴增，國內外委託經營業務與委託之資產管理業者家數亦持續同步成長。本會肩負監理重責，然囿於法規與預算限制且人少事繁，人力一直處於吃緊狀態，故亟需發展一套有效的稽核制度以集中資源，將工作效能發揮至最有效的運用，俾提升基金整體效益，並防杜基金業務違失，確保基金永續經營。

風險導向稽核是近年來國內外普遍採行的稽核制度，意指稽核人員採用辨認、衡量、監視與控制風險暴露之技術與程序，有效掌握組織之風險，並依風險等級之高低順序，實施差異化監督與查核規劃，即在高風險者投入高資源、低風險者投入低資源的原則下，妥善分配其監督及查核資源，以健全組織業務經營。此外，當稽核人員發現組織管理階層有刻意提供錯誤或誤導之資料，抑或迴避提供重要資料時，則應擴大執行實地查核之範圍，並採取後續適當之監督措施及專案查核。

稽核制度落實與否及其品質高低，攸關著治理能力的良窳，全民健康保險會與國民年金監理會，分別於民國 93 年及 99 年建置完成風險導向稽核制度，將稽核作業劃分為風險評估、分析與查核過程、具有風險基礎之稽核報告與追蹤改善等 4 個階段，以提升稽核品質與效率。

建立完整而有效的稽核制度，能協助本會做好稽核品質管理，加強組織內部溝通能力、提升監理業務品質，進而改善退撫基金內部控制缺失，避免重大營運風險發生的可能性，俾降低對基金的衝擊性。是以，落實風險導向稽核於本會之監理業務，預期可達成以下效益：監理資源聚焦於高風險區域；建立動態稽核計畫擬訂程序；建立功能性業務之稽核模式；強化稽核報告之表達方式；與基金管理會稽核組之分工更形綿密。

第一章 緒論

第一節 研究動機與主題

退休基金制度為老年經濟安全的重要一環，係建構社會安全網的重要支柱，同時負有未來保證給付的責任。截至102年10月底止，公務人員退休撫卹基金（以下簡稱退撫基金）資產規模已由85年間之157億元成長至5,453億元，較成立初期有數十倍之增長，投資運用項目及範圍隨之擴增，國內外委託經營業務與委託之資產管理業者家數亦持續同步成長。

依據公務人員退休撫卹基金管理條例規定，公務人員退休撫卹基金監理委員會（以下簡稱基金監理會）肩負退撫基金監理之重責，雖隸屬考試院，為中央二級機關，然基金監理會組織架構與人力配置精簡，尚需配置部分人力辦理屬一般行政機關之議事、文書、印信、庶務、出納及公共關係等行政管理事項，可謂麻雀雖小五臟俱全，加上未配置輔助單位，而由考試院派員兼辦本會人事管理、歲計、會計、統計及政風事項，然基金監理會仍需協助辦理，各項行政業務及庶務工作之質量繁重，現有人力卻僅達編制員額之下限，故人力一直處於吃緊狀態。因此，在監理資源有限的情況下，亟需研究一套有效的稽核制度以集中資源，將工作效能發揮至最有效運用，並提升監理人員對於稽核技術之認知與能力，俾提升基金整體效益，並防杜基金業務違失，確保基金永續經營。

基於前述理由，本專案將研究以下主題：

1. 探討現行退撫基金之稽核架構。
2. 比較分析傳統稽核與風險導向稽核之差異，與現代稽核發展趨勢。
3. 探討如何建立動態稽核計畫並將監理資源聚焦於高風險區域。
4. 研析風險導向稽核之理論與具體實施方法。

第二節 研究方法

本專案之研究方法主要為文獻探討、比較分析與策略研究等三種方法，以下分別說明各種研究方法的運用：

一、文獻探討

主要是針對現有的文獻檔案，包括中西書籍、期刊文章及專業論文，做進一步分析，以協助探討研究主題。本研究從下列各項資料來源中，蒐集與本研究議題相關的檔案資料。

(一) 與退休基金稽核制度研議有關之檔案文獻。

(二) 相關專業期刊與研討會論文。

二、比較分析

透過初級資料彙整與次級資料歸納，比較傳統稽核制度與風險為導向稽核的運作差異，進而思考本會稽核制度未來可借鏡之處。

三、策略研究

本研究最後將歸納整理可行之風險導向稽核實務做法，俾供落實本會願景、使命及組織目標之短、中期目標「推動風險導向稽核機制，提高稽核作業效能」之參考。

第三節 研究架構

本專案的研究架構與工作流程如下圖所示：

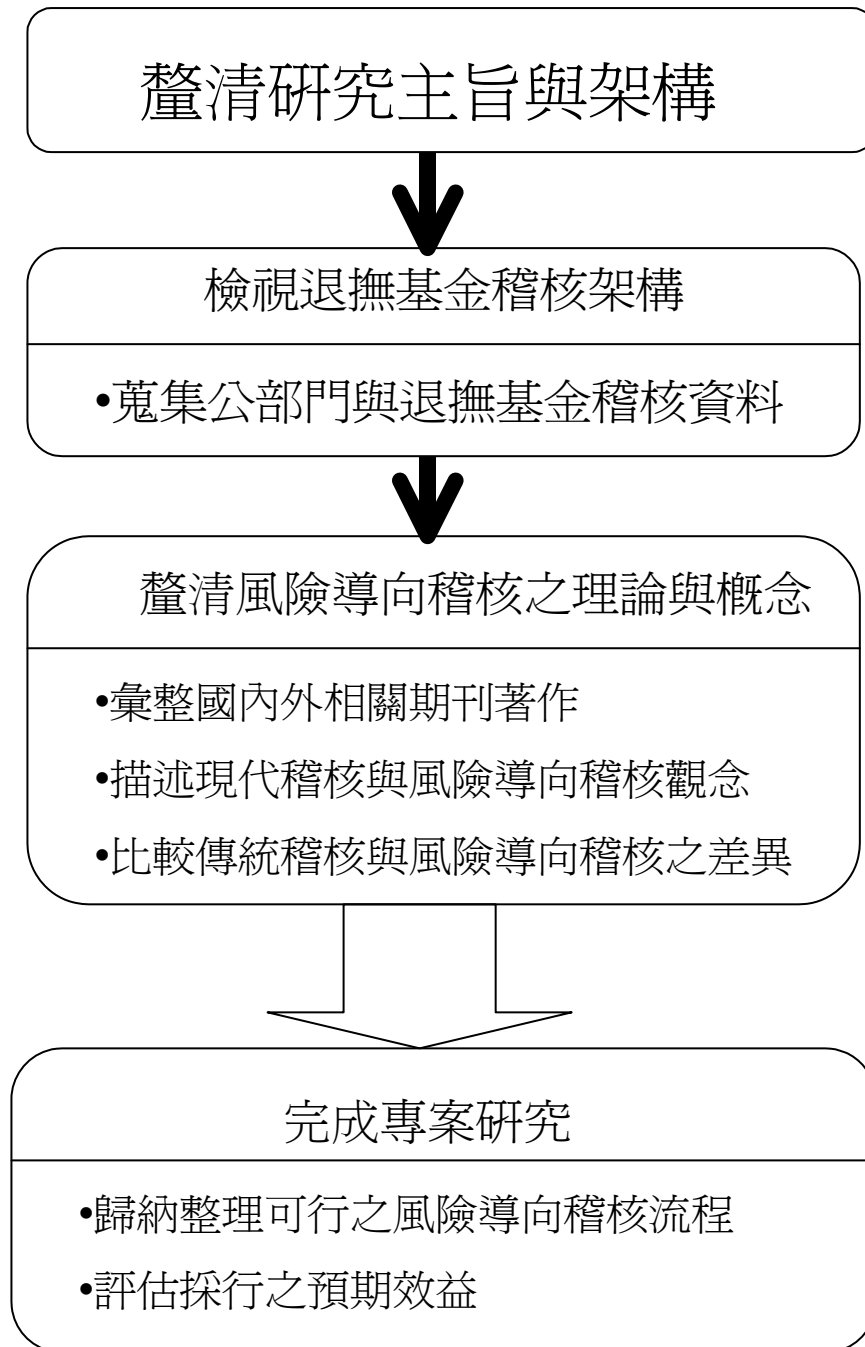


圖 1-1：專案研究之架構與流程

第四節 章節概述

本研究共分五章。第一章為緒論，此外各章之概要如下所述：

第二章退撫基金當前稽核架構，本章將簡要地描述政府部門稽核業務之運作，並探討目前退撫基金稽核工作之辦理情形。

第三章風險導向稽核之理論探討，於第一部分說明現代稽核之發展趨勢；並於第二部分就風險導向稽核之觀念加以定義，並比較其與傳統稽核之差異；第三部分則討論風險導向稽核之工作規劃；第四部分自理論面說明風險導向稽核之執行步驟與所需文件。

第四章風險導向稽核之實務探討，本研究將歸納與整理衛生福利部所轄全民健康保險會與國民年金監理會之稽核制度，說明如何將風險導向稽核的精神導入退休基金之稽核制度。

第五章結論與預期效益，本章將針對風險導向稽核之研究結果提出結論，並預期如能運用於本會之監理業務，可達成之效益。

第二章 退撫基金當前稽核架構

第一節 政府部門稽核運作架構

我國政府稽核體系包括內部審核、政風考核、績效評核、政府採購稽核及事務管理工作檢核，其辦理辦法之法律依據包括會計法、政風機構人員設置條例、行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點、政府採購法、各類事務管理手冊等。其關係如表 2-1 所示。

類別	主管機關	主要法令	主要目的	工作範圍
內部審核	行政院主計處	會計法	控制收支、協助機關發揮內部控制功能	財務(物)審核
人事考核	行政院人事行政局	行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點	規範機關人事考核作業	機關人員工作、操行、學識、才能之考核
政府採購稽(查)核	行政院公共工程委員會	政府採購法	健全政府採購作業、確保工程施工品質	政府採購作業稽核、工程施工品質查核
施政績效	行政院研究發展考核委員會	行政院所屬各機關施政績效管理要點	提升行政效能	機關施政計畫與策略績效目標之評估考核
事務管理檢核	行政院所屬各相關主辦機關	各類事務管理手冊	規範機關事務管理、提昇工作效率	出納、物品、車輛管理等8類事項
政風查核*	法務部政風司	政風機構人員設置條例	預防、發掘與處理員工貪瀆不法	機關人員行為、採購監辦、資訊機密維護

*行政院刻正推動成立法務部廉政署，專職肅貪防貪任務，並計畫將政風人員納入該署編制。

表 2-1：我國政府部門現行內部控制體系

資料來源：林慶隆，「強化公部門內控促進良善治理」，中華民國內部稽核協會「公部門治理與內控內稽」座談會，100年1月4日

第二節 退撫基金體系內之稽核機制

因應政經環境變遷，過去由政府自行負擔退撫經費之「恩給制」，自民國84年7月1日改由政府與公務人員共同提撥方式，並陸續納入公立學校教職員、軍職人員，建立退撫基金，於考試院下成立之公務人員退休撫卹基金監理委員會及銓敘部下成立之公務人員退休撫卹基金管理委員會（以下簡稱基金管理會）分別負責基金監督與管理相關事項。

為確保退撫基金運用管理符合設立宗旨，除依循本章第一節所述政府部門稽核運作架構外，自基金成立以來即設有各項監督機制，基金管理會內部設有稽核組，直接就運作管理及各組室業務進行日常監管，基金監理會除針對重大議題進行審議外，並設有稽察組逐月就基金管理會提送之報表進行監督審核，於年終時，至基金管理會進行實地查核，如遇有特殊事件發生，再進行專案稽核，另由考試院、立法院及審計部，依主管業務性質就退撫基金進行各層面之監督，保障基金資產安全，就整體而言，應屬周密。

詳言之，基金監理會辦理退撫基金實地稽核與專案稽核之業務，係由稽察組負責；隨著退撫基金逐年快速累積，規模不斷擴大，投資範圍逐漸增加，廣及國內外各種投資類別。前項稽核業務之辦理，雖已建立標準之稽核作業流程，但尚未採行以風險為導向之稽核模式。

現謹就例行年度查核執行狀況簡述如下：稽察組進行年度定期稽核前，均會事先決定該年度稽核項目與稽核程序；稽核項目依管理會作業性質分別查核基金收繳、撥付、基金出納作業管理、資金運用、帳務處理、內部控制與稽核及資訊作業等項目。各稽核項目之查核重點，係由同仁每年依據日常監理情形與歷年查核經驗重新檢討，並與主管討論後決定。至於稽核方法計有檢查、觀察、詢問及計算等法，進而製作有關稽核程式，彙集成年度稽核計畫，經行政程序簽准核後辦理。

第三章 風險導向稽核之理論探討

第一節 現代稽核的觀念

國際內部稽核協會(The Institute of Internal Auditors, IIA, 1941 年於美國成立, 目前為一國際組織, 全世界會員超過 17 萬人)將現代內部稽核之定義為「一種獨立的、客觀的, 用以增加價值及改善機構營運之確認及諮詢活動。其協助機構透過系統化及紀律化的方法, 評估及改善機構在風險管理、控制及治理流程的效果, 以達成機構的目標。」

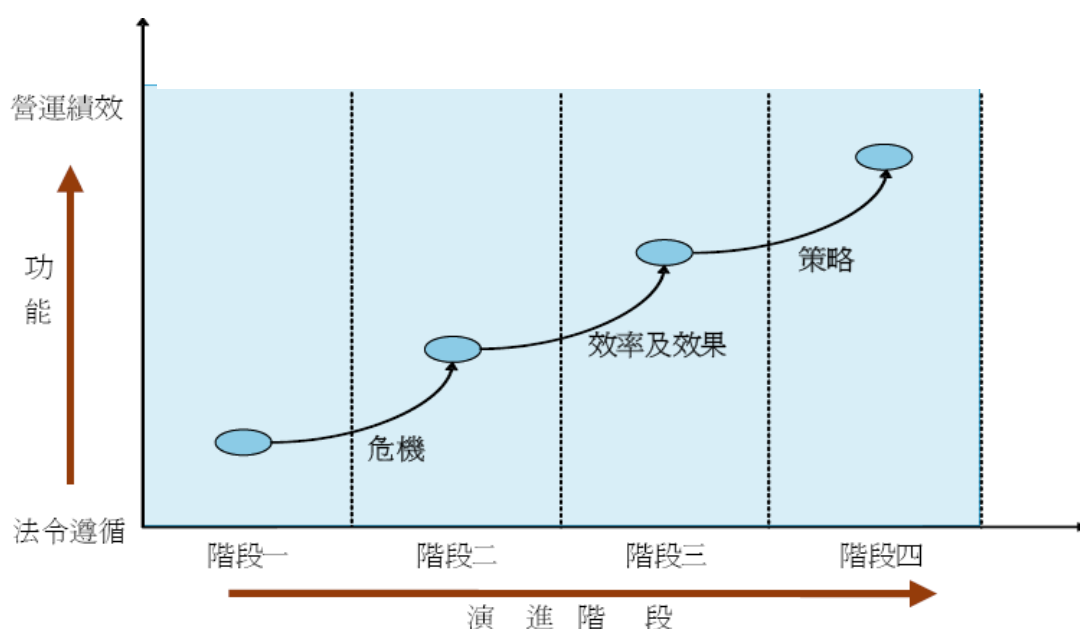


圖 3-1：稽核理論之演進

是以, 內部稽核的新角色已從傳統財務報表相關內控的稽核, 擴充至策略規劃與執行、作業效率效果及法令遵行。以風險為導向將組織目標、風險承受度及策略加以連結, 並積極協助管理階層確保風險在可接受的範圍以內, 並作為董監事、高階管理者、各營運單位、外部稽核與主管單位之溝通橋樑, 並積極協助管理階層掌握機會、辨認及處理整個組織所有相互關聯之風險、評估合理資源需求及分配。

第二節 風險導向稽核

一、定義

風險導向稽核是指稽核人員採用辨認、衡量、監視與控制風險暴露之技術與程序，有效掌握組織之風險，並依風險等級之高低順序，實施差異化監督與稽核規劃，即對高風險者投入高資源及低風險者投入低資源之原則，妥善分配其監督及稽核資源，以健全組織業務經營。

換言之，對稽核人員而言，為落實以風險為導向之稽核制度，除應對組織之財務與業務狀況進行審視外，更應就風險別之角度，對組織辨認、衡量、監視及控管風險之能力進行評估。其中經評估屬風險管理適當或風險較小之業務項目，將減少稽核頻率；相對的，若經評估該業務項目之風險管理或內部控制欠佳，則應對曝險性高的部分採行額外之稽核，以確實掌握組織之曝險狀況。

此外，當稽核人員發現組織管理階層有刻意提供錯誤或誤導之資料，抑或迴避提供重要資料時，則應擴大執行實地稽核之範圍，並採取後續適當之監督措施及專案稽核。

由於以風險為導向之稽核制度，係集中稽核資源於具有較高風險之業務項目，而非大量稽核一般例行性交易，故可發揮引導組織改善風險管理技巧之效果。如此，不但能節省稽核資源，使整體稽核作業程序具有前瞻性視野，有利於迅速有效掌握組織之主要風險所在，相較於傳統稽核制度，將更有助於提升監理與稽核之效能。

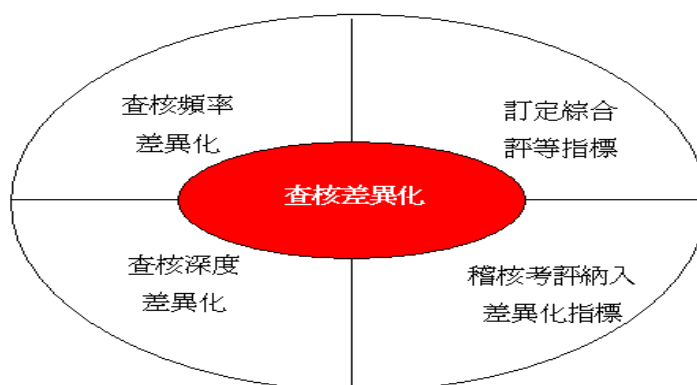


圖 3-2：稽核差異化之面向

綜上，風險導向稽核係在組織整體風險管理架構下，根據各營業項目之風險程度，決定稽核政策(包括資源配置及稽核頻率)，每年度重擬稽核計畫，俾持續對較高風險之系統予以稽核(包括營業項目相關流程之內部控制設計與遵循性稽核等)。由於風險導向稽核有賴組織整體風險管理制度之建立，在組織對各項風險認知程度不同時(包括由不識風險，至風險本能反應等)，可配合使用不同稽核方法(包括由自有風險評估到推廣風險評估，至稽核及應用組織整體風險管理於適當處等)。

表 3-1：不同風險層級下之稽核策略

風險複雜度	風險管理主要特性	稽核方式
不識風險	無正式方式	自有風險評估、推廣風險評估
認知風險	零星方式	自有風險評估、促進企業整體性風險評估
風險已定義	風險胃納已定義	協助、溝通企業整體性風險管理
風險已管理	風險管理已發展	稽核及使用風險管理於適合處
風險本能反應	風險管理已植根	稽核及使用風險管理於適合處

二、稽核人員扮演的角色

英國內部稽核協會於 2004 年 COSO 發表「組織風險管理：整體架構」後，發布其立場報告「內部稽核在組織整體架構風險管理之角色」，試圖將組織面與風險導向稽核進行整合。前開立場報告說明風險導向稽核之工作包括：稽核風險管理程序、協助管理階層進行風險管理、以風險導向方式(由上而下)執行指派稽核任務、提供風險管理有效性之確認服務及對控制後剩餘風險之意見。故年度稽核計畫，在指派任務執行前，必須考慮組織風險管理面之適足性，茲說明如下：

- (1) 稽核風險管理程序：係以獨立的作業或風險導向稽核型態進行稽核，亦代表最高管理階層定期執行遵循稽核且對該程序不失獨立性。
- (2) 促進風險管理：稽核人員可指導管理階層有關控制風險評估，透過舉辦研討會或研習之方式，使其認知風險並有能力設計及監督控制。另對相當注重遵循性之機構，內部稽核可藉由對管理階層做問卷設計以瞭解其對風

險管理所採行之方法。

- (3) 風險管理諮詢：內部稽核可不受機構層級所約束，在其能力所允範圍內，針對某些控制弱點或修正給予建議。
- (4) 風險管理及分析：若機構內部無足夠人員以成立個別且獨立之相關風控部門，內部稽核亦可擔任該風險管理及分析之角色，然以不喪失獨立地位為前提。

三、與傳統稽核方式之比較

依據目前 IIA 對內部稽核的定義，稽核人員應採用系統化及紀律化之方法，評估及改善組織風險管理、控制及治理過程之效果，以協助達成其目標。故基本上，執行稽核工作有兩種模式—分別為遵循性稽核與風險導向稽核。

1. 遵循性稽核

遵循性稽核為傳統之稽核方式，其目的在於證實內部控制系統之遵循性，為以交易為主，並採由下而上之稽核方式。所關切的重點為舞弊、錯誤及損失風險等，並提供定期及快速地檢視，以保證標準、具一致性的系統及控制。至於稽核技巧方面，因遵循性稽核並非新創的稽核方式，多以典型之方式為主，如訪談、控制評估排程、稽核測試程式、抽樣方法、報告撰寫技巧等，且針對問卷或檢核表強調明細、精確及徹底，工作技巧上講求全然不含糊之態度，對證據要求確實、對所有項目均應清楚。

雖有些觀念認為遵循性稽核為低層次的控制活動，亦認為遵循性稽核僅追隨檢核表，實則不然，遵循性稽核是一項具高要求的程序，要求快速、勤奮之進行模式，其結果亦必須具有說服力並禁得起受查者嚴苛的質疑。

2. 風險導向稽核

風險導向稽核為現代的稽核方式，是舊式傳票或交易測試之另一種選擇，著重於交易的流程，對交易過程所產生的錯誤，嘗試以事前應對去替代事後的回應。其目的為改造內部控制環境以確保風險控制之適足性及遵循性，採由上而下

之稽核方式。其好處為可減少交易之測試（處理原因而非處理症狀），有效使用稽核資源，革新以交易為基礎之繁瑣稽核方式等。「風險」並非全然獨立，在某些方面會與其他風險相互關連，因此定義風險及交易流程即顯得格外重要。

表 3-2：遵循性稽核與風險導向稽核之比較

比較項目	遵循性稽核	風險導向稽核
協助對象重點	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供高階管理者有關執行業務遵循既定控制政策及程序之資訊 ● 協助高階管理者建立威信 	<ul style="list-style-type: none"> ● 協助管理階層改善其風險控制
稽核重點	<ul style="list-style-type: none"> ● 著重於當前的內部控制系統，不在挑戰系統，而在於維持確定之系統 ● 明確地報告未遵循事項、管理階層必須配合改善之項目 	<ul style="list-style-type: none"> ● 著重於挑戰現有風險管理以期改善，即加強風險控制(改善現有系統或加強未來管理) ● 屬於參與方式
時程	<ul style="list-style-type: none"> ● 常採突擊、未事先告知之方式 ● 時程較為快速，以防受查者彌蓋有疑慮之處 	<ul style="list-style-type: none"> ● 偏向諮詢型態工作

第三節 風險導向稽核之工作規劃

稽核工作規劃之目的主要有三，包括 1.確定可用資源；2.對風險區加以辨識及排列先後順序；3.考量稽核頻率及深度與型態，以便將風險區之稽核與可用資源予以配對。



圖 3-3：評估風險流程

一、稽核工作之策略性規劃

稽核工作之策略性規劃依次包括訂定稽核章程、界定稽核範圍、風險分析、訂定長期計畫、再據以訂定年度計畫及指派任務計畫。

(一) 稽核章程與範圍

稽核章程係稽核之任務說明書，明確地說明稽核之目的、授權及涵蓋範圍、以及稽核方式，為進一步計畫稽核工作的基礎。章程由組織之最高階層核定。為達成有效之稽核，稽核章程應將其他影響組織之稽核作業（如外部稽核或法規遵循檢視）一併考量，以決定稽核目的及授權、稽核範圍及稽核型態。

稽核範圍應與稽核章程一致，涵蓋符合章程規定之所有活動、地點及程序。其資訊之來源包括受查者通訊錄、編製之報告及報表、詳細的管理性報表及成本中心、任務說明、以及組織圖等。

(二) 長期計畫

稽核工作與其他計畫相同都有長期計畫。長期計畫通常以 3 年為 1 週期，規劃涵蓋範圍及所需資源，包括可使用之工作天數、稽核範圍之風險分析、可應用之各方面資源。通常每年調整長期計畫。

（三）年度計畫

在長期計畫下，每年應儘可能將指派任務依風險分析作結構性的排列。年度計畫應涵蓋各指派任務之名稱、地點、稽核方式、天數、期間、稽核人員、以及期間彈性之政策等。

（四）指派任務計畫

指派任務之實際細部計畫，最好在指派任務開始時做，以反映當時風險，故應分配部分時間辦理；且指派任務計畫應取得核准，以確認稽核項目、進行方式及確認所需時間。

因此，指派任務計畫可用二維象限--功能面及目標面來規劃。在功能面，將估計時間分配給各稽核程序（包括背景研究、初步聯繫會議、準備參考資料、內部控制流程表、稽核程式、面談以瞭解實況、控制評估、測試策略、工作底稿及證據、報告草稿、結束會議、正式報告、以及後續追蹤等）；在目標面，用以決定涵蓋控制目標範圍，及將其按風險大小排定工作順序。指派任務計畫之執行，可視情況作彈性調整。

二、風險評估

風險係指不利機構達成目標及執行策略之任一事件或行動；評估風險並非易事，風險對策必須是可達成控制目的且符合成本效益。風險會以各種型態出現，如財物損失、損害名譽、無法達成重要目標、違反法規、及降低市場佔有率等。在本質上，這些風險可能會受特定業務之不同因素影響，但管理階層須掌握兩項原則，一為原有風險(量)有多少，二為控制後風險(發生之可能性)有多少。

風險管理由管理階層負責，通常只知道原有風險種類，除非在策略上決定限制風險限額；但風險可以具成本效益且符合實務之控制措施來消除。

表 3-3：策略性風險管理

衝擊/可能性	發生機率高	發生機率低
重大影響	以控制及策略減少	轉移 (保險或應變計畫)
非重大影響	接受或以低成本控制	接受風險

稽核人員對風險之評估有 3 個層面，其中 2 個層面與計畫有關，包括策略性計畫階段、指派任務計畫階段；另 1 個層面則在報告階段。

(一) 策略性計畫階段

在策略性計畫階段，稽核人員欲使管理階層瞭解，稽核人員在經授權範圍內作選擇性的各種稽核，以適當地使用有限資源。為求有效，其須對構成授權範圍的人、程序及地點等加以辨識，再採用一些風險評估標準，以列出指派任務之項目、先後順序、適用之稽核方式、與適當之資源。

評估風險可分為定性評估與定量評估法，所謂定性分析係依據敘述性尺度，對每個風險及機會進行評估；定量分析則要求運用各種來源資料，計算影響及可能性之數值（影響金額×發生機率）。定量及定性技術各有其優缺點，多數組織一開始先用定性評估，經過一段時日熟練後，會因應決策制定需要而發展量化專業能力。

表 3-4：風險衡量方法技術之比較

技術	優點	缺點
定性	<ul style="list-style-type: none"> ● 相對快且容易 ● 提供更豐富資訊，除脆弱性及起效速度等財務影響、可能性外，尚有諸如安全及衛生等非財務影響 ● 未經複雜量化技術訓練之大部分員工可以容易瞭解 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供有限的風險等級差異化(例如非常高、高、中、低) ● 是不精確的－歸屬同風險等級之風險事件可能代表重大風險數量差異 ● 無法作數值合計或無法解決風險的相互影響及相關性

技術	優點	缺點
		<ul style="list-style-type: none"> ● 就執行成本效益分析而言，提供有限能力
定量	<ul style="list-style-type: none"> ● 當使用 VAR 衡量時，可就數值加總部分考量風險相互影響 ● 可以為風險回應選項進行成本效益分析 ● 可讓資產配置於最佳風險-報酬之營運活動 ● 協助計算資本需求，俾在極端情況下仍能維持償付能力 	<ul style="list-style-type: none"> ● 是費時且昂貴的，特別是在模型發展的初始 ● 必須選擇諸如金額及年度頻率等可衡量單位，而可能導致忽視質化的影響 ● 使用數字可能意味較高的精確度 ● 假設可能不明顯

為求簡化，本研究僅說明定性分析之風險模型，定性分析係將兩項風險因子相乘(衝擊x可能性)以得出風險值。設定衝擊值與可能性之尺度評分及排列優先順序時，宜注意 5 等尺度會較 3 等尺度產生更好的分散度，10 等尺度代表的是精確性，但質化分析通常是不需要的，且當尺度間差異微小時，將不符合成本效益原則。該風險計算公式可顯示策略性風險評估。本研究將於附錄 1 說明各種敘述性尺度之設定方式。

除前開由稽核人員自行進行風險評估的方式外，另一種風險評估方式，是稽核人員與組織內某一階層握有事實及數據能瞭解相關風險及責任之人員討論，討論後便可以某種方式記錄稽核範圍內之不同風險。

(二) 指派任務計畫階段

其次在指派任務計畫階段，稽核人員必須依據風險區域劃定稽核範圍，以及辨識所涵蓋之深度；亦即區分風險項目及排列順序並依次稽核。

此外，在決定如何進行稽核時，稽核人員必須進一步評估風險，這可能依據評估控制程序時應用良好面談技巧之結果，或是依據遵循性或證實性測試結果來評估風險。

(三) 撰寫稽核報告階段

最後，稽核人員面對風險之評估，可能在撰寫稽核報告階段。此時，稽核人員應以風險觀點檢視稽核報告所述發現之各項缺失。此一程序非常重要，俾使受查者之管理階層更願意接受建議並配合採行，以及所提出控制的建議是適當的。此外，在敘述有關指派任務結果所作任何意見前，稽核人員應以整體觀點檢視風險。

第四節 風險導向稽核觀念之落實

本研究自相關文獻資料中，整理出風險導向稽核之執行方式，謹分就稽核程序之執行步驟與辦理稽核過程中所需準備之相關文件等兩個層面說明如次：

一、稽核程序之執行步驟

風險導向稽核之稽核程序將依以下步驟執行，步驟一：從現有之案卷資料瞭解組織狀況，並蒐集相關資訊；步驟二：藉由評估受查者風險數量及其風險管理品質，以評估受查者風險，並製作相關之風險地圖及風險矩陣；步驟三：係依風險地圖及風險矩陣評估結果，決定將實行之監理計畫及稽核方式；步驟四：藉由範圍備忘錄界定稽核範圍；步驟五：係以稽核函（entry letter）通知受查者準備實地稽核所需之資訊；步驟六：為利用稽核模組及工作底稿等辦理實地稽核；步驟七：就稽核缺失撰寫相關報告並與管理階層討論；步驟八：採持續性之外部監理，包括更新文件檔案、監督及與管理階層聯繫等。

二、與風險導向稽核有關之文件

與風險導向稽核有關之書面文件包括組織摘述（Institution Overview）、風險評估資料、策略性稽核計畫、年度計畫、稽核程式、稽核函、稽核模組及稽核報告等，分述如下：

（一）組織摘述

對於受查者的現況、現存及未來的風險內涵（Risk Profile），需用書面文件記載下來，以彙整說明組織其相關概況，文件應強調重要議題及過去之稽核發現，相關議題計有（1）對組織結構（包括業務單位），自上次稽核後因合併、整合、裁撤所導致之改變；（2）組織自上次稽核後，業務活動、業務單位、產品組合、行銷重點、成長概況、新產品的引進等之彙整說明；（3）組織重要業務議題，包括內部及外部因素（例如競爭困境、業務績效不佳等）；（4）管理概況，描述董事會監督、領導管理能力或相關缺點、政策制定及管理資訊系統之妥適性等；

（5）財務狀況及趨勢之分析，包括盈餘、資本、業務面投資報酬等；（6）未來展望預期、策略、預測績效及預算計畫等；（7）內部稽核及外部稽核及其他特殊

活動；(8) 上次稽核後，監理計畫之執行情形，包括稽核、監理行動及組織法規遵循情形；(9) 未來稽核之規劃方向等。

組織概述之相關資訊來源，可直接與受查者管理階層洽談，如：功能及營運之改變、經濟狀況及競爭程度等，並可從內部來源及外部來源取得組織之相關資訊，內部來源包括內部稽核報告、工作底稿、缺失回覆改善、備忘錄、預警及監控資料、系統資料庫、組織所製之業務分析報告等；而外部來源有評等機構報告、投資組織分析報告、報章、雜誌及產業期刊、經濟及會計研究資料、網路及報紙來源等。

(二) 風險評估資料

風險評估強調受查者之管理能力、風險發生機率與損失之影響程度，且係制定稽核活動之基礎。風險評估須包含受查者所面臨之各種風險，包括信用風險、市場風險、流動性風險、作業風險、法律風險及信譽風險等。執行風險評估作業需考量之因素，包括主要業務功能及業務單位之主要風險議題、事件發生的可能性及影響程度、風險管理系統等（包括董事會之監督、活動、政策、作業程序及內規、管理資訊系統、內部控制及稽核等），風險評估後可繪製風險層級結構、風險地圖與風險矩陣（請詳附錄 2），用來辨識組織重要活動、固有風險大小及風險管理之妥適性，並依照風險程度與風險管理程度之不同而採行不同的稽核方式。

(三) 策略性稽核計畫

策略性稽核計畫為受查者風險評估（辨識重大風險及稽核人員所關切議題）與實行稽核活動之橋樑，且需每年研擬及更新，需包含所有將實施之監理行動及特別關切議題、稽核計畫資訊（稽核頻率規劃、參與人員及需求之資源），稽核範圍（內部稽核、外部稽核及風險管理系統之測試及利用）等。

(四) 年度計畫

年度計畫係就預訂期間內對組織實行稽核活動之完整說明，計畫大致包含項目有：稽核活動、計畫期間及預估所需之資料來源、稽核工作結束後之溝通方

式（正式報告或稽核備忘錄）、所需之特殊技巧等。

（五）稽核程式

稽核程式係描述實地稽核之主要目標，實地稽核之主要重點應包括組織內部風險管理系統之檢視及適量之交易測試。而稽核程式須包含項目有：稽核之業務活動及風險評估、稽核範圍之理由、實地稽核之程序及交易測試之程序等。

（六）稽核函

依受查者之組織特有風險內涵（**Risk Profile**），及稽核範圍不同而有所不同，稽核函之重要原則如下：須反映風險導向之稽核目標、盡量減少要求組織提供特殊管理報表、對組織所要求之資料避免重複、區別實地稽核及場外監控所檢視之資訊，及允許管理階層有足夠之前置時間準備相關資訊等。

（七）稽核模組

包括工作底稿及稽核模組，而稽核模組係以分層之方法，檢視組織之活動，例如：核心分析、延伸分析及衝擊分析等。

（八）稽核報告

稽核報告之內容，須將有關之監理議題、問題、關切重點及稽核評等，與組織之管理階層清楚溝通。另稽核報告必須包括對風險管理系統缺點的評註。

第四章 建置風險導向稽核制度之實務探討

第一節 風險導向稽核制度之作業流程

衛生福利部所轄全民健康保險會與國民年金監理會為監督辦理全民健康保險事務與國民年金運用之執行，分別於民國 93 年及 99 年委託安侯建業會計師事務所（KPMG）建置以風險導向為基礎之財務及帳務檢查作業系統（即風險導向稽核制度），本研究謹蒐集相關文獻資料進行歸納與整理，於本章說明退休基金監理機構落實風險導向稽核制度之具體作法。

風險導向稽核制度之建置概分為 4 個階段：第 1 階段為評估規劃，在蒐集相關資訊以瞭解退休基金之近期狀況後，進行基金營運之策略分析與相關風險評估，並擬定長期稽核計畫與年度稽核計畫；第 2 階段為稽核過程，藉由分析基金營運作業之流程與相關內部控制風險後，撰擬稽核程式並進行測試；第 3 階段為稽核報告階段，係依稽核結果與受查者之管理會階層溝通後撰擬稽核報告；第 4 階段為追蹤改善階段，除藉由案件管制表控管稽核發現之後續改善情形外，並藉由稽核團隊內部之檢討與經驗分享，以提升稽核品質與效率。

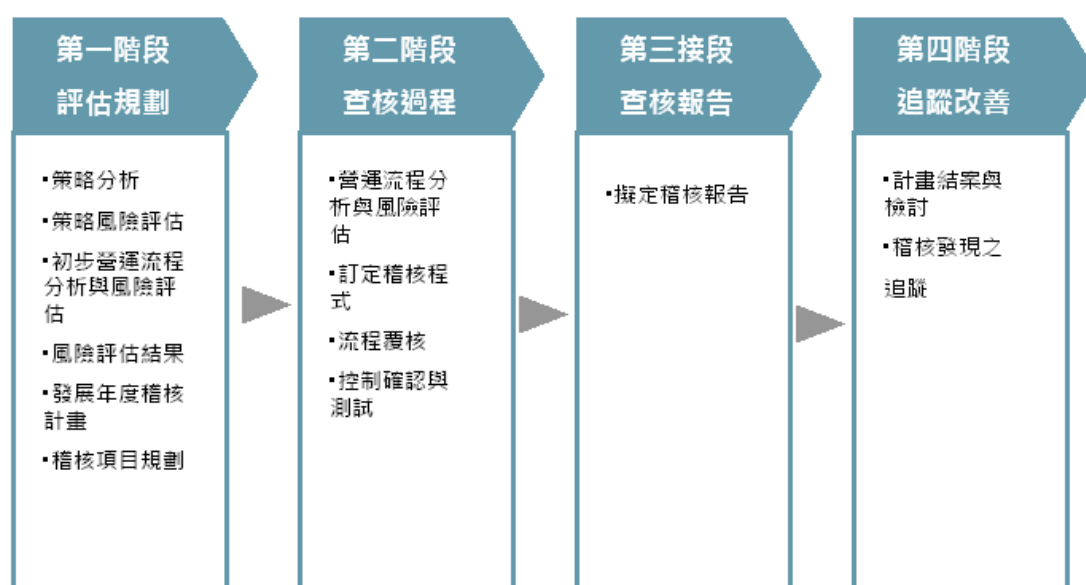


圖 4-1：風險導向稽核作業流程

第二節 風險導向稽核制度之執行步驟

為使讀者能對風險導向稽核作業流程有更明確瞭解，謹將前開 4 個階段進一步細分為 13 個執行步驟，並臚列其相對應之產出報表，詳如下表：

表 4-1：風險導向稽核工作報表清單

階段	步驟	工作產出	產出報表
評估 規劃	1	策略分析	策略彙整表
	2	策略風險評估	風險分級表
	3	初步營運流程分析與風險評估	詳步驟 7
	4	風險評估結果	風險地圖 基金策略流程風險彙總表
	5	發展長期稽核計畫及年度稽核計畫	年度稽核計畫
	6	稽核項目規劃	稽核項目執行計畫
稽核 過程	7	營運流程分析與風險評估	風險矩陣圖 營運流程分析及風險評估表
	8	訂定稽核程式	稽核程式
	9	流程覆核	工作底稿
	10	控制確認與測試	工作底稿
稽核 報告	11	擬定稽核報告	稽核報告
追蹤 改善	12	計畫結案與檢討	更新風險矩陣圖 工作底稿歸檔
	13	稽核發現之追蹤	追蹤報告及分析

(一) 評估規劃階段

步驟 1：策略分析

1. 蒐集退休基金管理機構之基本資料

為蒐集退休基金運作情形，可藉由以下管道取得相關資訊：

- (1) 主管機關對退休制度的施政方針與重點計畫。
- (2) 相關外部監督機關對管理機構的要求。
- (3) 監理機關對退休基金管理之期許與建議。

- (4) 覆核管理機構年度之營運方針、業務執行計畫或策略規劃資料及前一年度之決算書表。
- (5) 與退休基金相關管理之法規的變動及趨勢。
- (6) 監理機關以往年度之稽核報告及稽核工作底稿。
- (7) 覆核管理機構稽核單位的稽核計畫及以往年度稽核報告。
- (8) 資訊系統清單。
- (9) 退休基金營運流程圖。
- (10) 繪製管理機構之組織圖。
- (11) 瞭解管理機構之投資策略與哲學。

2.辨識與分析退休基金的目標及策略

參考前項所蒐集之資料，俾分析退休基金之營運目標與策略。

3.擬定初步覆核及分析結果

記錄與瞭解管理機構之背景資料及分析結果。

4.監理機關之主管覆核前項分析結果

5.定期更新覆核及分析結果

視需求定期更新結果以反映管理機構的重大改變。

表 4-2：退休基金管理機構之經營目標及策略彙整表

中長期目標	重點目標	業務項目	實施計畫目標	策略及措施

步驟 2：策略風險評估

為評估退休基金之經營策略風險，宜落實以下工作項目：

1.建立/更新與確定風險分級標準

- (1) 瞭解並記錄退休基金的風險承受度。

- (2) 瞭解並記錄管理機構的風險偏好。
- (3) 擬定風險分級標準，包括「可能性」及「影響性」。
- (4) 稽核機構內部討論以取得對風險標準表的共識。

2.辨識策略風險

3.評估及排序策略風險

- (1) 評估策略風險的發生頻率及影響性，並完成總風險地圖。
- (2) 依據總風險矩陣列示結果決定重大策略風險。

4. 辨識與重大策略風險相關之主要營運流程

依據前項結果辨識重大策略風險相關之主要營運流程。

表 4-3：風險分級-發生可能性標準表

風險發生的頻率	發生頻率的定義	
5 經常發生	風險事件在大部分的情況下都會發生	每年發生非常多次
4 很有可能發生	風險事件在大部分的情況下很可能發生	一年發生一次或數次
3 有可能發生	風險事件有時候會發生	每 1-5 年發生一次或數次
2 不太可能發生	風險事件有可能在某些時候會發生	每 5-10 年發生一次
1 極不可能發生	風險事件只可能在很特殊的情況裡發生	每 10 年以上發生一次

表 4-4：風險分級-影響程度標準表

風險影響程度之五種等級 / 衡量指標		1	2	3	4	5
		極輕微	輕微	中等	重大	極為重大
退休基金提撥比率						
現金流量						
整體報酬率						
個別投資項目報酬率						
潛在風險值						
對損益之影響	台幣					
	美元					

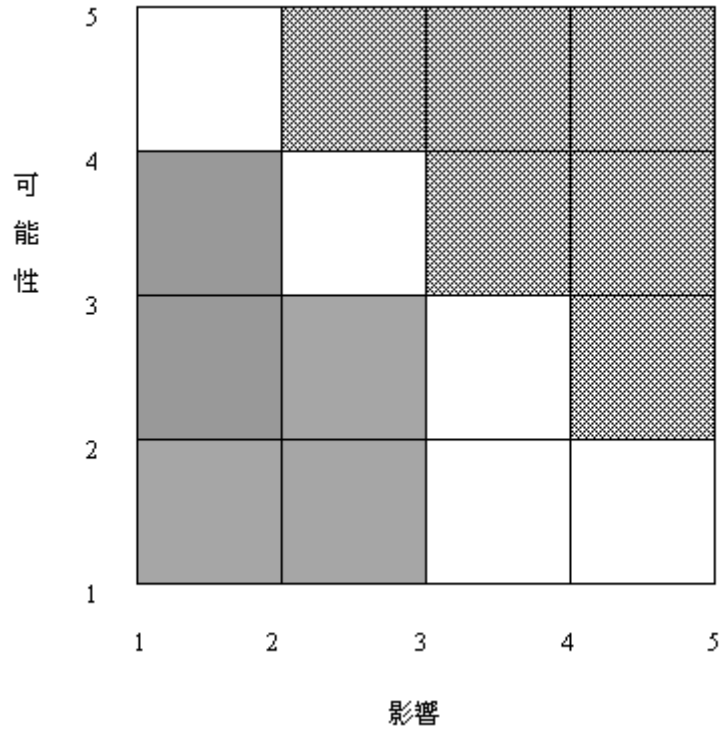


圖4-2：風險地圖

步驟 3：初步營運流程分析與風險評估

流程分析可以在發展稽核計畫之前或之後執行，端視監理機關對稽核項目之瞭解而定，如在風險評估階段之流程進行分析，其目的係為對營運流程之控制情況作初步瞭解，用以決定稽核方式及範圍，相關步驟請詳【步驟7】營運流程分析與風險評估。

步驟 4：風險評估結果

為評估退休基金營運風險，稽核人員應彙整風險評估結果後，進行討論與確認。

表 4-5：定義重大性風險標準分級表

風險發生的機率	風險影響的程度				
	1 極輕微	2 輕微	3 中等	4 重大	5 極為重大
5 經常發生	M	H	H	H	H
4 很有可能發生	M	M	H	H	H
3 有可能發生	L	M	M	H	H

風險發生的機率	風險影響的程度				
	1 極輕微	2 輕微	3 中等	4 重大	5 極為重大
2 不太可能發生	L	L	M	M	H
1 極不可能發生	L	L	L	M	H

H:高風險 M:中度風險 L:低風險

表4-6：營運策略流程風險彙總表

索引編號	策略風險項目概述	風險評估		總風險	該風險影響財務報表或營運績效項目概述	影響是否重大	主要營運流程
		發生機率	影響性				

步驟 5：發展長期稽核計畫與年度稽核計畫

長期稽核計畫與年度稽核計畫為退休基金風險評估（辨識重大風險及監理機關所關切議題）與實行稽核活動之橋樑，分別需每3年與每1年研擬及更新，計畫大致包含項目有：檢查活動、計畫時間及預估所需之資料來源等。

重點工作概述如下：

1.決定策略風險重大性與排序

(1)依據風險評估結果彙整主要營運流程之相關子流程及其風險重大性。

(2)依據策略及其風險之重大性將各流程排序。

2.如有法令變更、輿論關注之重大事項，得考慮列為該年度稽核範圍。

3.將稽核機構所關注之事項列為該年度稽核範圍。

4.將覆核管理機構內部稽核報告與追蹤報告以及評估其執行效果列入年度稽核計畫中。

5.資源分析

依據現有架構，預估所需投入人力。

6.草擬稽核計畫

7.簽報稽核計畫與確認稽核項目

8.取得最高管理階層的指示及核准

表 4-7：長期稽核計畫

關鍵營運流程	風險程度				風險評級	稽核重點	建議稽核期間		
	S	O	F	C			第 1 年	第 2 年	第 3 年

S:策略 O:營運（包含價格、流動性、信評風險…等） F:會計 C:法令遵循

表 4-8：年度稽核計畫

一、概述

二、重要風險彙總

基金目標	營運流程	內控類別	風險概述	總風險	控制點	剩餘風險	預計稽核範圍

三、稽核計畫彙總

預計稽核範圍	稽核重點	預計稽核時數	所需資源及配合單位
合計			

步驟 6：稽核項目規劃

1.初步規劃

- (1) 針對年度稽核計畫之各稽核項目發展稽核目的。
- (2) 決定稽核範圍及稽核方式。
- (3) 辨識稽核項目所需資源及配合單位。

2.分析稽核項目所需之工作時數

3.資料蒐集（包括參閱管理機構稽核單位之稽核重點、訪談其成員、與覆核相關業務之工作底稿）

4.稽核項目範圍備忘錄

依據稽核計畫及受稽核機關稽核人員的建議（視需求），進行稽核前準備。

5.溝通（視需求）

在稽核範圍確定階段如遇有資源不足等問題，得提出替代方案簽請最高管理階層核准。

表4-9：稽核項目執行計畫

1.作業名稱:

2.受查單位:管理會 XX 組 XX 科

3.測試日期:XX 年 X 月 X 日

4.稽核目的:

5.控制點:

6.控制執行頻率:

7.稽核範圍(母體):

8.抽查樣本:

9.預計投入時數分析:

10.稽核程式:

項次	作業程序及稽核重點	稽核結果		風險編號 索引	稽核證據 資料來源	備註(異常 事項說明)
		合理	異常			
1						
2						
3						
4						
5						
發現缺失建議處理方式/受查單位回應:						
稽核結果:						

執行者/日期: _____

覆核者/日期: _____

(二) 稽核過程階段

步驟 7：營運流程分析與風險評估

為對退休基金之營運風險進行評估，宜採行以下工作項目，俾利分析流程與評估風險：

1. 瞭解流程

- (1) 記錄與流程目標相關的重大風險；流程目標需與策略風險相連結。
- (2) 彙整與記錄流程。
- (3) 確認瞭解結果。
- (4) 執行初步分析：
 - A. 重大性與分析性覆核。
 - B. 一般控制環境覆核。
 - C. 營運流程覆核。
- (5) 為增進對營運流程的瞭解得進行實地訪談

2. 風險與控制評估

與管理機構依據其專業判斷共同確認：

- (1) 定義威脅流程目標的風險。
- (2) 評估總風險（gross risk）的發生頻率及影響性。
- (3) 辨識主要控制重點（key controls）。
- (4) 評估剩餘風險（residual risk）的發生頻率及影響性。
- (5) 評估控制設計的適當性。

3. 討論風險評估結果

與受查單位確認流程風險評估結果。

表4-10：營運流程分析及風險評估

索引 編號	作業名稱	作業目 標	風險概 述	風險種 類(註 1)	總風險	控制點	執行頻 率(註 2)	剩餘風 險	稽核案 件計畫 索引

註 1：風險種類係指營運效率及效果有關之風險(例如流動性風險、信用風險、價格風險等)、與財務報導及資產安全有關之風險、法令遵循有關之風險。

註2：執行頻率係指控制執行頻率，亦即每日、每周、每月、每年執行之控制。

步驟 8：訂定稽核程式

1.辨識風險區域

完成作業層級的風險矩陣，以決定哪些風險需取得更進一步的風險評估證據。

2.定義稽核程式目標

將稽核目標連結至前述風險矩陣。

3.設計符合目標的稽核程序

設計與下列項目連結的稽核程序：

- (1) 內部控制與書面流程設計覆核（營運流程覆核）。
- (2) 依據覆核結果，針對重大的控制點進行控制測試，以確認控制確實有效落實與執行。對設計不良的書面控制流程則提出建議及考慮其影響，以決定是否需進一步追查。

表4-11：稽核程式

稽核項目:

稽核期間:

受稽核單位:

控制目標	風險敘述	營運面 (O) 財務面(F) 法令遵循面(C)	預期控制	測試程序	稽核結果	底稿編號	日期

步驟 9：流程覆核

1.覆核流程分析資料

- (1) 覆核風險評估階段完成的評估文件。
- (2) 依據稽核程式，完成前階段未曾執行的覆核程序。

2.評估剩餘風險

- (1) 檢查控制點確認合理的剩餘風險。
- (2) 考量退休基金的風險偏好與風險承受度。
- (3) 再次確認不尋常的剩餘風險項目，並考量其是否需要更多的控制。

3.蒐集發現事項的證據及文件

蒐集足夠的稽核證據以支持稽核發現。

表 4-12：稽核測試工作底稿

稽核項目:

稽核期間:

受稽核單位:

風險陳述	風險類別	預期控制	稽核程序	實際控制	稽核結論	測試記錄索引	稽核日期

步驟 10：控制確認與測試

在執行測試程序後，應蒐集足夠的稽核證據以支持稽核發現，並依據測試結果對控制設計適當但執行不佳之營運流程給予建議及考慮其影響，以決定是否需進一步追查。

(三) 稽核報告階段

步驟 11：擬定稽核報告

1. 草擬稽核報告

考量預期的報告閱讀者，以完成稽核報告初稿。

2. 準備結案會議

(1) 安排與管理機構開會時程。

(2) 準備會議議題。

3. 進行結案會議

與管理機構各組室主管確認稽核發現與改善行動計畫。

4. 完成稽核報告

取得管理機構對稽核報告內容的共識，並將稽核報告提報監理機關之最高管理階層報告。

表 4-13：年度稽核報告

項次	稽核結果或發現	風險類型	建議改進事項	受查單位	權責單位之改善方案

(四) 追蹤改善階段

步驟12：計畫結案與檢討

1. 結案

(1) 完成工作與文件記錄。

(2) 編製案件控制表。

2. 稽核團隊報告及檢討

(1) 稽核團隊的任務執行檢討。

(2) 增加團隊間經驗及知識分享的機會。

3. 更新風險分級標準表

依據實際測試結果，更新風險分級標準表。

步驟13：稽核發現之追蹤

1. 評估改善行動是否可以有效改善稽核發現之缺失

(1) 取得管理機構的回應，並更新改善行動計畫的情況。

(2) 確認管理機構已確實履行與落實其回應。

2. 彙總追蹤

準備追蹤管制報告。

表 4-14：年度稽核發現追蹤

缺失項次	稽核結果 或發現	建議改進事項	受稽核單位改進方案	追蹤結果
稽核項目:				

第五章 結語與預期效益

第一節 結語

稽核制度落實與否及其品質高低，攸關著基金治理能力的良窳，稽核作業係對退撫基金內部控制制度的有效性與完整性，及達成組織目標過程的合理性進行查核與評估，俾確保基金目標的達成與永續經營。建立完整而有效的稽核模式，能協助基金監理會做好稽核品質管理，加強組織內部溝通能力、提升監理業務品質，進而改善退撫基金內部控制缺失，避免重大營運風險發生的可能性，俾降低對整體組織的衝擊。是以，建置以風險為導向之稽核制度，誠為提升基金監理會監理職能之利器。

第二節 預期效益

以風險為導向之稽核作業，如能落實於基金監理會之監理業務，預期將可達成以下效益：

1. 監理資源聚焦於高風險區域

基金監理會之監理資源有限，如採行以風險為導向之稽核制度，可以分配較多監理資源於高風險區域而持續有效的控管，並減少運用資源於低風險區域，似較能應付基金日益複雜之營運活動。

2. 建立動態稽核計畫擬訂程序

基金監理會目前選擇年度稽核計畫之檢查項目，係依基金作業性質每年定期查核基金收繳、撥付、基金出納作業管理、資金運用、帳務處理、內部控制與稽核及資訊作業等項目，未來似可依據以風險為導向的稽核觀念，建立與持續更新「風險分級標準表」，做為評估退撫基金營運基礎之依據，以有系統之評估方式選擇並增減與調整年度稽核項目，並做為未來 3 年稽核計畫之稽核範圍及重點。

3.建立功能性業務之稽核模式

如依據以風險為導向的稽核觀念，對基金管理會高風險之營運流程有系統地進行跨單位之稽核，檢視跨單位作業間控制之有效性，可避免以業務單位為基礎之稽核所造成無法檢視整體交易情形的限制。

4.強化查核報告之表達方式

查核報告的撰寫格式引導著稽核人員的檢查方向，因此若採取風險導向稽核，則報告內容將改變為風險聚焦的撰寫方式，以信用、作業、市場及流動性風險等為主軸，輔以風險地圖與矩陣的劃分方式，具體描述各類風險及風險管理的議題，並綜合述明整體的風險，將更能呈現基金管理會營運活動真正的風險所在。

5.與基金管理會稽核組之分工更形明確

基金監理會之年度稽核如採行風險導向稽核模式後，將使稽核重點聚焦於建立控制機制之查核，確保基金管理會對相關法令要求與各項風險管理均設有控制機制，且該機制已發揮應有功能；基金管理會稽核組則著重遵循面之查核，確保各作業單位於日常活動之遵循各項控制機制執行，以避免雙方之稽核重點過度集中於某些區塊而遺漏其他高風險之營運範圍。

參考文獻

一、中文部分

1. 王怡心、周靜幸，「公部門整合性風險稽核策略的思考」，內部稽核季刊第 67 期，第 27 頁至第 30 頁，98 年 6 月。
2. 安侯建業會計師事務所，「全民健康保險財務帳務稽核作業建置專案結案暨成果報告」，93 年 12 月 24 日。
3. 吳素環，「以風險為導向的內部稽核」，中華民國電腦稽核協會訓練課程講義，94 年 11 月 22 日。
4. 周靜幸，「企業風險評估觀念與實務」，內部稽核季刊第 81 期，第 21 頁至第 33 頁，102 年 1 月。
5. 林寶珠，「國民年金財務及帳務檢查作業系統建置」，內政部委託研究報告，99 年 10 月。
6. 張玉敏、賴淑萍，「現代內部稽核概述」，行政院及所屬各機關出國報告，95 年 3 月 9 日。
7. 劉杰樺，「參與 APEC 金融監理人員訓練倡議－風險聚焦之金融監理研討會」報告，行政院及所屬各機關出國報告，96 年 7 月 2 日。
8. 賴森本，「風險導向稽核」，內部稽核季刊第 48 期，第 17-24 頁，93 年 9 月。
9. 鍾慧貞，「以風險為導向之金融檢查談銀行內部稽核之重要性」，內部稽核季刊第 66 期，第 20 頁至第 24 頁，98 年 3 月。
10. 蘇明仁，「風險為導向之金融監理研討會」報告，行政院及所屬各機關出國報告，96 年 11 月 18 日。

二、英文部分

1. Buchanan, S. & Gibb, F. (2007). The information audit: Role and scope. *International Journal of Information Management*, 27, 159-172.
2. Cerrit, S. & Ignace, D. B. (2006). Internal auditors' perception about their role in risk management. *Managerial Auditing Journal*, 21, 1/2, P63.
3. Leone, A. J. (2007). Factors related to internal control disclosure. *Journal of Accounting and Economics*, 44, 224-237.
4. Martens, Frank and Nottingham, Lucy, "Enterprise risk Management : A Framework for Success" , Pricewaterhouse Coopers , 2003.
5. Knechel, W. R., Rouse, P., & Schelleman, C. (2005). A modified audit production framework: Evaluating the relative efficiency of audit engagements. Working Paper.
6. Kenchel, W. R. (2007). The business risk audit: Origins, obstacles and Opportunities. *Accounting, Organizations and Society* , 32 , 383-408.
7. Spira, L. F. & Page, M.(2003), "Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit", *Accounting, Auditing & Accountability Journal* , 16(4), pp.640-661.

附錄 1 各種敘述性尺度之設定方式

本研究謹就影響、可能性、脆弱性及起效速度等向度，說明各種敘述性尺度之設定方式，由於每個組織的行業特性互異，故尺度設計應視其產業特性、規模大小、複雜程度及組織文化等因素而定。

一、影響

影響是指一個風險事項可能影響組織的程度，影響評估標準可能包含財務、聲譽、法令、環境、員工、客戶及作業影響，組織通常會綜合各種影響標準，如下表以定義影響，因為考量到某些風險可能影響組織財務面、其他風險則可能對聲譽或法令、客戶等產生較大的影響。當對某項風險分配影響評分時，通常會以預期最大後果者評分，例如，當任何一項評估標準符合 5 分評分時，儘管其他評估標準是分配較低的評分，其影響評分也會分配 5 分。

表：影響尺度範例

評分	描述用語	定義
5	最大的	<ul style="list-style-type: none">● 財務損失 X 百萬元或更高● 國際長期負面媒體報導；遊戲規則改變而喪失市場佔有率● 重大起訴與罰款，包括集體訴訟及領導人被監禁● 員工或諸如顧客及供應商等第三方之重大傷亡● 多位高階領導人離職
4	較大的	<ul style="list-style-type: none">● 財務損失 X 百萬或低於 X 百萬元● 本國長期負面媒體報導；遊戲規則改變而喪失市場佔有率● 向政府報告重大改善行動● 員工及諸如顧客及供應商等第三方特定人之住院治療● 少數高階管理者離職、資深人員高流動率，不被視為首選雇主
3	中等的	<ul style="list-style-type: none">● 財務損失 X 百萬或低於 X 百萬元● 本國長期負面媒體報導

評分	描述用語	定義
		<ul style="list-style-type: none"> ● 向政府報告立即執行違法行為之改善行動 ● 員工及諸如顧客及供應商等第三方之門診治療 ● 普遍存在的員工風紀問題及高流動率
2	較小的	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務損失 X 百萬或低於 X 百萬元 ● 地方的聲譽損害 ● 主動向政府報告意外事件 ● 員工或諸如顧客及供應商等第三方無或輕微受傷 ● 一般員工風紀問題及流動率增加
1	偶發的	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務損失低於 X 百萬元 ● 迅速補救地方媒體關注議題 ● 沒有向政府報告的情事 ● 員工或諸如顧客及供應商等第三方無人受傷 ● 個別員工不滿情緒

二、可能性

可能性代表某種特定事件即將發生的機率，可能性可運用質化名詞（頻繁、很可能、可能、不太可能、極小可能）加以表達，當作一種百分比或頻率。當使用百分比或頻率，應指諸如特定時間週期攸關之頻率或是專案或資產整個生命週期有關的機率。

表：可能性尺度範例

評分	年度頻率		機率	
	描述用語	定義	描述用語	定義
5	頻繁	2 年 1 次或 1 次以上	幾乎確定	專案或資產整個生命週期發生機率大於或等於 90%
4	很可能	2 年 1 次—25 年 1 次	很可能	專案或資產整個生命週期發生機率介於 65% — 90%
3	可能	25 年 1 次—50 年 1 次	可能	專案或資產整個生命週期發生機率介於 35% — 65%
2	不太可能	50 年 1 次—100 年 1 次	不太可能	專案或資產整個生命週期發生機率介

評分	年度頻率		機率	
	描述用語	定義	描述用語	定義
				於 10% – 35%
1	極少可能	100 年 1 次或 1 次以下	極少可能	專案或資產整個生命週期發生機率小於 10%

三、脆弱性

脆弱性係指組織管理階層對於風險事件在應變準備、敏捷度及適應能力等方面的敏感性，脆弱性關係影響及可能性，組織對風險的脆弱性愈大，事件發生所產生的影響亦愈高；當各種控制活動之設計及執行皆欠佳時，則事件發生的可能性將提高。脆弱性評估標準可能包括：1.預測事件的能力，如情境規劃及實質選擇權分析等；2.預防事件發生的能力，如適當風險回應；3.事件發生時快速回應及適應的能力；4.事件的承受能力如資本緩衝及債信能力等；另需考量產業及組織變動率之其他要素。沒有一個可以一體適用的評估尺度，每個個體應定義能符合其各種需求之尺度。

表：脆弱性尺度範例

評分	描述用語	定義
5	非常高	<ul style="list-style-type: none"> ● 未執行情境規劃 ● 缺乏企業層級/流程層級之風險處理能力 ● 未執行回應措施 ● 無適當之應變及危機處理計畫
4	高	<ul style="list-style-type: none"> ● 針對關鍵策略風險執行情境規劃 ● 低度的企業層級/流程層級之風險處理能力 ● 執行部分回應措施或未達成控制目的 ● 有些適當的應變及危機處理計畫
3	中	<ul style="list-style-type: none"> ● 執行壓力測試及情境敏感度分析 ● 中度的企業層級/流程層級之風險處理能力 ● 執行回應措施及大多數時間已達成控制目的 ● 多數有適當的應變及危機管理計畫，有限預演
2	低	<ul style="list-style-type: none"> ● 已定義策略選項

評分	描述用語	定義
		<ul style="list-style-type: none"> ● 中度至高度的企業層級/流程層級之風險處理能力 ● 執行回應措施及達成控制目的，極端情況例外 ● 有適當的應變及危機處理計畫，一些預演
1	非常低	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用實質選擇權以極大化策略彈性 ● 高度的企業層級/流程層級之風險處理能力 ● 適當的備援回應機制及定期測試關鍵風險 ● 有適當的應變及危機處理計畫，經常預演

四、起效速度

起效速度係指某風險事件顯現出來所花費的時間，換言之，風險事件發生至組織首次感受到其效果為止的總經過時間，當擬訂風險回應計畫時，知道風險事件的起效速度是有用的。

表：起效速度尺度範例

評分	描述用語	定義
5	非常高	起效非常快速，甚少或沒有警告，瞬間的
4	高	起效發生在幾天或幾週
3	中	起效發生在幾個月
2	低	起效發生在半年到 1 年之間
1	非常低	起效非常慢，超過 1 年或更長

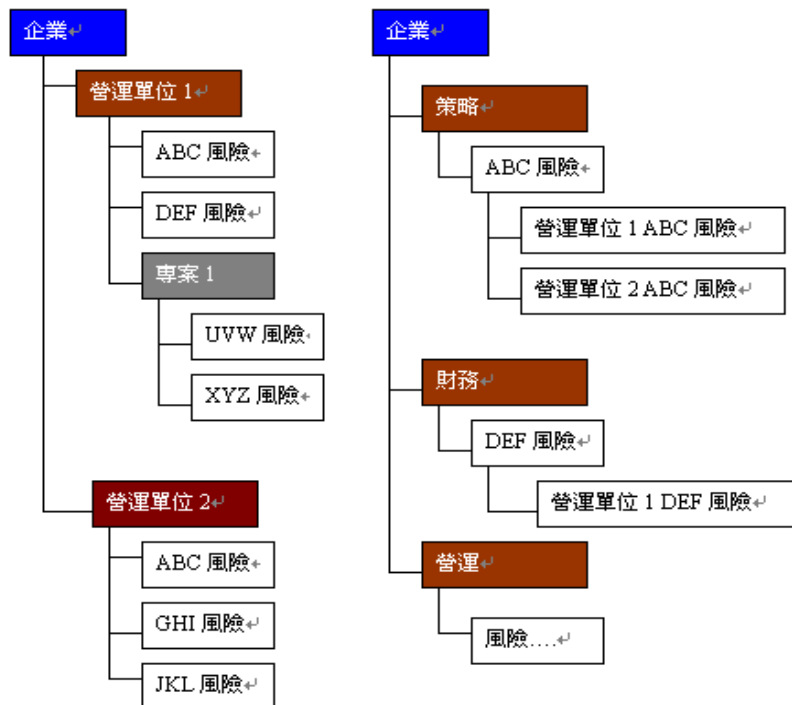
(內容節錄自周靜幸，「企業風險評估觀念與實務」，內部稽核季刊第 81 期，第 21 頁至第 33 頁，102 年 1 月)

附錄 2 風險層級結構、風險地圖與風險矩陣

完成風險評估及風險相互影響後，應以整體組合觀點來檢視各個風險，以利執行下一個步驟，即排定風險回應優先順序及向不同利害關係人報告。排定風險優先順序通常為二階段過程，首先，依據 1、2 個或更多諸如影響評分乘以可能性評分、或影響評分乘以脆弱性評分等標準，對風險進行排序；其次，依據諸如單獨影響起效速度、當前與預期風險等級（風險容忍門檻）差距之大小等額外考量，檢視上開步驟之風險排序。當原始排序係採取財物損失金額乘以可能性時，那麼最後優先順序則應將質化因素納入考量。

一、風險層級結構

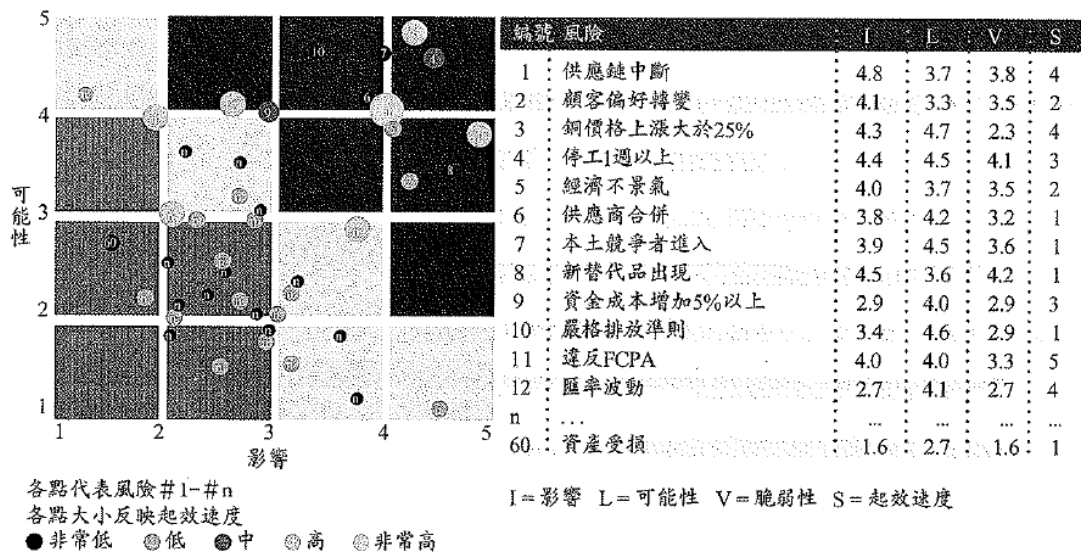
整合各種風險最簡單的方法便是依據層級結構來組織該等風險，這是風險管理制度中常見的作法，將風險依據組織單位別、風險類型、地區別及策略目的及報告作滾動向上及向下追溯，這是提供已評估風險的一份完整清單，但尚無關於排定風險優先順序。



圖：風險層級結構範例

二、風險地圖

風險地圖通常以影響及可能性二為作為繪製代表，亦可用影響及脆弱性等其他關係描述，為使資訊更加豐富，資料點的大小可反映諸如起效速度及估計不確定性程度等第三變數。



圖：風險地圖範例

三、風險矩陣

將風險地圖中風險之影響金額乘以發生機率得出固有風險之風險值，再與風險管理能力或脆弱性影響尺度等二維編製風險矩陣表。

關於下表之風險趨勢，必須先評估殘餘風險（residual risk），而殘餘風險係指藉由風險管理，使固有風險減少之剩餘程度。根據稽核人員之判斷，綜合評估風險數量及風險管理品質後可衡量殘餘風險。殘餘風險大致可分為高、適當及低，決定完殘餘風險後，就未來 12 個月風險組合可能之改變，決定其風險趨勢（risk trend），可以分為減少、穩定及增加，風險之方向趨勢，影響稽核策略包括需投入多少驗證工作。

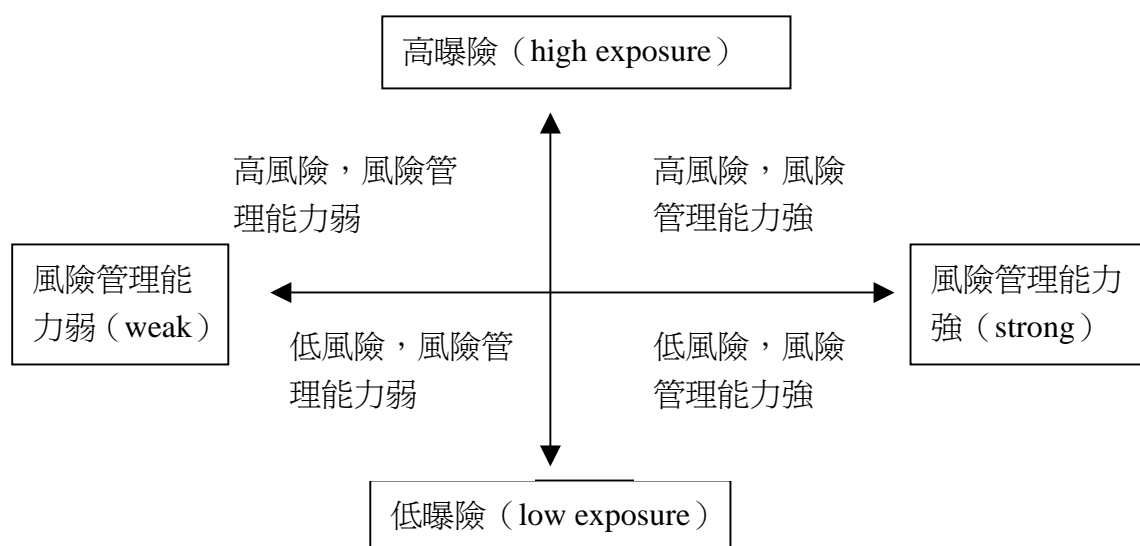
風險矩陣如下表所示：

風險類別	固有之風險	風險管理能力	趨勢
信用風險	高	強	穩固

風險類別	固有之風險	風險管理能力	趨勢
作業風險	低	可接受	增加
市場風險	適中	弱	增加
流動性風險	適中	弱	增加
法律風險	低	可接受	穩固

以風險評估為基礎的稽核範圍，均須確認風險的評估能力，並依照風險程度與風險管理程度之不同而採行以下不同的查核方式。

- (1)高風險 - 低度管理：低度依賴內部衡量，全部採實地查核程序，並強化風險抑減功能。
- (2)高風險 - 高度管理：低度依賴內部衡量，修正實地查核程序，以特殊領域為目標，並確認控制活動有效性。
- (3)低風險 - 低度管理：依賴內部衡量，實地查核程序以管理範圍為目標，衡量風險對組織之累積影響。
- (4)低風險 - 高度管理：依賴內部衡量，極少採行實地查核程序，並建議管理階層重新佈署資源。



圖：風險矩陣範例

(內容節錄自周靜幸，「企業風險評估觀念與實務」，內部稽核季刊第 81 期，第 21 頁至第 33 頁，102 年 1 月)