

從自行評估淺談內部稽核與三道防線

稽核室 蔡政芬

每年年底各單位一定會接獲由稽核室發送的連絡單，提醒各單位就當年度各自負責的作業職掌進行自行評估並出具自行評估報告以提供稽核室覆核；大家一定會有疑惑，自行評估到底是什麼？為什麼要做自行評估呢？

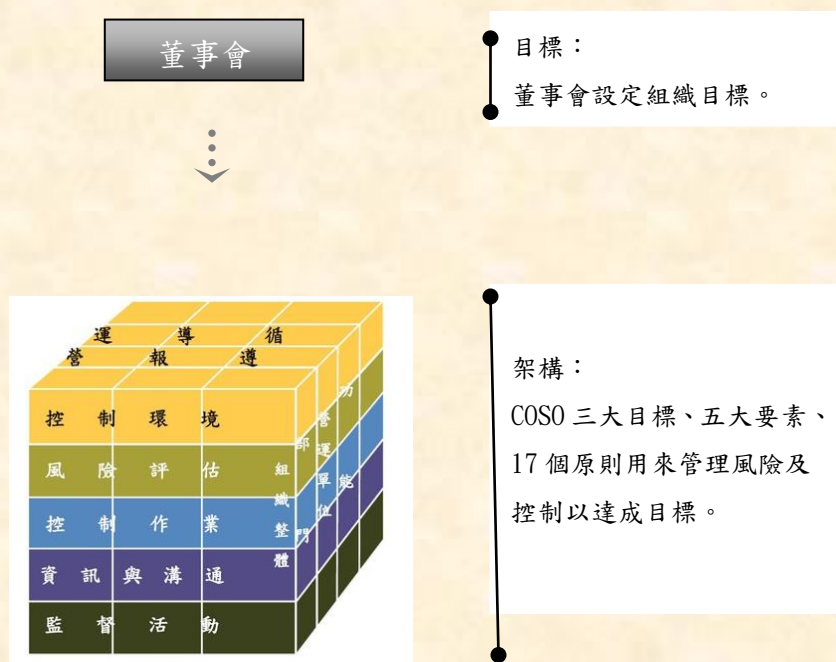
依公開發行公司建立內部控制制度處理準則第二十一條規定：「公開發行公司自行評估內部控制制度之目的，在落實公司自我監督的機制、及時因應環境的改變，以調整內部控制制度之設計及執行，並提昇內部稽核部門的稽核品質及效率；其自行評估之範圍，應涵蓋公司各類內部控制制度之設計及執行。……」一定有人更疑惑了，為什麼要由各單位自行評估呢？稽核室不是每年都有在查核了嗎？這樣不就有重覆的疑慮？這就要從 COSO 內部控制整合架構說起囉！

自 2001 年起，美國陸續發生安隆案（Enron）、世界通訊（WorldCom）等重大弊案，使得投資人對企業揭露資訊產生憂慮，並衝擊其對證券市場之信心。為重拾資本市場秩序與投資人對企業之信賴，美國國會於 2002 年 7 月公布了沙賓法案，對企業公司治理機制作了劃時代之變革，嗣後 COSO 委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，簡稱 COSO，為全美反舞弊性財務報告委員會發起組織，由美國註冊會計師協會（AICPA）、美國會計學會（AAA）、財務經理人協會（FEI）、國際內部稽核師協會（IIA）、美國管理會計師協會（IMA）聯合創建）於 2004 年提出「企業風險管理—整合架構」；但這幾年來科技大躍進，從大型電腦批次作業方式轉變為高度精密、分散式、行

動式之處理技術，這些技術上將重大影響內部控制組成要素之實行，COSO 委員會強調內部控制應因應競爭環境、全球化進展、企業型態及組織結構隨之調整，也因此於 2013 年 5 月再次修正內部控制整合架構。金管會也隨之於 2014 年修訂「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」。

那這些架構及法令規範的修訂跟公司或者你我有何關聯呢？「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」第三條規定：「公開發行公司之內部控制制度係由經理人所設計，董事會通過，並由董事會、經理人及其他員工執行之管理過程，其目的在於促進公司之健全經營，以合理確保下列目標之達成：一、營運之效果及效率。二、報導具可靠性、及時性、透明性及符合相關規範。三、相關法令規章之遵循。」也就是為了合理確保三大目標的達成，公司內部須訂定相關內部控制制度以為依循，也因此，在營運過程中，公司內部會形成無形的三道防線，說明如下：（如圖 1）

圖 1 目標、架構及三道防線模型的關係
（出處：內部稽核季刊 No. 90 運用 COSO 建立內部控制三道防線 王怡心）





第一道防線		第二道防線	第三道防線
管理控制	內部控制 衡量指標	財務控制	內部稽核
		安全	
		風險管理	
		品質	
		檢查	
		遵循	

三道防線模式：

不管組織的大小或複雜程度，運用組織架構，說明各單位的角色及責任，用來執行風險管理及內部控制工作。

（一）第一道防線：直線單位的管理控制、內部控制衡量指標（控制點）。

在我們公司的第一線也就是 A 級單位（直接生產、業務部門）直接面對營運風險也須管理與控制風險，進而設計內部控制制度及辦法，並執行公司內部各項控制流程來回應風險。

（二）第二道防線：幕僚單位的財務控制、安全管制、風險管理、品質管理、檢驗、法令遵循。

有了相關的制度及辦法，就可以高枕無憂了嗎？其實並不然，還要加上 B 級單位（管理處、會計處、財務處、勞安處及品保處等）不時的監督及協助以確保風險及控制被有效的管理。舉例來說，現場單位請款支付某筆外包款，會計處需確認該筆外包款是否已符合請款條件，請款單據是否合法等。

（三）第三道防線：內部稽核。

內部稽核直接隸屬董事會，具相對的獨立性，可客觀衡量風險及控

制的管理是否有效，確認第一道防線及第二道防線的努力是否與董事會的期待一致。

總而言之，公司內每個人對內部控制都有其責任，每一道防線在公司治理架構下扮演著重要的角色，當每一道防線可有效地執行被指派的角色，公司就更可能成功地達成其整體目標。

那如何瞭解每一道防線確實扮演好應有的角色並承擔相對的責任呢？這時就彰顯出「自行評估」的重要性囉！每年12月，稽核室會以連絡單週知各單位及子（孫）公司，請依其經管業務之自行評估表進行自行評估，藉由自我評估，各單位可檢視過去一年間對其負責業務是否遵循現行法令及公司內部辦法要點辦理，有無疏漏或須改善之處，亦可藉由審視過程瞭解近一年是否因應法令更新而需調整或修正內控辦法要點，進而達成自行評估的目的—落實公司自我監督的機制、及時因應環境的改變，以調整內部控制制度之設計及執行；而稽核室也透過覆核各單位的自行評估報告，與過去一年查核結果交互比較分析，以期提升內部稽核部門的檢查品質及效率。

最後，大家一定很好奇，稽核室覆核各單位的自行評估報告後就結束了嗎？並非如此哦！依公開發行公司建立內部控制制度處理準則第二十二條規定：「各公開發行公司自行評估內部控制制度，應先督促其內部各單位及子公司每年至少辦理自行評估一次，再由內部稽核單位覆核各單位及子公司之自行評估報告，併同稽核單位所發現之內部控制缺失及異常事項改善情形，以作為董事會

及總經理評估整體內部控制制度有效性及出具內部控制制度聲明書之主要依據。」稽核室在出具年度自行評估覆核報告陳閱董事長後，就整體內部控制制度有效性之評估結果作成內部控制制度聲明書並提請審計委員會及董事會審議，俟董事會審議通過後由董事長及總經理於內部控制制度聲明書上用印，最後上傳申報並刊登於年報中；由內部控制制度聲明書內容可看出一個公司營運過程中內部控制是否有效，作為股東或法人投資參據之一。

綜上所論，一個企業體是否可以永續經營、百年發展端賴三道防線在公司治理架構內，有一個清楚的角色，每個角色各司其職，各安其位。而自行評估則有如年度健康檢查，可溫故（審視過往有無依規定辦理）知新（對於法令更新是否隨之修正要點辦法），期待各單位落實自行評估，以協助董事會及總經理更加了解公司內部控制制度之有效性。