

從金融業鉅額損失談 內部稽核的發展

方燕玲 | 安侯建業會計師事務所合夥會計師

近年來金融弊案及鉅額損失不斷發生，使得內部稽核的角色已經不再僅是事後的審查，必須著重於該如何運用內部稽核職責，事前偵測弊案可能發生跡象，以維護企業的利益。

前言

從美國次級抵押貸款市場所引起金融業鉅額損失，在今年一月份的前三個星期全球的上市公司已經蒸發了超過美金 \$5 兆價值。特別在一月二十一日國際的股票市場蒙受了自從 911 攻擊以來最大的一天損失。當多數人正忐忑不安的期待經濟安定的訊號出現時，無獨有偶的法國的第二大銀行，興業銀行 Societe Generale (或 SocGen) 卻在彼時召開記者會揭露一位股票期貨交易員 Jerome Kerviel 的違規交易，使得原來風聲鶴唳的全球股票市場更是雪上加霜，加上經濟衰退的憂慮使得全球的股票市場一瀉千里。

背景

這次興業銀行的損失主要來自於股票指數期貨的不當操作，出身於中台風險控管的資淺交易員 Jerome Kerviel，由於在中台部門工作數年，因此對興業銀行的電腦系統知之甚詳，熟悉銀行內部風險控管作業流程，居然能突破五層關卡進行交易，並且能在公司進行內部稽核時，隱藏他的交易紀錄，因為他知道公司何

時及如何稽查，因而規避了內部稽核。

一個三十一歲的資淺交易員居然能獨自進行如此龐大交易可以造成了法國興業銀行 (SocGen) 八十二億三千萬美元的損失及無法估計的名譽損害。使得全球金融業必須正視其風險控管系統及內部作業風險內部管控的疏失，亦引發最近對於金融業內部稽核未來發展與挑戰之探討。

內部稽核發展趨勢

內部稽核在現今的經營環境面對著艱鉅的挑戰。隨著金融弊案不斷發生，股東對金融企業風險控管的要求也在持續的增加。因此，金融業經營管理者必須注重企業風險管理範圍，以免重蹈金融市場持續發生的錯誤及舞弊事件。

隨著金融服務的環境複雜性的持續擴大，管理者面對著的企業環境亦更為艱難，由於複雜的金融商品、市場以及科技挑戰的增加，為了要控制成本，提升投資者的預期，這些情勢使得董事會成員們提升他們對企業的預期，當然包含著內部稽核。

內部稽核為了因應日趨複雜的金融環境需求，他的核心力量便要從事後的審查，轉變為積極的增加企業價值，因此，未來內部稽核在企業中扮演的角色及功能將朝下列方法轉變：

一、提供內部稽核觀點及解釋

未來內部稽核重要的查核步驟為創造以及提供他們擁有的領域觀點。例如，對作業部門、風險管理、財務、資訊稽查等等。內部稽核為因應金融環境，其角色轉變從提供資訊轉變為提供觀點給董事會、管理階層、審計委員會。解釋並分析資訊來幫助其確認管理、趨勢以及商業挑戰。企業的董事會及審計委員會將從內部稽核解釋觀點來及時執行風險控制環境，而不是從企業中不同部門的報告當中決定。逐漸的，管理者將會信賴並依靠內部稽核來對於控制的環境中有效的提供結論。

透過觀點的提供，內部稽核的報告將會因此而提供更廣泛及重要的保證，而不是單從對各部門事後稽核所提出的報告。

面臨的挑戰-內部稽核在這樣的環境中要有效的執行，必須經過參與者的同意，內部稽核需要有資訊系統、授予權力的資料管理、以及資訊的應用來給予監測控制。也就是在管理部門以及董事會當中建立有關於如何發展其角色的一致性的機制。

二、運用科技持續稽核技術

為了提高新的稽核技術，內部稽核必須精微本身的風險評價步驟，改善科技的使用以及持續稽核的技術。很多組織在不同的領域中早已使用廣泛持續稽核的方法，其中包含分公司的網路系統、風險指標、大型的投資組合以及信用卡業務等。

在這樣的環境中，稽核過程將和許多的部門有關，因此，強而有力的溝通在組織當中已越來越重要，溝通包含著不但有與股東面對面的會議，而且還有頻繁以及持續強調新興的風險控制的評價報告。

面臨的挑戰-提高重要的內部稽核之科技以及琢磨內部稽核技巧的設置風險評估以及稽核計劃步驟，特別是過程以方法為根據。

三、協調股東的期待

內部稽核需要尋找在公司內部的董事會、管理部門以及公司外部的股東(包含不同組織的管理者)之間平衡的協議。管理系統可以成為內部稽核目標的主要領導。內部稽核藉由其角色可以幫助組織、管理者、以及報告資訊的信心來增加其價值。理想上，對於股東及管理部門的期待，內部稽核必須要同時達到事先提出可能造成企業損失預警需求。如果最後管理者對於稽核報告的建議所做的處理是正確的，那內部稽核所積極扮演的角色將會是有價值及重要的，因為這將會達到股東的期待。

再者，像沙賓法案及新巴塞爾協定這樣的法定規範是被期望能改善組織中的內控管理，以加強管理階層對於風險事件的認知，並增進組織與監理機關和投資者的關係。這些法規的重點在於增加內部稽核的影響力和擴大在組織中的遍佈範圍，從而重新界定內部稽核所扮演的角色重點並減低其在組織中的矛盾。

面臨的挑戰：如何平衡股東的期望和不同作業的影響，需要內部稽核的對策模式。對於公司組織以及內部稽核具體的挑戰為必需與內部管理者同時工作來促進了解整個公司的風險以及風險管理的過程步驟。另這樣的挑戰為必須確定內部稽核所重視的問題，將透過被管理

者理解來積極改善。

四、基於風險導向的稽核方法

內部和外部股東對內部稽核的新期望和更高的期望，導致內部稽核必須更有效的去偵測企業可能潛藏的風險因子。但以傳統的稽核方法的發現並未如理想地被企業優先處理，且其幫助提供確保的能力也呈現不足。甚而，內部稽核所面臨的組織和營運的企業環境中，已迅速成為一個越來越變動的組織風險樣貌。因此，現在內部稽核比以往更加需要採納一個真正基於風險的稽核方法，以達到股東的期望。

面臨的挑戰：發展風險評價及稽核計畫能與成形中的風險持續地密切連結，並能確保可對這些風險及時地作出回應，因此可幫助驅動一個完全基於風險為導向的稽核方法。

五、聘用對的人：

為了達到股東及董事會的期望，內部稽核所需要的人才，這些人力資源可從內部稽核業務本身和組織中管理階層的基本資料庫進行分析中發現。

必須擁有策略性的思考方式、了解企業議題、理解為達到企業目的所面臨的風險、能評估有關連的相關控制，並能與資深管理階層針對這些議題進行有效率的溝通。同時，也需要能執行稽核的人，去達到股東要求在執行稽核時以細節為導向和精通的資源模式的需求。

一個發展中的挑戰將是平衡這兩種資源，與提出適當的聘雇方向和生涯發展機制，以透過提供稽核予企業管理中的策略性夥伴，確保內部稽核員工的發展。內部稽核人才對企業的耗損將會是一個風險。然而，透過適當的管理，這將可成為內部稽核和企業彼此的優勢。

面臨的挑戰：讓人才獲得適當的各種技能，並在專注於某個特別領域前，去了解企業各種面向。迄今，內部稽核職涯改進計畫，除了侷限於職務外，仍傾向於不正式。越來越多的組織加強正式的需求，以確保所有的資深管理受訓者能在內部稽核上多花一些時間。這是希望這些受訓者除了可以在其行業中獲得廣泛的了解外，也能加強他們對於企業文化及健全的控制重要性的正確評價。

結語及建議

從過去歷史經驗顯示，一般企業的倒閉或巨額損失常肇因經營者的舞弊，但從英國霸菱銀行及最近發生的法國興業銀行的金融業弊案卻是肇因於一個進入企業僅數年的資淺員工。這二個案例，一個造成二百年根基的銀行倒閉，另一個造成有史來金融業最大的損失。事實上，金融業的員工的錯誤及舞弊事件層出不窮，如果損失金額仍在容忍範圍，通常就低調的在會計上認列為其他損失了事。但如不從根本解決問題，潛藏的風險因子仍存在於企業組織之中，隨時有再度爆發的可能，且隱藏愈久風險愈高。

翻開近二十年來我國金融業鉅額損失事件，從早期的地雷股引發之人頭戶融資的違約損失，到企業金融不良債權損失，甚而，到近期的雙卡呆帳及次及信貸的資產減損事件，每家公司少則數十億、多者數百億的損失吞噬了金融業者辛苦努力數年的利潤，更使得股東權益嚴重受損。金融業的獲利來源係涓滴而成，因此更須有嚴謹的風險控管及稽核制度來防範未然，因相較金融業潛藏的風險所投入的成本係不成比例。最後，謹對金融業加強公司治理

與內部稽核方面，建議以下幾個行動步驟：

- 賦予稽核部門更積極的角色，從而透過各種不同的方式說服董事會、審計委員會及股東們，讓他們相信這個轉變將為組織帶來利益。
- 發展新的稽核方法與技巧，讓內部稽核得以協助其能與其他控管單位合作，往特定風險觀點前進。
- 發展可擷取內部稽核優點及整合組織內其他控管單位的報表範本和流程；在控制環境中，從特定風險觀點發展，並提供建議予董事會、管理階層和審計委員會。
- 不只聘雇且留住擁有優秀稽核能力的人才，還有具有整合相關企業知識之高度分析能力的人才。



提醒您：買賣興櫃股票要隨時注意公司訊息，
保持風險意識。