

《稽核的力量》——健全經營的守護神

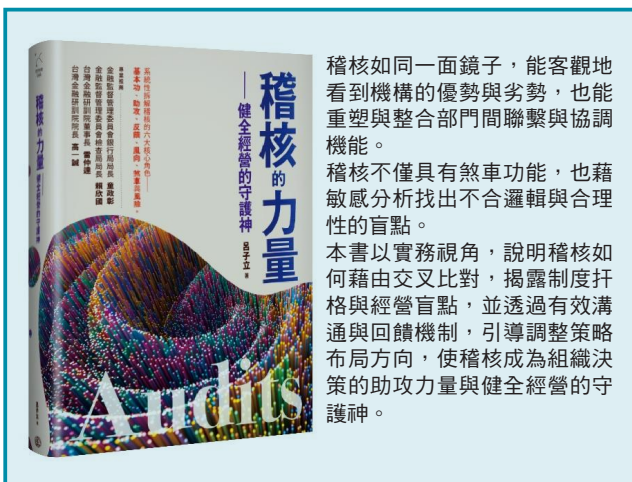
呂子立 / 台灣金融研訓院副院長

本書作者從事金融監理與檢查工作30餘年，2025年初卸下38年餘的公職生涯，並轉任職台灣金融研訓院，深刻體認提升『稽核』的角色與地位，對市場的紀律與安定，確有其必要性。本書作者自2019年起開始撰寫，其間歷經工作忙碌及思緒中斷，而致僅完成全書一半；至2025年初退休後，重新檢視金融市場及監理制度的變遷，再行完成撰寫未完篇章。本書架構計分七篇，首篇（Part I）引言論述稽核發揮其基本功、助攻、反饋、風向、煞車等力量，將成為機構健全經營的關鍵力量，且能守護機構的一切發展。接續五篇（Part II～Part VI）從稽核人員基本功的建立，乃至稽核人員發揮助攻的策略功能，以反饋認知與想法予業管部門；藉由協助機構確立市場風向後，引導調整經營策略與布局方向，並由敏感度分析，適時執行煞車與偵錯，以維護機構的品質水準。最終篇（Part VII）結語探討銀行藉由風險為導向內部稽核制度，將以風險評估方法，審慎評估稽核範疇內各受查主體之風險，及依評估結果據以決定稽核任務之查核重點、範圍、方法、稽核程序及查核頻率；期能將稽核資源做最有效的配置，聚焦重要風險及加強查核深度，以提升內部稽核效益及協助機構建立完善內控制度。

金融機構經營品質良窳，往往在於經營者的一念之間；從過往案例，經營者若全然倚

賴外來專家的經營經驗及套上不適合自己體型的制度，最終將面臨是否放棄外來經驗，而思考是否回歸經營的原點。這一切都因經營者對經營現況的不瞭解，加上對外在環境與自我競爭能力的理解不清，乃將企業的未來交到外來專家與顧問手上。作者認為在尋求外援指導與援助前，董事會及經高階營管理階層應自我檢視想法是否具前瞻思維與是否有接受幕僚建言的雅量後，再思考是否引進外來思維與專業技能。至於對企業內部牽制與內部管理問題為何發生，經營者應在管理與制度中，參酌內部稽核單位建議，藉由與內部人檢討與反思，以調整其經營策略；如此才能獲取股東或員工的信任，也有能力在健全經營的口號下，重啟揮動經營大旗。

一般人會說，稽核人員的職權與角色要視經營機構負責人是否重視、是否支持稽核工作而定；而又企業大股東如藉掌握實質控制權，而致董事會為不當決策時，稽核主管與稽核人員該如何處理？又董事會與業管部門主管間因法律見解或觀點落差，而致生內部決策與執行上衝突時，稽核人員該如何自處？稽核人員該如何基於超然獨立立場，提出具體解決方案，以解決董事會、利害關係人或業管部門間的認知差異與扞格問題？以下擬就本書Part II～Part VI各篇章內容，導讀稽核人員基本功、助攻、反饋、風向、煞車等力量及風險導向內部稽核制度的建立。



稽核如同一面鏡子，能客觀地看到機構的優勢與劣勢，也能重塑與整合部門間聯繫與協調機能。

稽核不僅具有煞車功能，也藉敏感分析找出不合邏輯與合理性的盲點。

本書以實務視角，說明稽核如何藉由交叉比對，揭露制度扞格與經營盲點，並透過有效溝通與回饋機制，引導調整策略布局方向，使稽核成為組織決策的助攻力量與健全經營的守護神。

要的爆發力，也可體驗從腳底的力量如何傳達到全身，可以練習全身的鬆、沉、上虛下實，意守丹田。更重要的是可以鍛鍊個人的意志力及忍耐力；也就是說，蹲馬步是練武之始，熬煉功力的基本功。「基本功」講究的是學習態度與勤奮與否，現今金融機構新鮮人或稽核人員，入行首要注意的是一步一腳印，按部就班的去學習與成長，才足以走過荊棘、踏過山巒，看過陌生，以獲取知識。學習與歷練的點點滴滴，不僅是知識的成長，也因生活與工作中嚐盡的困難與苦楚，更能體認經驗形成的艱辛，也能充分反饋與印證主管與前輩的知識分享。作者認為內部稽核人員的基本功養成，在業務上至少應有八項基本修練及兩項管理修練（如下表）：

一、基本功－真實的專家

稽核人員該如何培植與稽核作業該如何務實，一直是被討論與研究的議題。作者認為稽核人員的培植應從道德情操、明辨是非與專業知識等基本功養成做起；進而做到策略助攻、專業反饋、風險評析與品質守護神等角色，以提昇企業或金融機構的經營活力。稽核人員基本功的持續深化與稽核作業的有效執行，將使金融機構業務獲取良性成長，在營運上也能形塑一股穩定力量與抵禦危機的防護層。

自古以來，習武之人無不以蹲馬步為練功的起點，功夫底子好不好就看馬步蹲得好不好。而蹲馬步的幫助很多，練蹲馬步不僅可增加拳術裏所需

八項基本修練	
項目	修練內涵
財務變動	理解財務報表編製過程與帳列會計科目變動內涵，並就資產負債表帳列各科科目內容，瞭解業務消長與前後期業務量變動趨勢。
交易軌跡	釐清各項交易會計分錄的記帳方式與過帳軌跡
業務趨勢	各項業務量結構比與各期別間變動趨勢
來源去路	資金部位的來源與運用分析
風險形成	各類風險部位的比重與曝險分析
資產評價	債權可收回評估之合理性
內部控制	各項業務之內部牽制作業
決策分析	董事會重大決策與業務變動之關聯性
兩項管理修練	
項目	修練內涵
權限管理	(1) 確認機構內部門或分支機構間之權限與分工，深入瞭解各部門或分支機構商品業務與作業流程，清晰認知其分層負責權限與應盡之內部控制責任。 (2) 確認董事會授予稽核單位之稽核權限是否完整？董事會如遭大股東選派董事把持決策，則應積極爭取稽核權限範圍之完整性，以利稽核業務之有效推動。
業務管理	(1) 瞭解實際作業流程與正確操作方式。 (2) 分析確認實務運作的合法、合規性。 (3) 業務執行應符合分層負責授權權限。 (4) 例外核准案件之核決程序與完整性。

資料來源：作者整理

二、助攻－策略的導師

助攻（**Assist**）一詞，在籃球比賽裡是一種協助隊友得分的行為，也是當球員把球傳給他的隊友，而該隊友位處於一個有利位置（如：沒有對手防守或可直接上籃的位置）而能順利入球得分，傳球球員便算是助攻者；助攻與得分有密切的關係，而且能主宰一場比賽的成與敗。在正規的籃球比賽中，一支球隊中通常會有所謂的1到5號位角色，各號位球員在球場上都具有助攻的特質，而在球場上擔任每個角色的隊員，都因助攻策略的發揮，而能彰顯團隊的無私、效率與分享精神。在企業或金融機構組織裡，從上到下各階層與各團隊人員，在步入競爭場域，就如同是籃球場上的比賽一樣，從前鋒到後衛的每個角色各司其職，教練對每號位選角，是在適才適所下選任並賦予重任；而內部稽核單位在機構內的角色，較常被議論是「助攻，還是牽制」、「防弊，還是封閉」；抑或「以業務為先，還是偏重內控防護」的角色。

1. 助攻vs牽制

內部稽核單位與業管部門同為金融機構內的部門，各項稽核目的係期許在遵循法令下獲取最大利益，而避免因違法而引致損失發生。稽核單位監督業管部門是否確實依法執行及遵循內部控制規範；該項牽制性作為，其原意係為使業管部門在合規下獲取正常發展的助攻效益。

2. 防弊vs封閉

稽核人員於查核期間溝通的充分度與理解情形，往往會被認知是防弊，還是捉賊。而

若查核者與受查者彼此不願正視兩方立場上差異，也不願進一步理解與溝通差異點，將容易產生歧見與誤解。稽核的作為以揭露問題促請業管部門及早建立防弊措施。業管部門如對稽核人員的查核，誤認稽核人員是為了挖其瘡疤，則必然會以隱匿或提供不正確資料予稽核人員情形；不但無法經由客觀第三者提出問題原因，業管部門也會因一錯再錯。

3. 業務發展vs內部控制

機構經營前端的業務推動，最擔憂的不僅是競爭對手的競爭壓力，也可能來自機構後端的作業效率或舞弊風險，將因而抵銷營業單位前方近戰的優勢與獲利。因此，業務發展同時，內部控制與內部牽制作業往往攸關業管部門是否足以保持戰果與利益。業管部門在業務發展上與稽核單位的立場如產生差異或歧見，將會因觀念落差而使作業程序產生內耗的不利結果；也將使機構董事會面臨績效與內控的兩難抉擇。稽核制度如要成為業務經營的助攻者與策略的導師，則應就組織間矛盾之處，由問題的呈現與發覺提出解決方案，與業管部門透過協調與理解，來建立活絡與暢通的經營配方，進而使稽核單位成為業管部門的成長援軍。

三、反饋－成長的援軍

反饋（**Feedback**）一詞，是指系統與環境相互作用的一種形式。在系統與環境相互作用過程，系統的輸出成為輸入的部分，反過來作用於系統本身，從而影響系統的輸出。機構各部門不論屬內部控制三道防線的哪一道防線，均應按其職分，盡最大努力創造組織的最

大效益；而各部門在營運過程，難免因主觀意識或佐證資料不足，而形成決策過於主觀或自我的情形，致影響組織未來發展或業務運作的協調性。稽核單位如能於查核後積極扮演起溝通與協調角色，將使組織未來運作避免發生負面或不利結果；也因稽核單位的居間協調與磨合，將使組織經營危機轉化為成長動力，也更凸顯稽核單位的角色與功能的延續性。

稽核單位的意見是否能反饋至營業單位或業管部門，或是否能獲取董事會、常董會、審計委員會、監察人的重視；抑或是否能被營業單位或業管部門當作一回事確實去改善。實質上，如同內部稽核單位貫徹董事會所賦予監督職權，對營業單位或業管部門的各項經營進行查核及提報查核結果，反饋予董事會作為決策的參考。而該反饋的效果不外有二，其一可為董事會經營方向與策略調整的參考，其二藉以提（警）示營業單位或業管部門應遵循法規與法令規章，並適時調整改善經營問題或策略。

四、風向—前進的旗手

風向（Winddirection）一詞，在經營管理上，可說是引導企業前進的方向，也可暗喻是企業的潛在思維與想法；或可說是政府的政策方向，抑或是輿論的方向，甚至是可說是前進的方向或作法。一般人認為「風向」指的是當前市場、業界或組織內部的普遍看法、情緒或趨勢；內部稽核單位依其獨立與專業職能，負責評估組織的內部控制、風險管理和公司治理有效性，其目的係為發現問題並提出改進建議，以確保組織的營運符合預期。內部稽核雖然不直接「引導」風向，但透過其獨立監督和

評估角色，將可影響組織對風險和效率的認知，進而間接影響「風向」。至於內部稽核會如何影響「風向」，分述如下：

1. 識別關鍵問題

內部稽核能揭露組織內部的重大風險或管理缺失，這些問題可能引發外界或內部對組織狀況的關注，進而改變風向。

2. 建議改善方案

內部稽核報告中的建議改善措施，可引導組織採取行動，改善其運作方式，也會讓外界看到組織的積極作為，影響組織的聲譽與風評。

3. 提升公司治理水平

稽核工作有助於強化公司的內部控制和風險管理，著實能體現公司治理的成熟度，並在資本市場上能受到投資者和利益相關者的重視與尊敬。

4. 成為管理層的助手

具備專業能力和溝通協調能力的內部稽核人員，能與管理階層有效溝通，其專業見解有助於影響管理階層的決策，進而影響組織的戰略方向。

五、煞車—品質的守護神

煞車（Brakes）一詞，是攔阻前行、還是避免碰到災難。煞車的目的，不是阻止前進，而是避免失控（引發風險）、避免偏離軌道（治理失效）、避免撞擊（重大損失或違規），以確保能持續前行（永續經營）。煞車不只需要煞車盤，更需要煞車皮；煞車皮耗損至輪胎失去胎紋，或是煞車盤與煞車皮磨合到出現溝紋時，均會影響煞車功能的穩定性，甚

至影響行車的安全，或可能因車禍而傷及無辜或駕駛。稽核單位就如同是銀行的煞車皮，也是銀行最關鍵、最可靠的煞車系統；亦是守護銀行「經營品質」的靜默力量。銀行可比喻是一台高速運行的金融車輛，如果經營政策欠健全，或是管理階層不遵守公司治理規章，將使這部車無法平衡的在軌道上行駛，而可能因失控而發生事故。同理，一家銀行如果在經營管理上不遵守主管機關的監理要求，就會因經營上偏頗，而影響業務經營或損及股東或存款人權益。至於稽核單位為何是銀行的煞車皮？

1. 稽核單位能在銀行業務失控前介入

- 透過查核與測試，及早偵測出錯誤。
- 防止問題擴大為不良放款、資安事件、洗錢風險等。

2. 稽核單位能警示與調節發展速度與方向

- 當銀行盲目追求業績成長、提升 KPI 與獲利時，會忽略已瀕臨風險。
- 稽核能以「第三道防線」及時提醒業務發展速度，並檢視作業程序及促請調整發展方向。

3. 稽核單位能在必要時能強力攔阻業務失控

- 對發生重大缺失、不合規、道德風險事件時，稽核能立即促請改善、並建請業管部門停止業務活動或提報董事會督導改善。再者，如果銀行沒有稽核單位的煞車功能，銀行業務發展將變為：
 - ◎ 盲目追求業績成長
 - ◎ 風險潛藏影響經營
 - ◎ 公司治理淪落形式
 - ◎ 業績優於責任制度

因此，稽核單位的煞車功能，保護的不只是銀行作業流程，而是攸關銀行的經營品質與給予客戶的信任。

稽核三大核心功能

稽核守護銀行品質具備以下三大核心功能：

1. 預警功能（Early Warning）

- 由敏感度分析，找出異常徵兆。
- 察覺異常交易流程，以找出品質瑕疵。
- 於風險爆發前提出警示（Alert）。

2. 制衡（Checks & Balances）

- 邏輯與合理性分析。
- 攔阻過度冒險文化。
- 衡平業務推動與發展策略。
- 找出偏差及經營盲點，並調回可控範圍。

3. 停損（Stop-Loss Control）

- 降低損失的發生。
- 找出重大違規或舞弊案件。
- 防止資安事件發生，發覺AML/KYC的防制缺口。

風險導向內部稽核制度

「風險導向內部稽核制度」（RBIA，Risk-Based Internal Audit）是現代銀行監理與公司治理的重要基石，以「風險管理」為核心，將稽核資源做最適配置；亦即透過風險評估方法，審慎評估稽核範疇內各受查主體的風險，並依據評估結果決定稽核任務之查核重點、範圍、方法、程序及頻率，聚焦重要風險並加強查核深度，以提升內部稽核執行效益及

有效協助銀行完善內部控制制度及強化經營體質。按「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」第15條¹規定：「銀行業內部稽核單位對國內營業、財務、資產保管及資訊單位每年至少應辦理一次一般查核及一次專案查核，對其他管理單位每年至少應辦理一次專案查核；對各種作業中心、國外營業單位及國外子行每年至少辦理一次一般查核。」。亦即，金融控股公司及銀行業對營業單位及業管部門每年至少會辦理一次一般、一次專案查核；國內各營業單位或業管部門每年應至少辦理兩次查核，始能合規。而不論大型銀行或中、小型銀行，如稽核人力配置不足，則將是年初到年底趕進度般的執行，始能完成法定查核頻率，相對於查核成果是否能達到實效，是值商榷。

又按前開「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」第15-1條²規定銀行可向主管機關申請核准採行風險導向內部稽核制度；內部稽核單位應依銀行經營之業務範圍及單位組織，以及主管機關的法令規範，辨識評估受查主體之風險，以確保風險評估範圍能完整涵蓋整體營運範疇。內部稽核單位得以單位組織、產品、業務、作業流程或其他構面確定受查主體，並應就各受查主體所面臨之固有風險、控制措施有效性進行評估後，確認受查主體之風險評估結果（即剩餘風險），據以決定次年度之稽核計畫。

風險導向內部稽核制度之運行

風險導向內部稽核制度的運作流程、偵測程序、評估程序與方法、定期檢視機制及品質評核的做法如下：

1. 風險導向內部稽核制度的運作流程

風險辨識→風險評估→稽核計畫擬定→稽核執行與測試→稽核報告與追蹤

2. 風險偵測程序

確定經營風險→偵測風險→風險監控方式→因應措施

3. 風險評估程序與方法

確認風險評估範圍→擬定主要風險類型→規劃受查主體群組權數→固有風險評量→控制措施有效性評量→計算風險評估結果（即剩餘風險）

4. 風險評估結果定期檢視機制

稽核單位應依據所制定之風險評估方法，持續蒐集內、外部監控資訊，定期檢視風險評估結果，陳報總稽核核定，風險評估應留存紀錄並至少保存五年，包含確認風險評估範圍與受查主體、辨識與評量風險、訂定稽核計畫等過程及有關核准紀錄。固有風險評估因子、重要監控指標、主要利益關係人意見，以及重大風險事件發生情形等依風險評估項目分級標準表之內容及頻率檢視資料。另針對國內、外主管機關監理重點與重要法令及金融環境變化、銀行經營策略目標與重要政策變化等，亦定期

¹ 115.5.6「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」修正條次為第32條。

² 115.5.6「金融控股公司及銀行業內部控制及稽核制度實施辦法」修正條次為第33條。

檢視；依定期檢視結果，評估是否修訂受查主體之風險類型權數、固有風險評估因子及衡量標準、各項控制措施監控指標及衡量標準等，若需修訂，應經總稽核核准後，留存檢視及修訂之軌跡備查。

5. 內部稽核之品質評核

稽核策略與目標之訂定與執行→稽核制度及程序之設計與運作→組織編制與稽核資源配置→人員專業之適足性及持續訓練→稽核方法與工具之持續精進與研發→對主管機關法令規範遵循情形→前次品質評核應改善事項

6. 內部稽核品質評核方式

內部自我評核→委請外部機構評核

7. 內部稽核品質評核結果之運用及處理

擬訂改善計畫→提報董事會備查

內部稽核的角色

內部稽核，在一般企業或金融機構裡，既不是主流部門，也不是營利單位；往往被企業高階經理人視為邊緣人或眼中釘，甚至是被遺忘。雖是隸屬董事會，職司檢視與監督業管部門是否依政府法規及企業內規執行業務；惟因稽核與監督角色，總被認為是扯業績的後腿，造成企業的業管部門對稽核功能與角色的誤解，更是將稽核部門視為企業的冷宮，在立場、職權上與業務部門純然不同，也常遭高階管理人員誤解稽核部門是影響經營的罪魁禍首。

內部稽核在機構內的角色，就好像是「長廊的最後一間辦公室」、「陰暗角落裡的一族」、「不同思維的外國人」…等。過往稽核

部門常被當作安置犯過錯的員工、待退休的資深員工、不被看重員工的部門，或是可以稱作是將老闆不喜歡的員工集中一起上班的場所。但在機構部門發生人員弊端時，又常會追究稽核人員何以沒發現問題，為何沒反映給高階主管…等等不利的評語；惟殊不知業務單位推動業務之際，詬病著內部稽核部門的存在；但在問題曝光後，卻又質疑稽核人員未盡職責，確實是相當矛盾與扼腕。

作者認為稽核人員在業務經營與發展上，扮演的是煞車與推進的重要角色。稽核人員依內、外法規執行稽核業務，實質上已具備第二道防線法令遵循檢核者的角色，稽核人員依法雖隸屬董事會，除須查核業管部門是否依董事會與公司規章執行職務外，亦須依稽核計畫查核董事會的決策程序是否合法、合規，瞭解董事是否涉有不法之職權行使。務實的說，稽核人員除了不是後知後覺的角色，也不該被排除在經營架構外，內部稽核的角色應該是適時介入仲裁與查證的角色，而不該被忽略與蔑視。本書作者一再提醒，企業或金融機構往往因追逐短期競爭優勢，而忽略自身結構性劣勢；或因盈餘壓力，而排斥內部不同聲音，最終導致決策盲點擴大。此時，若稽核人員僅被動查核，而未能被賦予策略建言與風險揭露的空間，則第三道防線形同虛設。

稽核如同一面鏡子，能客觀地看到機構的優勢與劣勢，既能照明經營優勢，也能揭露潛藏風險，避免組織在不自覺中走進經營的死胡同；也能藉以強化公司治理與決策品質及提升營運效率與永續發展。