

# 2024

## 風險 聚焦

### 內部稽核 重要議題

亞太地區

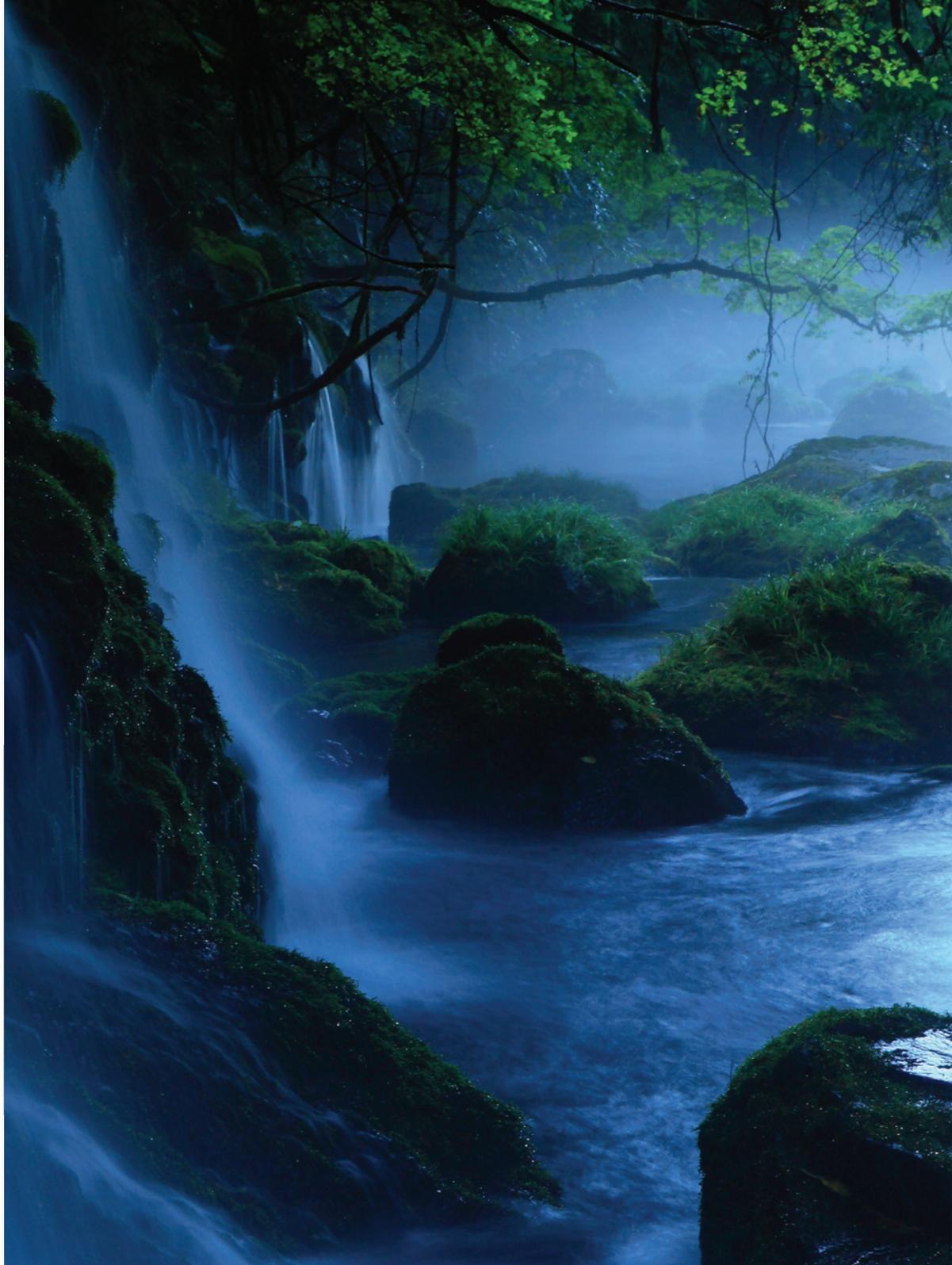
繼續閱讀



Internal Audit  
**FOUNDATION**



Asian Confederation of  
**Institutes of Internal Auditors**



# 關於《風險聚焦》

《風險聚焦》提供實用的、數據驅動的研究，以幫助內部稽核人員及其利害關係人了解當前的風險環境，並為未來一年準備稽核計畫。

報告基於全球調查，以確定每個地區的當前和新興風險，隨後進行圓桌會議和訪談，以發現內部稽核人員的最佳實踐。

IIA的六個地區將收到兩份報告：

- 內部稽核人員的熱門話題 - 基於調查、圓桌會議和訪談的詳細報告。
- 董事會簡報 - 內部稽核人員與利害關係人分享的摘要報告。

全球風險聚焦是由內部稽核基金會促成的協作夥伴關係，得到IIA區域機構、IIA學會和企業贊助的慷慨支持。

2024年標誌著該項目首次在全球範圍內進行。

《風險聚焦》方法論最初是由歐洲稽核學會研究組（EIRG）於2016年創建的，該組織通過歐洲內部稽核協會聯盟（ECIIA）繼續在歐洲發表。

報告可免費向公眾提供，可在IIA的《風險聚焦》[資源頁](#)和IIA區域團體的網站上獲得：[ACIIA](#)（亞太地區），[AFIIA](#)（非洲），[ARABCIIA](#)（中東），[ECIIA](#)（歐洲），[FLAI](#)（拉丁美洲）。



# CONTENTS

4 執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

---

6 方法論

---

7 調查結果：全球

---

14 調查結果：亞太地區

---

22 網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

---

26 業務持續性：  
培訓以提高韌性

---

31 人力資本：  
適應人才的新現實

---

36 法規變動：  
以策略方式走向合規

---



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 執行摘要 - 亞太地區 在政經情勢中指引迷津

在過去三年中，亞太地區的組織受到了全球風險的影響。由於經濟和政治之間存在高度的相互關聯，風險和應對措施變得尤其複雜。

《2024年亞太地區風險聚焦》為組織及其董事會提供了關鍵洞見，探討了以下重要問題：

- 該地區的組織所面臨的主要風險有哪些？這些風險在未來三年內將會如何演變？
- 內部稽核人員將在哪些領域投入最多的時間和努力？
- 內部稽核職能如何幫助組織？

在亞太地區，網路安全、業務持續性，以及人力資本被識別為2024年面臨最高風險的關鍵領域。這三項領域不僅在亞太地區受到高度關注，同時也被全球範圍內視為面臨最大風險的領域（參見表1和表5）。在未來三年內，內部稽核主管

預測，氣候變遷和數位顛覆將成為全球所有地區快速上升的主要風險（詳見表2）。亞太地區報告中強調的專題討論包括：

在網路安全方面，組織正通過跨部門合作以及運用外部專業知識來積極防範網路攻擊。內部稽核的工作重點應是全面評估組織對於網路安全的應變能力架構，這不僅包括預防和偵測潛在威脅，更應涵蓋持續的監控、迅速的應對以及有效的恢復機制。

### 亞太地區研究 參與情況

- 1,034份來自內部稽核主管和董事的調查回應
- 23個參與國家／地區
- 3個圓桌會議，共有26位參與者
- 5次深度訪談



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 執行摘要 - 亞太地區

**業務持續性** - 過往，業務持續性計劃往往被擱置不顧。當前，組織正將這些計劃作為戰略決策的基石，以增強企業的適應力。對此，內部稽核必須採納創新的方法來評估業務持續性計劃，這包括深入考量業務持續性與資訊安全、營運靈活性之間的交互影響。

**人力資本** - 面對員工轉向那些提供更高薪酬機會的鄰近國家，組織們正通過自動化流程、調整人力資源策略、以及推行創新來應對。在評估組織的人力資源流程和資源配置模型時，內部稽核也必須將這些轉變納入考量範疇。

**法規變動** - 面對資料保護法規的逐步嚴格化以及新的環境、社會、治理（ESG）揭露要求，內部稽核部門需採取策略性的方法來評估組織的遵循架構，並應對法規風險的迅速變化。

《亞太地區風險聚焦》報告提供了對當前最為緊迫的風險領域進行深入剖析，並展示了相應的應對策略。這份報告匯集了該地區眾多內部稽核領導者的專業知識與豐富經驗，為行業內的專業人士提供了寶貴的參考。

如果需要向董事會和利益相關者提供摘要結果，可以參考 [《亞太地區風險聚焦2024 - 董事會簡報》](#)。至於其他地區的報告，可查看 [風險聚焦資源頁面](#)。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 方法論

《風險聚焦》方法論始於對內部稽核主管（CAEs）和稽核長的調查，以確定每個地區的當前和新興風險。在調查中確定的首要風險會用於後續的圓桌會議和與CAEs、學術界人士和其他行業專家的訪談。

該調查涉及16個風險類別，如下所示。受訪者被要求選擇風險等級最高的前5項，以及現在和未來三年內部稽核花費最多時間和精力的前5項。在報告中，這些類別以簡稱來參考。

對於全球的《風險聚焦2024》項目，從2023年2月15日至7月12日，收到了來自111個國家/地區的4,207名內部稽核主管（CAEs）和董事的調查回應。隨後進行了18場圓桌會議，共有152名參與者，然後進行了40次深入訪談。

### 《風險聚焦2024》風險類別

風險主題	風險描述（用於調查）
業務持續性	業務持續性、營運韌性、危機管理和災難應對
氣候變遷	氣候變遷、生物多樣性、環境可持續性
傳播/聲譽	傳播、聲譽和利害關係人關係
網路安全	網路安全和資料安全
數位顛覆	數位顛覆、新技術和人工智慧
資金流動性	資金、流動性和破產風險
舞弊	舞弊、賄賂和犯罪性濫用破壞
地緣政治不確定性	總體經濟和地緣政治不確定性
治理/公司報告	組織治理和公司報告
健康與安全	健康、安全與保障
人力資本	人力資本、多樣性、人才管理和留用
市場變化	市場變化/競爭和客戶行為
併購	併購
組織文化	組織文化
法規變動	法律和法規的變更
供應鏈和外包	供應鏈、外包和多方風險

111個  
國家/地區

4,207份  
CAE  
調查結果

18場  
圓桌會議

152位  
與會者

40場  
深度訪談



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

# 調查結果 - 全球

## 區域比較

《風險聚焦》調查的全球參與為比較不同地區的風險和稽核計劃提供了難得的機會

## 如何使用 調查結果

《風險聚焦》調查結果以一系列圖表呈現，現在和未來三年風險等級和稽核資源投入的調查回應。以下簡要概述主要發現，但建議讀者詳細查閱圖表以獲得更深入的見解。

百分比顯示選擇該稽核領域為其組織前五大風險等級或稽核資源投入最多資源的人數。

在圖表中，風險等級的結果以藍色表示，稽核努力的結果以綠色表示；當前等級為深色，未來等級為淺色。

表1：全球各區域的前五大風險

全球範圍內普遍一致的共識是，內部稽核主管（CAEs）所在組織面臨的三個最高風險領域是：

1. 網路安全
2. 人力資本
3. 業務持續性

對於大多數地區，法規變動也被列為前五大風險之一，唯一的例外是非洲和中東，那裡更關注資金流動性。反映當前事件和未來擔憂，地緣政治不穩定在拉丁美洲和歐洲的名單中名列前茅。市場變化在亞太地區和北美被認為是前五大風險，但在其他地區並非如此。

最後，非洲是唯一一個將舞弊列為前五大擔憂的地區，而中東則是唯一一個將治理／公司報告納入前五大風險的地區。

## 全球調查 - 各地區回覆數

非洲	808
亞太地區	1,035
拉丁美洲（及加勒比）	956
歐洲	799
北美洲	442
中東地區	167
總計	4,207



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 調查結果 - 全球

另一種查看資料的方式是考慮每個稽核領域中哪個地區的風險最高。例如，與其他地區相比，氣候變遷風險在歐洲被評為最高。有關每個稽核領域的最高評分的一些值得注意的點包括：

■ 北美的受訪者將網路安全（85%）和人力資本（65%）的風險評分評為比其他地區更高。

■ 對於歐洲而言，雖然網路安全幾乎與北美一樣高（84%），但其他引起高度關注的領域包括地緣政治不確定性（43%）和氣候變化（31%）。歐洲是唯一一個氣候變遷超過30%的地區。

■ 拉丁美洲與歐洲共同關注地緣政治不確定性（42%），還報告了法規變動（48%）和數位顛覆（38%）的高風險。

■ 相較於其他地區，亞太地區特別關注業務持續性（61%）和市場變化（47%）。

■ 中東地區在治理／公司報告方面的風險等級明顯高於其他地區（45%），在傳播／聲譽方面也稍高一些（28%）。

■ 最後，非洲擁有一種與其他地區不同的風險組合，包括資金流動性（47%）、舞弊（46%）和組織文化（34%）風險均較高。

### 表 2：全球各地區稽核資源投入的前五大領域

儘管風險程度會隨著地區而有所不同，但內部稽核投入最多資源的領域非常相似。

一般依此排序：

1. 網路安全
2. 治理／公司報告
3. 業務持續性
4. 法規變動
5. 資金流動性
6. 舞弊

主要差異領域為法規變動，非洲（35%）和中東（35%）之稽核資源投入百分比明顯低於其他地區（50%或更高）。

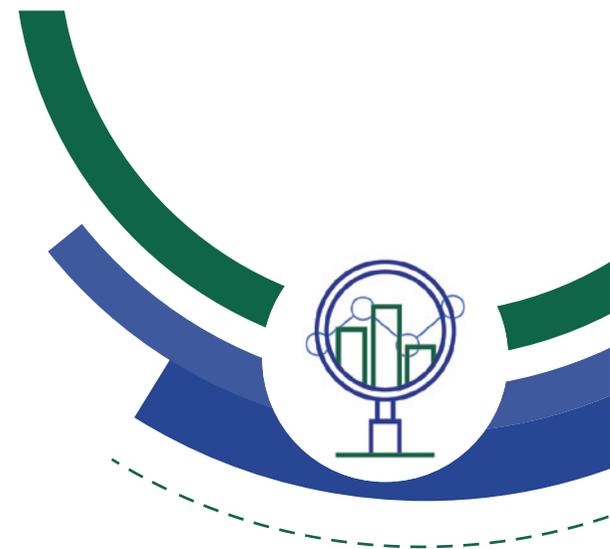
儘管風險程度會隨著地區而有所不同，但內部稽核投入最多資源的領域非常相似。

其他具體差異：

■ 亞太地區之資金流動性（35%）低於全球各區域之平均（45%）。

■ 拉丁美洲於治理／公司報告領域的努力低於其他地區（拉丁美洲為46%；全球平均為55%）。

■ 北美洲的防制舞弊工作遠低於全球平均（北美洲為26%；全球平均為42%）。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 調查結果 - 全球

另一種查看資料的方式為考慮每個稽核領域中，稽核投入哪個領域內的資源最多。在許多稽核領域，領域之間之工作量差異很小。但在一些稽核領域有著顯著差異：

- 北美地區（84%）比除了歐洲（79%）外其他地區更廣泛地參與網路安全。
- 與其他地區相比，非洲在舞弊（57%）和資金流動性（53%）方面具有更多的工作量前五名。
- 與全球平均（11%）相比，歐洲地區認為氣候變遷為稽核投入最多資源前五名的比例將近翻了一倍（19%）。

表 3：全球各區域未來三年之預期風險變化

全球一致認為，未來三年數位顛覆和氣候變遷的風險等級將會上升。相較於現在，這兩個領域未來的風險等級皆增加了二十個百分點。更引人注目的是氣候變遷排名的上升，從第十四位躍升至第五位。

表 4：全球各區域未來三年之預期稽核資源投入變化

隨著數位顛覆和氣候變遷的風險等級預計將上升，內部稽核預計在這些領域花費的時間和精力也會增加。預計數位顛覆將成為稽核資源投入前 5 名的百分比增加了一倍以上——從 22% 增加到 52%。同樣值得注意的是，氣候變遷的百分比增加了兩倍多，從 11% 增加到 34%。

全球一致認為，未來三年數位顛覆和氣候變遷的風險水準將會上升。



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 1： 全球各區域之 前五大風險

各區域  
最高風險

■ 全球普遍認為風險最高的三個領域是網路安全、人力資源、業務持續性。

### 您的組織目前面臨的前 5 大風險是什麼？

稽核領域	各區域之平均	亞太區	拉丁美洲區	非洲區	北美區	中東區	歐洲
網路安全	73%	66%	75%	58%	85%	70%	84%
人力資本	51%	59%	44%	39%	65%	47%	50%
業務持續性	47%	61%	47%	52%	36%	53%	35%
法規變動	39%	35%	48%	32%	43%	33%	43%
數位顛覆	34%	30%	38%	33%	36%	32%	33%
資金流動性	32%	21%	33%	47%	28%	38%	26%
市場變化	32%	47%	26%	21%	41%	26%	30%
地緣政治不確定性	30%	28%	42%	25%	28%	16%	43%
治理／公司報告	27%	24%	18%	36%	16%	45%	22%
供應鏈與外包	26%	27%	16%	19%	36%	28%	30%
組織文化	26%	23%	26%	34%	21%	30%	20%
舞弊	24%	22%	30%	46%	9%	26%	13%
傳播／聲譽	21%	18%	22%	27%	21%	28%	12%
氣候變遷	19%	22%	22%	19%	12%	10%	31%
健康與安全	11%	12%	8%	10%	17%	9%	13%
併購	6%	4%	3%	3%	8%	10%	8%

註：IIA（國際內部稽核協會）的《風險聚焦全球調查》，n = 4,207。百分比顯示將該領域列為風險等級前五的受訪者比例。深藍色陰影表示該地區前五大風險領域。

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 2： 全球各區域 稽核資源投入最多的前五大領域

各區域最高  
投入領域

■ 各區域稽核資源投入最多的領域非常相似——網路安全、治理／公司報告，以及業務持續性。

### 內部稽核花費最多時間和精力的前 5 名大風險是什麼？

稽核領域	各區域之平均	亞太	拉丁美洲	非洲	北美	中東	歐洲
網路安全	68%	66%	66%	54%	84%	61%	79%
治理／公司報告	55%	54%	46%	52%	55%	64%	61%
業務持續性	54%	59%	53%	56%	53%	53%	50%
法規變動	46%	56%	50%	35%	53%	35%	50%
資金流動性	45%	35%	50%	53%	46%	44%	45%
舞弊	42%	42%	47%	57%	26%	43%	36%
供應鏈與外包	34%	33%	28%	32%	38%	39%	36%
人力資本	30%	33%	28%	33%	26%	35%	26%
組織文化	24%	23%	29%	27%	17%	27%	21%
數位顛覆	22%	19%	24%	24%	25%	20%	21%
傳播／聲譽	20%	21%	23%	25%	20%	23%	11%
健康與安全	17%	18%	12%	13%	21%	16%	19%
市場變動	16%	23%	17%	15%	14%	16%	10%
氣候變遷	11%	10%	8%	11%	9%	7%	19%
地緣政治不確定性	9%	6%	13%	12%	4%	8%	8%
併購	6%	3%	5%	2%	10%	8%	9%

註：IIA（國際內部稽核協會）的《風險聚焦全球調查》，n = 4,207。百分比顯示將該領域列為其內部稽核投入最多時間和精力的前五名的受訪者比例。深綠色陰影表示該地區的內部稽核資源投入最多的前五大領域。



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 3： 全球各區域未來三年 之預期風險變化

預期風險變化

- 數位顛覆的影響預期將會顯著增加，其中將其列為前五大風險的受訪者比例預計從34%躍升至55%。
- 氣候變遷風險在關注度上也有了顯著的飛躍，從原先的第十四位急升至第五位。

您的組織目前面臨的前 5 大風險是什麼？

您的組織 3 年後將面臨的前 5 大風險是什麼？

1. 網路安全	73%	1. 網路安全	67%
2. 人力資本	51%	2. 數位顛覆	55%
3. 業務持續性	47%	3. 人力資本	46%
4. 法規變動	39%	4. 業務持續性	41%
5. 數位顛覆	34%	5. 氣候變遷	39%
6. 資金流動性	32%	6. 法規變動	39%
7. 市場變動	32%	7. 地緣政治不確定性	34%
8. 地緣政治不確定性	30%	8. 市場變動	33%
9. 治理／公司報告	27%	9. 供應鏈與外包	25%
10. 供應鏈與外包	26%	10. 資金流動性	23%
11. 組織文化	26%	11. 組織文化	21%
12. 舞弊	24%	12. 治理／公司報告	20%
13. 傳播／聲譽	21%	13. 舞弊	20%
14. 氣候變遷	19%	14. 傳播／聲譽	15%
15. 健康與安全	11%	15. 健康與安全	11%
16. 併購	6%	16. 併購	11%

註：IIA（國際內部稽核協會）的《風險聚焦全球調查》，樣本數為4,207。百分比顯示將該領域列為其組織前五大風險的比例。

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 4： 全球各區域未來三年之 稽核資源投入的預期變化

預期資源  
投入變化

■ 預計與數位顛覆和氣候變遷相關的內部稽核活動將會顯著增加。

內部稽核花費最多時間和精力的前 5 名風險是什麼？

您預計 3 年後內部稽核需要花費最多時間和精力來解決的 5 大風險是什麼？

1. 網路安全	68%	1. 網路安全	73%
2. 治理／公司報告	55%	2. 數位顛覆	52%
3. 業務持續性	54%	3. 業務持續性	49%
4. 法規變遷	46%	4. 法規變遷	37%
5. 資金流動性	45%	5. 治理／公司報告	36%
6. 舞弊	42%	6. 人力資本	35%
7. 供應鏈與外包	34%	7. 氣候變遷	34%
8. 人力資本	30%	8. 舞弊	29%
9. 組織文化	24%	9. 資金流動性	28%
10. 數位顛覆	22%	10. 供應鏈與外包	28%
11. 傳播／聲譽	20%	11. 組織文化	24%
12. 健康與安全	17%	12. 市場變動	22%
13. 市場變動	16%	13. 傳播／聲譽	16%
14. 氣候變遷	11%	14. 地緣政治不確定性	16%
15. 地緣政治不確定性	9%	15. 健康與安全	15%
16. 併購	6%	16. 併購	8%

註：IIA（國際內部稽核協會）的《風險聚焦全球調查》，樣本數為4,207。百分比顯示將該領域列為其組織前五大風險的比例。

# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

# 調查結果 - 亞太地區 如何運用調查 結果

以下摘要涵蓋了亞太地區的核心發現，但為了獲得更深入的見解，建議讀者詳細查看後面的圖表。這些圖表用百分比表示，將特定稽核領域評為其組織中風險等級前五的人數。當前的風險等級以深藍色表示，而未來的風險等級則以淺藍色顯示。值得注意的是，儘管調查的主要回應來自日本、台灣和菲律賓，還有來自其他20個國家／地區的參與者提供了回饋。

## 亞太地區每個國家的調查回覆

表5：當前風險等級 vs. 未來風險等級

- 在亞太地區，網路安全、業務持續性，以及人力資本被共同視為面臨最高風險的三大領域。
- 展望未來三年，預計數位顛覆和氣候變遷將成為增長最快的風險領域。

表6：預計在接下來三年內的風險變化情況

- 其中，數位顛覆預期將攀升至第二位，有高達55%的受訪者認為它將成為他們組織面臨的五大風險之一。

- 氣候相關風險也將顯著上升，達到第五位，其中46%的人預計它將成為他們面臨的五大風險之一。

表7：目前稽核的資源投入與未來稽核的資源投入

- 在目前的稽核的資源投入中，最受關注的領域是網路安全，有高達66%的亞太地區的內部稽核主管將其列為內部稽核資源投入的前五大重點領域。
- 第二名由多個領域佔據，包括業務持續性、法規變動和治理／公司報告。

日本	329	孟加拉	10
臺灣	230	斐濟	8
菲律賓	103	印度	6
澳洲	70	泰國	5
印尼	58	巴基斯坦	4
新加坡	50	柬埔寨	3
馬來西亞	43	不丹	1
香港	40	澳門	1
越南	27	馬爾地夫	1
中國	14	緬甸	1
斯里蘭卡	14	紐西蘭	1
哈薩克	12	總計	1,031



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 調查結果 - 亞太地區

表8：三年內稽核資源投入的預期變化

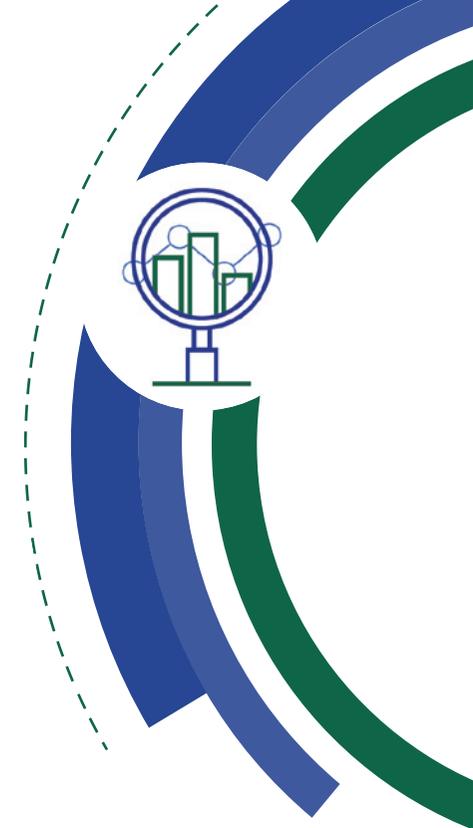
- 應對數位顛覆和氣候變遷的活動預計將大幅成長。
- 上述成長因應對治理／公司報告、資金流動性，以及舞弊的措施減少而有所抵銷。

表9：當前風險等級與目前稽核資源投入

- 與法規變動、治理／公司報告和舞弊的風險相比，資源的投入相對較高。
- 相較於人力資本、市場變動、地緣政治不確定性及氣候變遷的風險，所投入的資源相對較低，但針對這些問題所投入的資源可能會延伸至其他領域。

表10：未來風險水準與未來稽核資源的投入

- 預計在未來三年內，內部稽核主管（CAE）預計在絕大部分領域中，關鍵風險與資源投入的重點間，差異將進一步縮小。
- 預計網路安全將持續作為風險管理和稽核資源投入的首要關注點，數位顛覆和業務持續性也將被視為重點領域。



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 5： 目前風險等級 vs. 未來風險等級 - 亞太地區



- 亞太地區的三个領域面臨高風險：網路安全、業務持續性和人力資本。
- 未來三年，數位顛覆和氣候變遷是預計增加最多的風險。

### 您的組織目前面臨的前 5 大風險是什麼？



### 您的組織 3 年後將面臨的前 5 大風險是什麼？



# 表 6： 未來三年之預期風險變化 - 亞太地區

預期風險  
變化

- 數位顛覆預計將上升至第二位，有55%的受訪者認為它將成為未來前五大風險之一。
- 氣候相關風險躍居第五位，46%的受訪者表示這將成為前5大風險之一。

## 您的組織目前面臨的前 5 大風險是什麼？

## 您的組織 3 年後將面臨的前 5 大風險是什麼？

1. 網路安全	66%	1. 網路安全	64%
2. 業務持續性	61%	2. 數位顛覆	55%
3. 人力資本	59%	3. 業務持續性	51%
4. 市場變動	47%	4. 人力資本	50%
5. 法規變動	35%	5. 氣候變遷	46%
6. 數位顛覆	30%	6. 市場變動	42%
7. 地緣政治不確定性	28%	7. 地緣政治不確定性	38%
8. 供應鏈與外包	27%	8. 法規變動	31%
9. 治理／公司報告	24%	9. 供應鏈與外包	26%
10. 組織文化	23%	10. 治理／公司報告	17%
11. 氣候變遷	22%	11. 資金流動性	17%
12. 舞弊	22%	12. 組織文化	16%
13. 資金流動性	21%	13. 傳播／聲譽	15%
14. 傳播／聲譽	18%	14. 舞弊	15%
15. 健康與安全	12%	15. 健康與安全	10%
16. 併購	4%	16. 併購	9%

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

表 7：

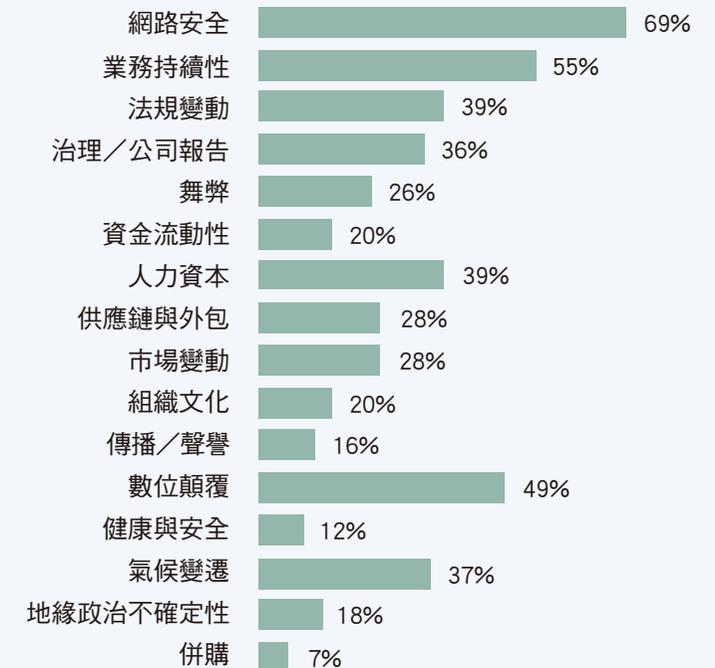
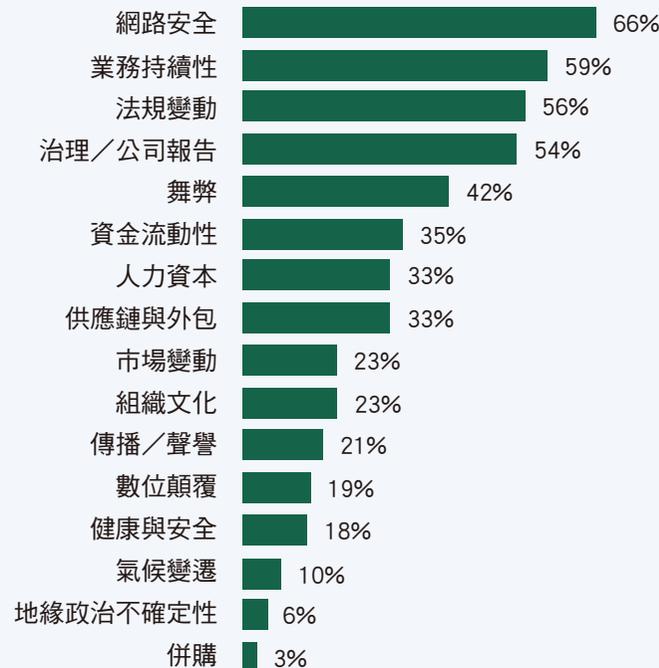
## 目前稽核的資源投入與未來稽核的資源投入 - 亞太地區



- 亞太地區 CAE 最有可能選擇網路安全作為內部稽核投入最多資源的前 5 大領域之一（66%）。
- 第二名由多個領域佔據，包括業務持續性、法規變動和治理／公司報告。

內部稽核花費最多時間和精力的前 5 大風險是什麼？

您預計 3 年後內部稽核需要花費最多時間和精力來解決的 5 大風險是什麼？



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 8： 三年內稽核資源投入的預期 變動 - 亞太地區

資源投入的  
預期變動

- 應對數位顛覆和氣候變遷方面的活動將會顯著增加。
- 上述成長因應對治理／公司報告、資金流動性以及舞弊的措施減少而有所抵消。

內部稽核花費最多時間  
和精力的前 5 名風險是  
什麼？

您預計 3 年後內部稽核需要花費最  
多時間和精力來解決的 5 大風險是  
什麼？

1. 網路安全	66%	1. 網路安全	69%
2. 業務持續性	59%	2. 業務持續性	55%
3. 法規變動	56%	3. 數位顛覆	49%
4. 治理／公司報告	54%	4. 人力資本	39%
5. 舞弊	42%	5. 法規變動	39%
6. 資金流動性	35%	6. 氣候變遷	37%
7. 人力資本	33%	7. 治理／公司報告	36%
8. 供應鏈與外包	33%	8. 市場變動	28%
9. 市場變動	23%	9. 供應鏈與外包	28%
10. 組織文化	23%	10. 舞弊	26%
11. 傳播／聲譽	21%	11. 組織文化	20%
12. 數位顛覆	19%	12. 資金流動性	20%
13. 健康與安全	18%	13. 地緣政治不確定性	18%
14. 氣候變遷	10%	14. 傳播／聲譽	16%
15. 地緣政治不確定	6%	15. 健康與安全	12%
16. 併購	3%	16. 併購	7%

註：IIA（國際內部稽核協會）的《風險聚焦全球調查》，亞太地區，樣本數為1,034。百分比顯示將該領域列為其內部稽核投入時間和努力的前五位的比例。



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 表 9： 當前風險水準與當前稽核的資源投入 - 亞太地區

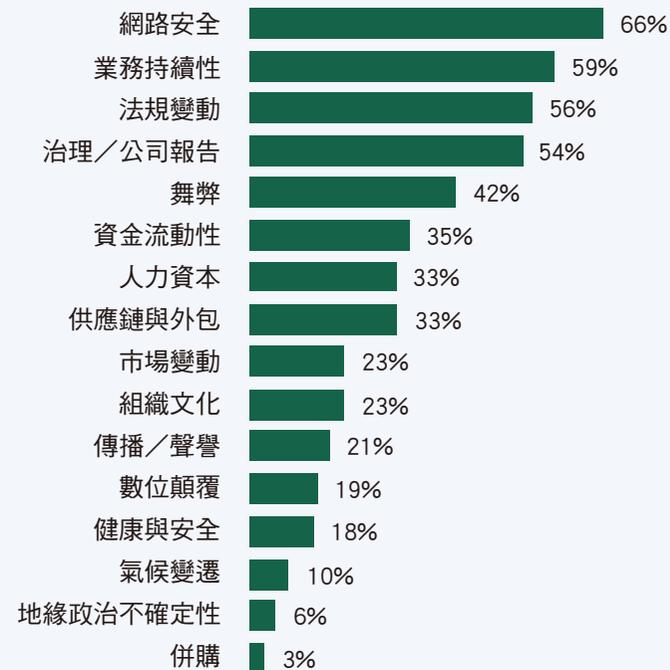
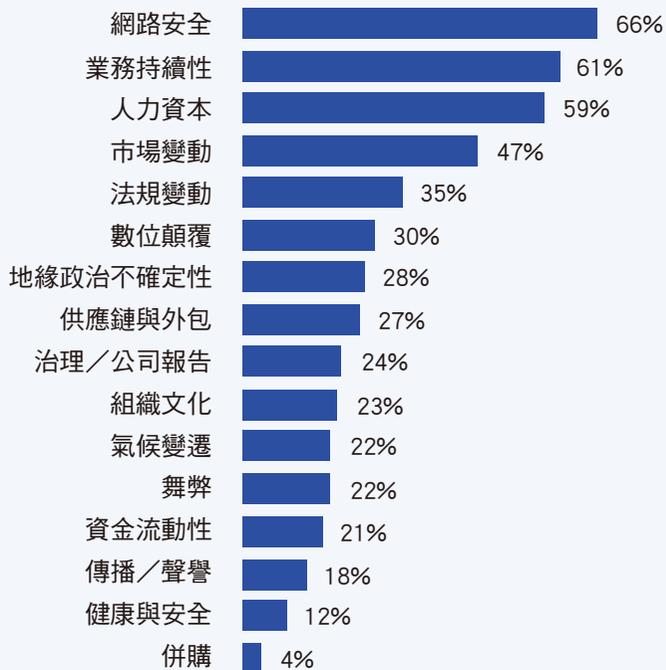


■ 與法規變動、治理／公司報告和舞弊的風險相比，資源投入程度相對較高。

■ 相較於人力資本、市場變動、地緣政治不確定性及氣候變遷的風險，所投入的資源相對較低，但針對這些問題的稽核資源投入可能會延伸至其他領域。

### 您的組織目前面臨的前 5 大風險是什麼？

### 內部稽核花費最多時間和精力的前 5 名風險是什麼？



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

表 10：

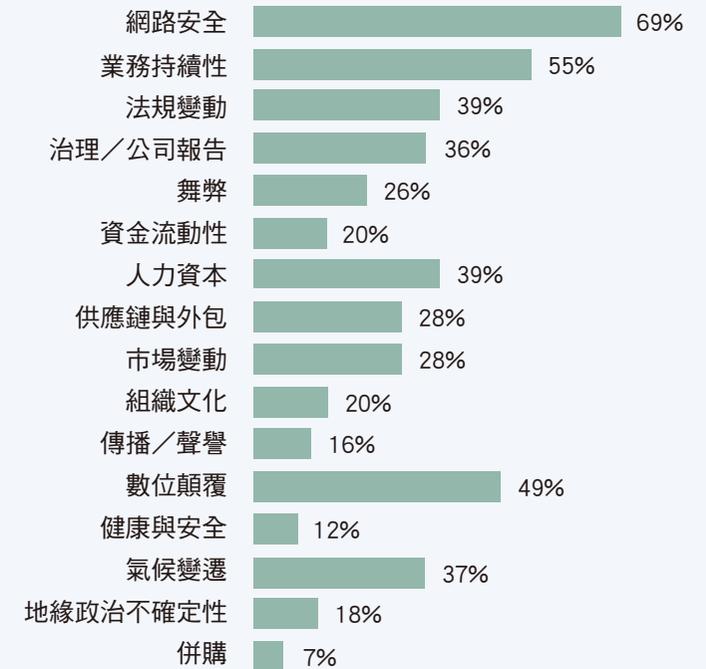
## 未來風險水準與未來稽核的資源投入 - 亞太地區



- 在未來三年內，內部稽核主管預計在絕大部分領域中，關鍵風險與內部稽核的資源投入重點之間的差異將進一步縮小。
- 預計網路安全將持續作為風險管理和稽核資源投入的首要關注點，數位顛覆和業務持續性也將被視為重點領域。

您的組織 3 年後將面臨的前 5 大風險是什麼？

您預計 3 年後內部稽核需要花費最多時間和精力來解決的 5 大風險是什麼？



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

# 網路安全

## 面對網路攻擊的衝擊

組織正透過業務間的協同合作及強化網路韌性來積極回應網路攻擊。一項年度調查揭示，截至2022年，亞太地區的組織所經歷的網路攻擊量超越了全球任何其他地區。<sup>1</sup>

舉一個具體例子，韓國的一位內部稽核主管估計，針對當地公共部門的網路攻擊在過去兩年間增加了四倍。此外，他指出這些攻擊變得更加迅速、更具策略性，而且經常採用先進的方法，有時會鎖定特定員工，利用複雜的社交工程技術進行攻擊。這些組織化、資源充足的犯罪集團常常得到那些使用software-as-a-service式駭客工具的業餘愛好者的支持，進行有組織的攻擊。不止於此，來自國家層面的威脅也在增長——國家資助的駭客活動正變得日益猖獗。於此同時，許多組織正轉變

策略，轉向加強網路韌性，這包含了監控、應對和恢復的能力——旨在迅速恢復正常營運並更好地從攻擊中復原，而非僅僅嘗試避免攻擊。

勒索軟體攻擊是一種持續的威脅。「網路罪犯和全球國家行為者正處於針對關鍵基礎設施、敏感商業資訊和資料前線，包括智慧財產權。因此，若未能適當地緩解，重大的網路安全漏洞可能導致實質的財務損失、名譽損害，以及營運中斷。」Melanie Tolentino Oteyza

調查結果 -  
網路安全

1<sup>ST</sup> - RISK LEVEL

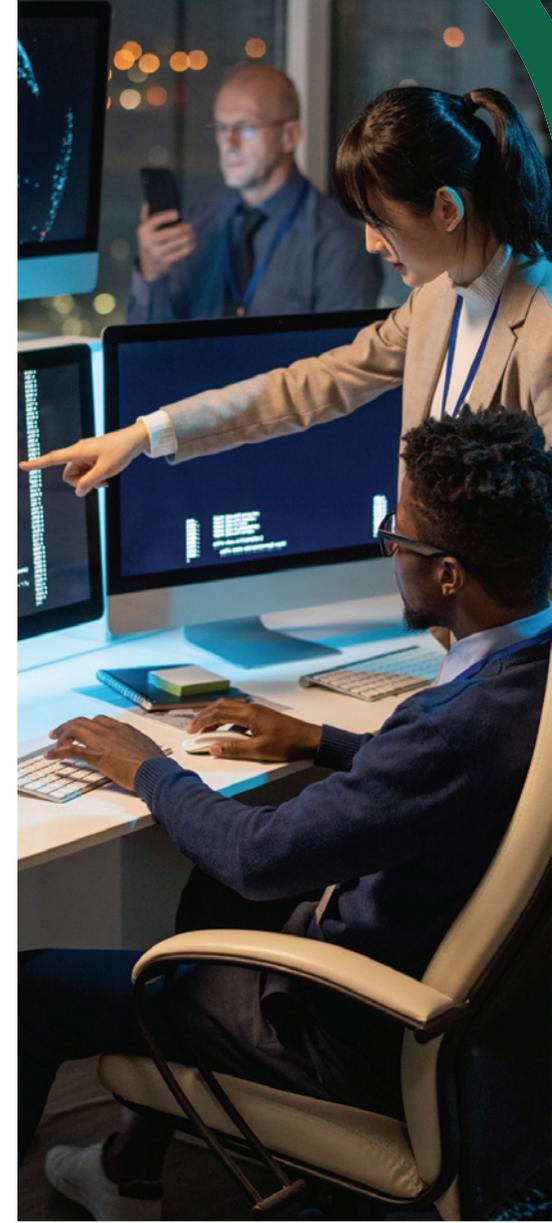
66%

將其列為風險等級的前五名

1<sup>ST</sup> - AUDIT EFFORT

66%

將其列為稽核資源投入的前五名



<sup>1</sup> 有關亞太地區的網路攻擊的更多資訊，請參閱：<https://www.ibm.com/downloads/cas/DB4GL8YM>，第7頁。

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 網路安全

是菲律賓Meralco集團的內部稽核主管，強調了加強網路安全的重要性。她提倡，「我們必須加大力度進行事前的安全監控並增強網路安全措施。」

隨著網路安全防護所需的投入不斷上升，其投資級別本身很快也將轉變為一種風險。一位馬來西亞金融服務公司的內部稽核主管進一步說明這一點，「這種投資基本上正在侵蝕我們的資本，對金融服務行業的要求帶來了新的風險層面。」

## 轉向到網路韌性

在一次圓桌會議上，內部稽核主管們坦承，即便防禦措施落實得當，駭客仍然頻繁地企圖侵入組織的網路系統。一位來自澳洲高等教育機構的確信經理分享了他的見解：「這種極端風險第一次出現在我們的風險登記冊上，並且被我們的監管委員會所認可。」

他補充說：「他們現在已經意識到，無論我們採取了多少措施，仍然無法完全防止所有的攻擊。」

新的方法著重於最大程度地減少網路攻擊的影響，並阻止不當訪問關鍵系統和資訊。因此，雖然邊緣防禦仍然至關重要，但組織也在越來越多地識別出關鍵的任務系統和數據，並為它們配置額外的防護措施。

同時，許多組織正轉變策略，不再僅僅專注於避免攻擊，而是增強網路的恢復力——即確保生存。這增強了網路安全和業務持續性之間的關聯。PwC資誠澳洲的合夥人Adam Stock指出，「管理網路恢復力的行動很可能與管理業務持續性和適應力的行動一致」，他強調，「因此，內部稽核主管必須以一種綜合的視角來審視這些風險，而不應該孤立地看待它們。」

## 跨部門協作

鑒於網路威脅的發生速度和強度，圓桌會議的參與者們一致認為，前線防禦必須配置充足的資金以支持先進技術防護、堅固的控制環境，以及能進行即時監控和迅速應變的程序，並定期進行測試。內部稽核主管（CAE）需要對這些流程保持清晰的可視性，並在理想情況下，具備提供這些服務

所需的專業技能和深度技術知識。

同時，對於發生的違規行為和安全事件，內部稽核必須能夠進行即時的影響評估。這不僅需要專業知識，也要求在整個組織內實施廣泛的跨部門協作。

東亞銀行的內部稽核主管Helen Li強調了這一點：「為了有效應對網路威脅，內部稽核主管確實需要與其他確信或控制職能部門緊密合作。」

例如，她指出，IT部門、風險管理和法遵部門通常從內部角度出發來管理安全防護，同時外部專家則負責全天候監控安全運作，並定期執行滲透測試和模擬駭客攻擊。這些活動往往非常專業化，專注於處理技術層面的問題，然而，內部稽核則可以提供一個更為全面的視角，幫助發現潛在的漏洞和重疊區域。她進一步說明，「我們能夠帶來新的視角，對現狀提出關鍵性的挑戰。」



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 網路安全

### 致力於網路安全

對於如銀行業這樣受到嚴格監管的行業而言，資料外洩不僅是一個資訊安全問題，它還代表著一定的遵循風險。因為重大的資料外洩事件可能會引發龐大的罰款、處罰以及聲譽損失。許多組織試圖通過購買保險來補償這些潛在的損失，但確保有足夠保險覆蓋範圍本身就是一個挑戰。

一位來自菲律賓保險行業的內部稽核主管指出，保險公司在評估風險時通常會關注組織投資在防禦技術的品質、網路防禦措施的實際實施情況以及員工的培訓和教育水平。

她還提到，網路防禦失敗的一個主要原因是「人為風險」，因此，強制性培訓被視為至關重要，而培養執行管理層和領導層的網路安全意識同樣不可或缺。在另一個例子中，菲律賓某家銀行的內部稽核主管分享了他如何為該機構的董事會、稽核和風險管理委員會的高層成員舉辦網路安全研討會，以提升他們的意識並確保他們在戰略層面上的參與。

### 教育關於人工智慧風險

最後，像ChatGPT和Google Bard這樣的生成式人工智慧技術引入了新型態的網路安全威脅。這些工具憑藉它們生成各種內容和編寫電腦程式碼的能力吸引了眾多用戶。然而，正是這些能力也帶來了潛在的安全漏洞。Melanie Tolentino Oteyza，菲律賓Meralco集團的內部稽核主管，提到了人工智慧技術發展對網路安全帶來的影響：「人工智慧的進步雖然在多方面展現了其潛能，但同時也加劇了網路攻擊和網路戰的風險。」

而一位來自新加坡的內部稽核主管則對這些新興技術的部署表達了擔憂：「我們對這些計劃的推出感到驚訝，一方面它們為我們提供了有用的工具，但另一方面，當我們無法掌握使用者的具體行為時，這些技術可能無意中洩露了大量有關業務的敏感資訊。」

Group IB的一項研究指出，在2022年6月至2023年5月期間，數千個ChatGPT帳戶遭到了侵害，其中亞太地區的帳戶受影響的比例約為40%。<sup>2</sup>

## 資源

[評估網路安全操作：預防與檢測 \(The IIA\)](#)

[國際內部稽核協會的三道模型\(The IIA\) 三道模型解釋了治理中第一線、第二線和第三線的角色。](#)

作為回應，內部稽核主管 (CAE) 必須對組織採用的最新技術及其治理流程保持警惕。這包括確保有明確的指導方針和政策並且得到管理層的遵循——即便這些程序的部署和使用可能非常容易。



<sup>2</sup> 有關受影響的ChatGPT帳戶的更多資訊，請參閱：<https://www.group-ib.com/media-center/press-releases/stealers-chatgpt-credentials/>

# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 網路安全

### 內部稽核如何幫助組織

1. 確認並識別組織中的關鍵任務系統和資料，並瞭解這些系統的保護層次以及對外部供應商的依賴程度。
2. 全面審視由不同的內部與外部確信職能實施的網路安全措施，以找出可能存在的漏洞和重疊區域。
3. 在包含預防、檢測、監控、回應和恢復流程的網路安全框架基礎上，評估整個組織員工對於網路安全的認識和警覺性。
4. 保持對最新技術發展的關注，並對組織針對新興技術的控制措施（如ChatGPT）進行及時評估。
5. 融合對網路安全和業務持續性等關鍵領域的檢視，以加強這些領域之間的緊密聯繫，提高整體的安全和恢復力。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 業務持續性 構建營運韌性

過往，業務持續性計畫常被放置一旁，鮮少被實際運用。如今，組織已開始積極利用這些計畫來支持戰略性決策制定，從而增強自身的適應能力。

自從2020年疫情導致社會封鎖開始，全球範圍內的動盪局面是前所未有的，在這種背景下，亞太地區的企業一直專注於生存。疫情後緊接著物價飆升和利率上漲，導致全球和區域市場快速變化，並使一些組織處於崩潰的邊緣。<sup>3</sup> 複雜性和不可預測性的陰影也日益加大。

在區域圓桌會議上，內部稽核主管們表示他們正在採取一種積極的態度。一位來自菲律賓電子公司的內部稽核主管說：「我們面臨的最大新興風險是，組織的每一部分是否都能在風險來臨前，批判性地識別出可能出錯的情境。」

其他內部稽核主管們也同意，這一問題已經在他們的董事會議程中升級，並在該地區許多家族企業中引起了關注。

### 資源

[《稽核第三方風險管理》\(The IIA\)](#)

[《業務持續性管理》\(The IIA\)](#)

調查結果 - 業務  
持續性

2<sup>ND</sup> - RISK LEVEL

61%

將其列為風險  
等級的前五名

2<sup>ND</sup> - AUDIT EFFORT

59%

將其列為稽核  
資源投入的前  
五名



<sup>3</sup> 有關破產趨勢的更多資訊，請參閱：[https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz.com/economic-research/publications/specials/en/2023/april/2023\\_04\\_11\\_Insolvency-Report\\_AZ.pdf](https://www.allianz.com/content/dam/onemarketing/azcom/Allianz.com/economic-research/publications/specials/en/2023/april/2023_04_11_Insolvency-Report_AZ.pdf)

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 業務持續性

### 重新評估持續性計劃

業務持續性計劃的核心在於積極的實施策略。在考量到疫情和地緣政治緊張局勢的影響下，許多組織正在重新評估商業模式並對供應鏈進行重組。來自台灣一家主要銀行的內部稽核主管指出，台灣的企業正迫切尋求縮短供應鏈，並通過多元化客戶基礎來降低對中國大陸的依賴。他強調，國際標準組織的ISO 22301成為了企業創建詳細且可測試計劃的一項重要工具，這些計劃對於戰略性決策至關重要。<sup>4</sup>

斯里蘭卡的一位內部稽核主管也分享了他的經驗，他表示其董事會利用風險管理軟體來識別關鍵風險，審視風險減緩措施，並對控制措施進行測試。該組織的一線管理人員被要求自己制定業務持續性計劃，而不是依賴顧問，這樣一來，一線管理人員不僅要承擔風險，還能夠通過桌面演習來驗

證計劃的實際效果。

過去業務持續性計劃曾長期擺放在書架上塵封。

### 識別相互關聯的風險

對於像斯里蘭卡這樣的國家來說，宏觀經濟和地緣政治的不確定性成為了主要的風險驅動因素。在圓桌會議上，內部稽核主管們指出這些風險是不可預測的、不斷變化的，並且與其他風險有著密切的連結。對於業務持續性風險管理來說，這意味著所需識別和減輕的不只是孤立的風險，還包括風險之間的相互作用，這可能是難以發現和理解的。

與其他確信功能（如企業風險管理）的緊密合作變得至關重要，因為這樣可以確保新出現的風險範疇更加完整，並且相關問題能夠在整個業務中進行有效溝通。最終，業務持續性工作必須專注於提高整個組織的韌性。

而不是單獨面對風險。以斯里蘭卡為例，2022年，該國經歷了自1948年獨立以來最嚴重的經濟危機和政府的瓦解。當時，燃油短缺和騷亂導致全國陷入癱瘓。斯里蘭卡LAUGFS Holdings的首席風險官Prasenna Balachandran提到，這種情形迫使他的組織必須重新考慮業務持續性計劃的含義和實施方式。



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 業務持續性

「內部稽核人員和風險經理的職責是訓練我們的組織面對各種挑戰，而不僅僅是專注於幾個狹窄的領域，」Balachandran 說，為了更廣泛地規劃未來，他的組織要求一線管理者根據組織的風險評估創建包含三種不同情景的業務持續性計劃。作為首席風險官，Balachandran 每年更改這些情景，以便隨著時間推移，業務持續性計劃可以作為一個訓練場，幫助從任何挑戰中增強韌性。一線的內部稽核確保業務持續性計劃得到適當的實踐，並將執行情況報告給董事會。

## 使用領先風險指標

內部稽核還可以幫助組織識別領先的風險指標，這些指標能在問題出現之前標示出潛在的高風險區域。一位斯里蘭卡銀行的內部稽核主管表示，許多企業選擇了較為容易的方法，僅僅監控與過去問題相關的滯後指標。

內部稽核主管能透過深入探究稽核發現的根本原因，來協助組織專注於發展領先風險指標，特別是在那些已經出現失敗的領域。例如，在新加坡的一次圓桌會議上，一位內部稽核主管分享了他發現的一個問題：控制缺陷背後是因為員工沒有接受適當的培訓來應對不確定性，這一問題在資深員工離職後尤其顯著。該內部稽核主管建議，不是簡單地將問題歸咎於監管不力，應該要求管理層確定那些需要在這些關鍵領域接受培訓的人員比例，並將之作為領先風險指標。

提供充滿同理心的內部稽核支持，幫助第一線和第二線工作人員理解問題或差距的形成方式和原因，是建立信任和合作關係的重要途徑，這樣一來，組織的三線就能作為一個團隊協同工作。在該地區許多組織正在增加自動化的努力以解決技能短缺的情況下，將控制措施內嵌到自動化的營運流程中，同樣有助於增強組織的總體韌性。



內部稽核主管（CAE）能夠通過深入探究稽核結果的根本原因，來協助組織專注於發展領先風險指標。

## 加強治理

調查受訪者將治理／公司報告評為內部稽核資源投入第二高的領域（見表2）。其中一部分工作投入到業務持續性規劃中。例如，菲律賓Meralco集團的內部稽核主管Melanie Tolentino Oteyza與組織的風險管理部門密切合作，以識別新興威脅和相互關聯風險，並更新風險宇宙。稽核工作開展以審查各功能單位的業務持續性計劃，並推薦了新的治理流程，其中包括建立一個負責業務持續性和韌性的工作委員會。

# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 業務持續性

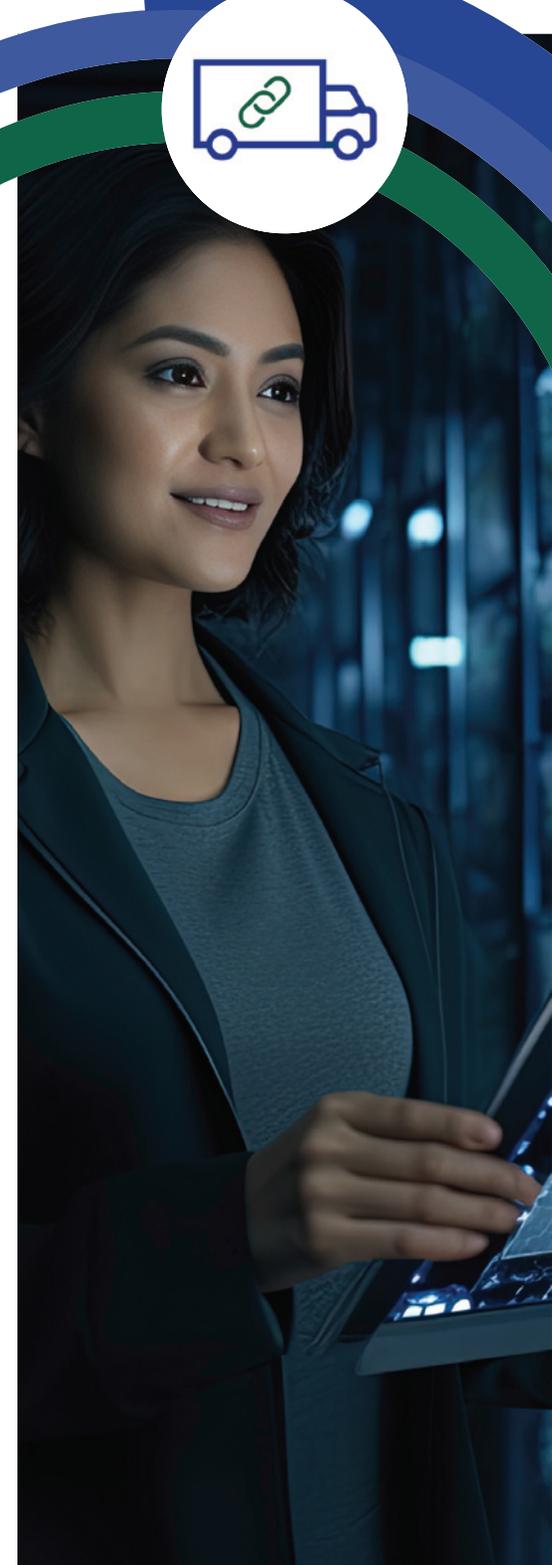
Oteyza 表示，關於業務持續性和彈性的實時桌面演練對於改善組織內部第一線和第二線之間的相互依賴性至關重要。此外，檢視三線之間的相互依賴性可以揭示業務持續性計劃中的冗餘和特定責任未分配的領域。

她說：「我們也進行桌面演練，觀察並提出加強這些流程彈性的建議。」這種稽核演練還有助於改善業務中的資料完整性和資料流程——一旦完成，就能夠減少內部稽核工作的週期時間。

三年後，調查受訪者仍然預期業務持續性將是亞太地區組織面臨的第二大風險，並且也將繼續是內部稽核資源投入的重點領域（參見表6和表8）。提升所需技能的多樣性。

三年後，調查受訪者仍然預期業務持續性將是亞太地區組織面臨的第二大風險，並且也將繼續是內部稽核資源投入的重點領域。

對內部稽核來說，這是一項重要任務，尤其是考慮到影響該地區的人力資源挑戰，特別是專業技術領域和公共部門組織。圓桌會議上的內部稽核主管表示，他們正在增加員工培訓，以擴展部門內的技能，特別是在資金短缺的情況下。他們還表示，在過去幾年中，他們與相關行業的同事以及IIA區域分會加強了網路合作，分享知識和最佳實踐。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 業務持續性

### 內部稽核如何協助組織：

1. 評估業務持續性計劃是否最新、相關且現實，包括它們如何充分考慮新興風險對供應鏈管理和多方風險的影響。
2. 評估三線相互合作的程度，以識別、監控和緩解互相聯繫的風險，使風險和其應對措施不是孤立的，而是從整體角度來考慮。
3. 通過連接內部稽核在組織中的多個接觸點，幫助組織識別領先風險指標（這些指標可以在問題發生之前標示潛在的高風險點）。
4. 通過內部培訓和與相關行業實踐者分享經驗，持續提升與業務持續性規劃相關的內部稽核技能。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

# 人力資本 適應人才新現實

隨著工人前往鄰近國家尋找更高薪機會，組織開始自動化流程、調整人力資源策略並展開創新。此外，員工對於「工作」和「生活」的看法也迅速演變。

雖然整個亞太地區各個領域都面臨人力資本挑戰，但該地區各國和各行業所面臨的原因卻各不相同。該地區圓桌會議上內部稽核主管表示，與北美和歐洲不同的是，他們受到了所謂的「大辭職潮」（疫情後經驗豐富、年長員工出走，尋求生活方式改變）的影響較小。<sup>5</sup> 但他們的組織更容易受到鄰國宏觀經濟和地緣政治變化的影響。

舉例來說，在疫情期間，許多技術熟練的外籍工人離開了新加坡，返回他們的祖國，並在疫情緩解後沒有返回，導致關鍵職位空缺。在菲律賓和斯里蘭卡，鄰國較高的工資吸引了關鍵勞工離開國內市場。在大多數國家，缺乏經驗的實習生正在填補這些空缺，但結果參差不齊，而有經驗的員工則越來越傾向於跳槽。<sup>6</sup>



調查結果 -  
人力資本

3<sup>RD</sup> - RISK LEVEL

59%

將其列為風險  
等級的前五名

7<sup>TH</sup> - AUDIT EFFORT

33%

將其列為稽核  
資源投入的前  
五名

<sup>5</sup> 有關「嚴重過勞」的更多資訊，請參閱：<https://theconversation.com/the-great-resignation-didnt-happen-in-australia-but-the-great-burnout-did-201173>

<sup>6</sup> 有關亞洲的人才戰略的更多資訊，請參閱：<https://asia.nikkei.com/Economy/The-post-COVID-Great-Resignation-comes-to-Asia-Hays-CEO>



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 人力資本

IT 和網路安全專家短缺，這是由迅速數位化帶來的現象，根據印尼一家銀行的內部稽核主管，某些職位的工資通膨率達到了60%至70%。他表示：「在印尼，我們全國只有大約400名經認證的資訊系統稽核人員，去年監管機構推出了更高的網路安全成熟度評估、數據保護等監管要求。」「這導致大型銀行、新創企業、金融科技公司和其他機構爭相挖角這個領域有限的資源。」

## 人才儲備策略

許多圓桌會議的與會者表示，企業正在急於利用自動化和數位化等技術——如果他們能吸引並留住員工的話。這減輕了那些依賴低技能、高交易流程部分的壓力。但這也使傳統的入門級工作職位空心化，一位來自澳洲的內部稽核主管說，這使企業拼命重新創造足夠的初階職業角色，以填補他們的人才庫。

由於全球組織加大了在區域營運中共享服務中心的使用，例如進行企業範圍的行政任務，這一問題在疫情期間變得更糟。這不僅未能幫助他們保留關鍵人員，還使得這些職位的新入門級人才集中在少數國家（例如越南和馬來西亞）。<sup>7</sup>

「我們一方面正在自動化以減少人數，同時又試圖通過為高潛能人員提供有吸引力的激勵計劃來克服人員流失問題——這是一個有明確職業發展路線的計劃，我們希望能夠吸引他們留在組織中，」斯里蘭卡 LAUGFS Holdings 的首席風險官 Prasenna Balachandran 說道。他表示，雖然這有所幫助，但隨著高級員工在指導初級員工的同時兼顧自己的職責，他們的壓力增加了，這增加了職業倦怠的風險。考慮到許多熟練的員工在經濟和政治動蕩後離開斯里蘭卡前往澳洲和加拿大，留住剩餘的人才至關重要。



## 資源

[人才管理：招聘、發展、激勵和留住優秀團隊成員 \(IIA\)](#)

[培養健康的文化 \(國際內部稽核協會\)](#)

[2023組織文化與道德報告 \(審計委員會\)](#)

## 企業文化

圓桌會議上的內部稽核主管們提到，例如，稽核工資單和員工記錄的準確性等硬性控制非常重要，但並未能解決當今動態勞動市場的需求。雖然稽核自動化日益承擔起遵循性檢查的工作，但處理由疫情加速的文化變遷可以帶來額外的價值。

<sup>7</sup> 有關共享服務相關挑戰的更多資訊，請參閱：<https://cn.accaqlobal.com/content/dam/acca/news/files/40.%20Future%20challenges%20facing%20the%20Shared%20Services%20Centre%20in%20China%20and%20greater%20Asia%20Pacific.pdf>



執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 人力資本

例如在日本，一直以來過著一生只在單一公司工作的長期趨勢正在式微。公司突然發現自己必須為中層管理者創造職業發展結構。一位來自日本電子業務的內部稽核主管表示，這挑戰了人力資源部門在其流程中所根植的每一種假設。與第一線和第二線合作，協助發想解決方案並提供支持性批評是受到管理層歡迎的。

內部稽核在專注於特定問題時發揮著作用，一次短暫而有針對性的稽核可以提供幫助。例如，一位來自澳洲工業產業的內部稽核主管進行了一次特殊稽核，探討員工育嬰假後留職率的下降問題，並發現主管的行事風格是其中關鍵。「如果我們僅僅採取了交易性的方法，我們就會錯過一些關鍵的指標，」她說道，建議採用更為考慮周全、詳細和分析性的方法至關重要。

在人力資本方面的挑戰中，內部稽核部門受到的打擊與它們所服務的組織一樣嚴重，有時甚至更嚴重……許多與會者表示，內部稽核的員工數量減少了。

但組織也必須確保加強其企業文化，使其與最近的趨勢和發展保持一致。內部稽核主管在跨企業協調方面扮演著關鍵角色，以有效評估、監控和鞏固積極的組織文化。這應包括確保定期收集員工調查資料並採取行動，並確保這些資料與業務最需要了解的內容相一致。

## 填補內部稽核技能缺口

在人力資本方面的挑戰，內部稽核部門受到的打擊與它們所服務的組織一樣嚴重，有時甚至更嚴重。除了在領域如網路安全和資訊技術等方面面臨相同的技能短缺問題外，內部稽核還出現了傳統技能組合的短缺，比如會計方面。一位圓桌討論的參與者指出，例如，在菲律賓，會計師的考試在疫情期間被取消，這大大減少了畢業生人數。吸引合適的合格新人進入行業變得更加困難。許多與會者表示，內部稽核的員工數量減少了——有一個部門的員工數量只有所需人數的三分之二。幸運的是，她在2018年已經與財務團隊共同開發了一個自自動化



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 人力資本

稽核平台，該平台已協助補足人力不足的問題。如果保留人才變得困難，尋找替代人員可能更加困難，特別是對於公共部門以及除了大型組織之外的所有其他組織而言。其他內部稽核主管（CAE）表示，他們曾使用ChatGPT來幫助技術較為不足的內部稽核員撰寫代碼，進行資料分析和改善風險評估，但隨著來自這些新技術的增加的網路安全風險，這種方法存在危險。

一位在菲律賓的零售業務的CAE表示，除了從顧問公司共同外包內部稽核服務外，他還誘使退休同事參與具有高專業水準的任務。此外，他還發起了一場教育運動，針對風險擁有者，以加強其控制文化和意識。一位在印尼銀行的CAE表示，他已將專業人士引入內部稽核團隊，以增強團隊的專業知識，並將其網路安全內部稽核專家派駐到第一線，以提高其控制和風險意識。

「現在真正的挑戰在於在增強內部稽核價值方面，績效比遵循標準更為重要。」

在大多數亞洲國家，股票交易所上市規則要求公開公司進行內部稽核。儘管這種監管推動提高了這個行業的知名度，為內部稽核人員創造了更好的地位和工作保障，但現在真正的挑戰在於在增強內部稽核價值方面，績效比遵循標準更為重要。當環境、社會和治理（ESG）法規變得強制性時，它們也可以成為吸引新人才的推動因素，但內部稽核主管（CAEs）強調了清楚傳達組織的可持續性目標和目的在整個企業以及人力資源政策和程序中的重要性。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

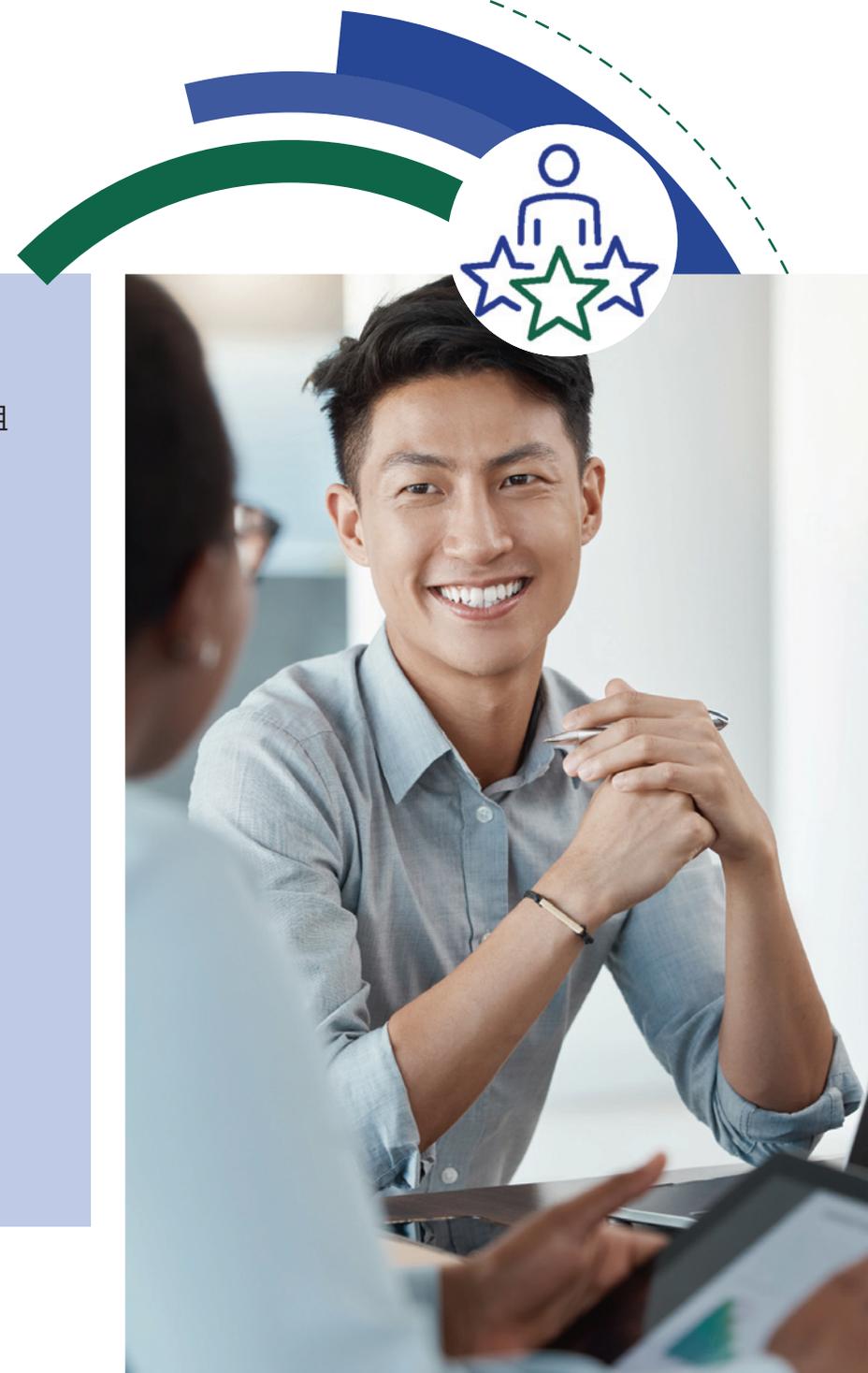
人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 人力資本

### 內部稽核如何幫助組織：

1. 理解影響組織人才管理的因素，包括技術影響、初階職位策略和職業結構的影響，及時評估對組織和內部稽核的影響。
2. 考慮重新塑造勞動市場和員工期望的宏觀因素，評估組織人力資本策略和管理流程的有效性。
3. 評估不僅僅是硬性控制（例如結構、政策和流程），還包括軟性控制（例如企業文化和員工調查溝通）的有效性。
4. 提供諮詢服務，例如培訓和工作坊，幫助提高員工對控制意識和組織核心價值的認識，除了提供保證服務。
5. 通過客座稽核計畫和將內部稽核人員派駐到其他職能部門，將內部稽核作為組織未來管理人員的培訓基地。



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

# 法規變動

## 採取合規的策略性方法

考慮到亞太地區各國之間高度聯繫的貿易關係，監管遵循是一個重大挑戰。隨著日益增長的資料保護法和新的強制性環境、社會、治理（ESG）揭露要求，內部稽核必須採取戰略性的遵循方法。

### 新的資料保護法規

亞太地區的主要經濟體正在採用修改版的歐洲2018年的《通用資料保護規範》以保護公民的個人資料。但它們的做法各不相同。例如，中國最近修訂了其2021年的《個人資訊保護法》（PIPL），限制了個人資料在國外的轉移。<sup>8</sup> 印度的《數位個人資料安全法案》的草案則將個人資料的收集和使用限制在特定目的上。

2022年的《數位個人資料安全法案》採取

了一種較緩和的方法，特別是考慮到印度資料的使用和轉移。<sup>9</sup> 但是將這些區別應用在該地區的其他相似法規中，很容易看出組織為何感到困難。

東亞銀行的CAE Helen Li表示，一個健康的組織就像一個活生生的有機體，不斷適應變化的環境。她表示，內部稽核的工作不僅僅是評估組織的在某個特殊時間點或特定法規下的「健康狀況」。「以監管遵循為例，檢查遵守個別規則並不有效，因為

### 調查結果 - 法規變動

5<sup>TH</sup> - RISK LEVEL

35%  
將其列為風險等級的前五名

3<sup>RD</sup> - AUDIT EFFORT

56%  
將其列為稽核資源投入的前五名

<sup>8</sup> 有關中國資料法律的更多資訊，請參閱：<https://www.reuters.com/world/china/chinas-steps-control-its-data-information-2023-05-09/>

<sup>9</sup> 有關印度的資料保護法的更多資訊，請參閱：<https://iapp.org/news/a/indias-proposed-digital-personal-data-protection-bill-arrives-before-parliament/>



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 法規變動

涉及的規定太多，」Li說道。「業務、產品和監管要求不斷變化，因此您必須評估現有的控制框架，確保您的組織擁有非常強大的機制來跟上變化並在必要時進行調整。」

## ESG的迫切行動

圓桌會議上的CAE表示，ESG報告將成為未來幾年最大的遵循挑戰之一。調查受訪者還表示，在氣候變化、生物多樣性和環境可持續性相關的領域，內部稽核所投入的資源在未來三年將會顯著增加（見表8）。在國際標準建立後，歐洲主要確立了ESG揭露的金字塔標準。

總部位於荷蘭的全球報告倡議組織和英國的氣候相關財務揭露工作小組制定了這些規則。

圓桌會議上的CAE表示，  
ESG報告將成為未來幾年  
最大的遵循挑戰之一。

現在，基於這些規則的強制性法規已經在歐盟（EU）實施。這些法規對於在亞太地區經營並供應至歐洲的供應商產生影響，特別是當一項相關的供應鏈指令生效後，該指令要求歐洲企業證明其供應商在環境和社會保護方面的行為。<sup>11</sup>那些不能符合要求的企業可能無法向歐洲提供商品和服務。

印度、日本和新加坡等國家也正在效仿，基本上以這些規則為基礎制定了強制性的報告規則。<sup>12</sup>

其他亞太地區的國家迄今針對證券交易所的揭露規則採取建議性的立場，但隨著投資者和消費者對更環保企業的壓力增加，強制性法規很可能會出現。

該地區的許多跨國組織已經開始為這一變化做準備（以及一些較小的上市公司），但其他公司需要在這個問題上取得更多進展。例如，IIA新加坡的理事Stephen Ching評論道：「CAE顯然無法稽核不存在的事物，因此他們需要認真與董事們合作，並向他們強調這現在是新加坡證券交易所的要求，企業必須做好準備。」

即使在那些在這方面走在前列的公司，仍然有很多工作需要做。

<sup>10</sup> 有關歐盟企業可持續性報告的更多資訊，請參閱：[https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en)

<sup>11</sup> 有關新供應鏈規則的更多資訊，請參閱：<https://www.elevatelimited.com/blog/eu-parliament-approves-supply-chain-due-diligence/>

<sup>12</sup> 有關亞太地區ESG規則的更多資訊，請參閱：<https://newsdirect.com/news/esg-disclosure-regulations-are-strengthening-in-asia-pacific-781581983>



# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 法規變動

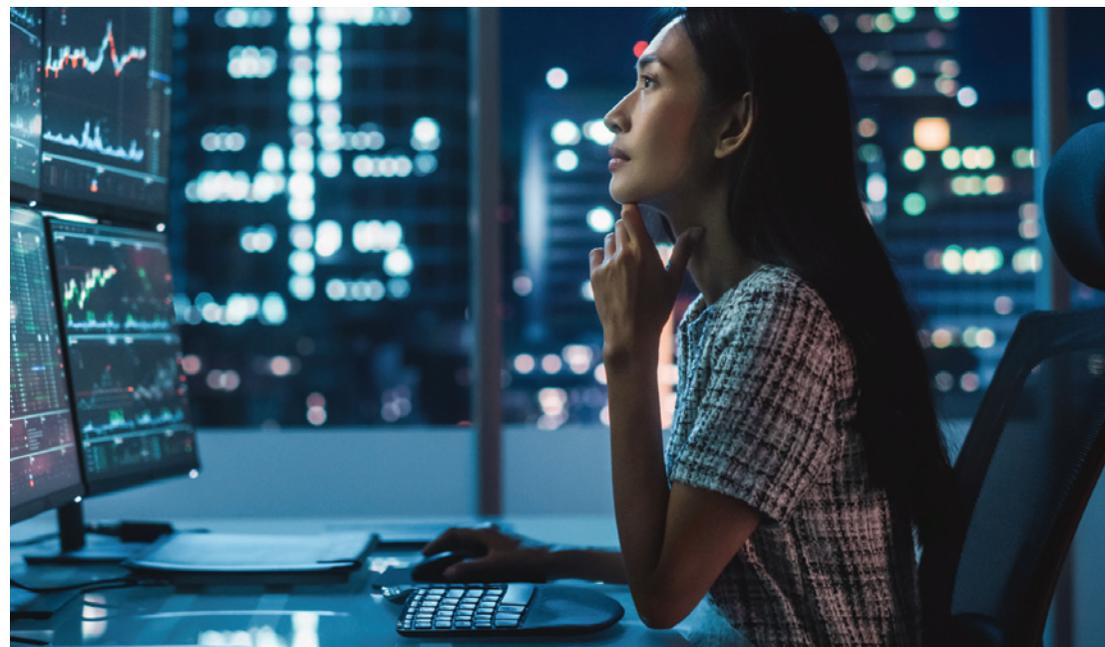
Ching提到，由於ESG報告需要彙編大量資料，內部稽核主管們可以考慮採用持續性稽核來保持領先。Ching說：「從一開始就讓業務參與進來，瞭解架構，理解資料的來源及其是否完整。由於這是一個新領域，在這些方面有很大的改進空間，即便是在資本較多的公司中。」

## 防止漂綠

漂綠在亞太地區日益引起關注，因為誤導性或虛假的可持續性聲稱被用來吸引客戶、投資甚至員工。<sup>13</sup> 一位日本跨國公司的CAE表示：「公司發現宣傳ESG是至關重要的，這也涉及到多樣性、吸引和保留人才。」對ESG報告進行強有力的保證將防止漂綠——或指責。

這樣的行為同樣會造成傷害。這樣的指控可能損害聲譽，失去組織的業務，除了遵循的後果。內部稽核未來必須努力提供保證，即在考慮到使用的各種資料和不同水準的資料治理成熟度，企業溝通中使用的ESG聲稱是準確完整的。

漂綠在亞太地區日益成為一個問題，因為誤導性或虛假的可持續性聲稱被用來吸引客戶、投資者甚至員工。



<sup>13</sup> 有關亞太地區的漂綠現象的更多資訊，請參閱：<https://www.eco-business.com/news/the-next-wave-of-green-washing-offsets-competitor-claims-and-transition-washing/>

# 目錄

執行摘要：  
在政經情勢中指引迷津

方法論

調查結果：全球

調查結果：亞太地區

網路安全：  
應對網路安全攻擊的衝擊

業務持續性：  
培訓以提高韌性

人力資本：  
適應人才的新現實

法規變動：  
以策略方式走向合規

## 法規變動

### 內部稽核如何幫助組織：

1. 及時調整稽核焦點和方法，以應對最新的監管要求和新興風險領域，例如漂綠等。
2. 評估各相關司法管轄區的監管要求對組織的影響，特別是複雜領域，例如遵守資料主權規則。
3. 深入了解組織的監管遵循框架和過程，包括實體層面、業務相關和地點特定控制。發現分享最佳實踐以及控制改進機會。
4. 評估現有的監管遵循控制框架的有效性，包括組織應對快速變化的監管發展的能力。



# 致謝

## 亞太地區報告 亞太地區報告的開發團隊 如下：

### 亞太地區聯絡人

**Stephen Coates** -  
主席, ACIIA (亞洲內部稽核師協會)

### 圓桌會議主持人

**Helen Li** -  
中國香港東亞銀行集團總稽核

**Sue Ironside** -  
澳洲力拓集團內部稽核領域專家總經理

**Nam-Chie Sia** -  
新加坡龍發金融風險管理、法律及合規部門負責人 項目主任

### 項目主任

**Laura LeBlanc** -  
內部稽核基金會高級主任

**Deborah Poulalion** -  
內部稽核協會研究和見解高級經理

**Emely Katz** -  
內部稽核協會聯盟參與主任

### 調查分析和內容開發

**Deborah Poulalion** -  
內部稽核協會研究和見解高級經理

### 研究撰寫

**Arthur Piper** - Smith de Wint, 英國

### 平面設計師

**Cathy Watanabe**

## 內部稽核基金會2023 - 24年 董事會成員如下：

### 會長

**Warren W. Stippich Jr.**, CIA, CRMA

### 高級副總裁 - 策略

**Glenn Ho**, CIA, CRMA

### 副總裁 - 財務和發展

**Sarah Fedele**, CIA, CRMA

### 副總裁 - 內容

**Yulia Gurman**, CIA

### 董事

**Hossam El Shaffei**, CCSA, CRMA  
**Reyes Fuentes Ortea**, CIA, CCSA, CRMA  
**Nora Kelani**, CIA, CRMA  
**Shirley Livhuwani Machaba**, CCSA, CRMA  
**Raoul Ménès**, CIA, CCSA, CRMA  
**Hiroshi Naka**, CIA  
**Anthony J. Pugliese**, CIA  
**Bhaskar Subramanian**

### 工作聯絡

**Laura LeBlanc** -  
內部稽核基金會高級主任

## 內部稽核基金會2023 - 24 年度研究和教育顧問委員會 成員如下：

### 主席

**Yulia Gurman**, CIA

### 副主席

**Jane Traub**, CIA, CCSA, CRMA

### 委員

**Tonya Arnold-Tornquist**, CIA, CRMA  
**Christopher Calvin**, CIA  
**Jiin-Feng Chen**, CIA  
**Andre Domingos**  
**Christina Duquette**, CRMA  
**Marc Eulerich**, CIA  
**Dagmar Flores**, CIA, CCSA, CRMA  
**Anargul Kairulla**, CIA  
**Ayaka Mitsunari**  
**Ahmed Mohammed**, CIA  
**Grace Mubako**, CIA  
**Ruth Doreen Mutebe**, CIA  
**Erika C. Ray**, CIA  
**Brian Tremblay**, CIA  
**Koji Watanabe**

### 工作聯絡

**Deborah Poulalion** -  
內部稽核協會研究和見解高級經理



# SPONSORS

## FOUNDATION STRATEGIC PARTNERS



## Foundation Partners



## Gold Partners

**Larry Harrington**  
CIA, QIAL, CRMA

**Stacey Schabel**  
CIA



## RISK IN FOCUS PARTNERS

- |                          |                 |                    |
|--------------------------|-----------------|--------------------|
| IIA – Argentina          | IIA – Ghana     | IIA – Peru         |
| IIA – Australia          | IIA – Guatemala | IIA – Philippines  |
| IIA – Bolivia            | IIA – Hong Kong | IIA – Rwanda       |
| IIA – Brazil             | IIA – Indonesia | IIA – Singapore    |
| IIA – Chile              | IIA – Japan     | IIA – South Africa |
| IIA – Colombia           | IIA – Kenya     | IIA – Tanzania     |
| IIA – Costa Rica         | IIA – Malaysia  | IIA – Uganda       |
| IIA – Dominican Republic | IIA – Mexico    | IIA – Uruguay      |
| IIA – Ecuador            | IIA – Nicaragua | IIA – Venezuela    |
| IIA – El Salvador        | IIA – Panama    |                    |
|                          | IIA – Paraguay  |                    |

# 有關IIA

國際內部稽核協會（IIA）是一家非營利性的國際專業協會，服務超過235,000名全球會員，並在全球範圍內頒發了超過190,000張認證內部稽核師（CIA）證書。成立於1941年的IIA被廣泛認可為內部稽核專業領域中在標準制定、認證、教育、研究和技術指導方面的領導者。欲了解更多資訊，請訪問[theiia.org](http://theiia.org)。

## 關於內部稽核基金會

它為內部稽核從業者及其利益相關者提供見解，推動和促進全球內部稽核專業的價值。通過學術基金，該基金會通過資助內部稽核發展的項目，支持該專業的未來。

高等教育機構的教育。欲了解更多資訊，請訪問  
[theiia.org/Foundation](http://theiia.org/Foundation)。

## 免責聲明與版權

IIA發布此文件供資訊和教育目的使用。本材料不旨在為具體個人情況提供明確答案，因此僅供參考。IIA建議就任何具體情況尋求獨立的專業建議。IIA不對任何人僅依賴本材料承擔責任。版權所有 © 2023 內部稽核基金會。保留所有權利。如需再版許可，請聯繫[Copyright@theiia.org](mailto:Copyright@theiia.org)。



Internal Audit  
**FOUNDATION**

全球總部 | 內部稽核師協會 地址：1035 Greenwood Blvd.,  
Suite 401 | Lake Mary, FL 32746。美國 電話：+1-407-937-  
1111 | 傳真：+1-407-937-1101  
網址：[theiia.org/foundation](http://theiia.org/foundation)