

公開諮詢草案

「組織行為」特定議題要求



「國際專業實務架構®」(International Professional Practices Framework®) 由「全球內部稽核準則™」(Global Internal Audit Standards™)、「特定議題要求」(Topical Requirements) 及「全球指引」(Global Guidance) 所組成。「特定議題要求」具有強制性，必須與準則一併使用，準則為實務應有作法提供權威依據。

「特定議題要求」藉由針對特定風險領域建立稽核的最低標準，為內部稽核人員提供明確的預期。組織的風險概況可能要求內部稽核人員考量該主題的其他面向。

遵循「特定議題要求」將提升內部稽核執行服務的一致性，並改善內部稽核服務及結果的品質與可靠性。最終，「特定議題要求」可提升內部稽核專業的地位。

內部稽核人員必須依照全球內部稽核準則適用「特定議題要求」。「特定議題要求」對確信服務而言具有強制性，對諮詢服務而言則為建議性質。

當發生下列任一情況，即適用「特定議題要求」：

1. 該專案的主題列入內部稽核計畫之稽核項目。
2. 在執行稽核專案時辨識出該主題。
3. 原內部稽核計畫中未包含，但後續被要求的稽核專案的主題。

關於評估每項「特定議題要求」規定是否適用的證據，應予記錄與保存。並非所有個別要求規定能適用於每一項稽核專案；若有規定被排除適用，必須說明其理由並記錄。「特定議題要求」的遵循為強制性，且會在品質評估時予以評量。



組織行為

組織行為是指個人與團體在組織中可觀察的行為、決策與人際互動。此行為會影響績效與策略目標的達成。簡而言之，組織行為就是「我們做事的方式」。

若組織行為無法支持策略目標的實現，或未能達到利害關係人預期，即使組織本意良善，也可能導致組織、客戶與員工，甚至整個社會出現不良後果。應設計、運作、複核及評估相關控制活動，以確保與組織行為相關的風險得到適當管理，就像管理其他風險一樣。

關於此領域的內部稽核實務仍在發展中。本文旨在透過闡述所有組織都可以應用的治理、風險管理及控制實務，將傳統基於風險的稽核方法應用於組織行為中。

評估組織行為的治理、風險管理與控制程序

本「特定議題要求」(Topical Requirement) 提供一個一致且全面的方法，用以評估與組織行為相關的治理、風險管理與控制程序的設計與執行。以下要求是評估組織行為的最低標準。

治理 (GOVERNANCE)

要求：

內部稽核人員必須評估以下關於組織行為治理的面向：

- A. 董事會與高階管理層的架構須清楚界定角色與責任，以避免利益衝突或決策過程不明確等非預期後果。
- B. 董事會與高階管理層應建立並維持個人與團體對行為預期的責任制度，確保各項角色與責任被清楚認知、理解，並與策略目標一致。
- C. 治理程序應確保對行為模式與策略目標的一致性進行定期監督、評估，並在出現偏差時採取行動。
- D. 應建立關於行為風險規則的政策與程序並定期檢視其相關性與準確性。應有效傳達這些政策與程序，並整合於企業營運與決策程序中。

風險管理 (RISK MANAGEMENT)

要求：

內部稽核人員必須評估以下關於組織行為風險管理的面向：

- A. 組織的行為風險管理流程應適當的定義，並涵蓋對達成策略目標至關重要的行為特性。
- B. 對組織行為的監控應適當且及時，並將結果傳達給關鍵利害關係人。

- C. 行為預期與實際行為之間的差異，以及相關的根本原因分析，應有效傳達給關鍵利害關係人。
- D. 行為預期與實務作為之間的落差應與相關利害關係人協調解決，並追蹤其執行狀況與成效，以確保已採取充分行動。

控制 (CONTROLS)

要求：

內部稽核人員必須評估以下與組織行為控制程序有關的面向：

- A. 行為風險審查用以辨識與緩解組織內可能危及策略目標實現的行為模式。例如，包括績效考核與聚焦於行為的營運風險審查。
- B. 組織應就預期的行為建立清楚且一致的調性，且透過值得信賴且易於取得的管道予以傳達，並設置有條理的回饋機制，以評估員工的理解與支持，並在必要時進行調整。
- C. 應建立程序以鼓勵回報違反策略目標的組織行為，並納入保護與解決的機制。
- D. 應建立及傳達獎勵制度（包括金錢與非金錢獎勵），與策略目標與法規要求相符，並包含不當組織行為的制止及其後果。
- E. 應建立處理問題的流程，包含辨識與修正未符合策略目標的行為模式，並於必要時提高處理層級。
- F. 應定期且有效地執行訓練與意識提升計畫，確保組織行為與策略目標的一致性。
- G. 人才招聘與新進人員培訓程序應與組織的行為預期一致，並納入行為能力的要求。

關於國際內部稽核協會

國際內部稽核協會(IIA)是一個為全球超過 260,000 名會員提供服務的國際專業組織，並已在全球授予超過 200,000 張國際內部稽核師(CIA)證書。自 1941 年成立以來，IIA 在全球內部稽核專業領域中被認為是標準、認證、教育、研究和技術指引的領導者。欲了解更多資訊，請造訪 www.theiia.org

免責聲明

IIA 發布本文件僅供參考與教育用途。其內容並非針對特定情況提供權威解答，故僅供讀者作為指引使用。IIA 建議在面臨特定情況時應尋求獨立專業諮詢。若僅依據本資料而採取行動，IIA 將不對由此產生的結果承擔任何責任。

版權宣告

©2025 The Institute of Internal Auditors, 保留一切權利。如需取得重製本出版品之許可，請聯繫 copyright@theiia.org。

2025 年 6 月

