# 內部稽核專業能力架構 ™

## 全球實務指引

遵循《全球內部稽核準則》

The Institute of
Internal Auditors

一般指引

# 致謝

## 指引編纂團隊

Saeed AlNaimi, CIA, Saudi Arabia

Emre Alpargun, CIA, United States

Amanda Black, United States, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, United Kingdom

Christina Brune, United States, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bulgaria

Abhishek Gupta, Internal Audit Practitioner, United States

Charith Anuradha Leelarathne, CIA, Sri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Greece

Zameer Shaikh, CIA, United Arab Emirates

Paul Thompson, CIA, Australia

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Ethiopia

## 全球指引委員會審閱成員

Gally Amazan, Haiti
Hassan Khayal, CIA,CRMA, United Arab Emirates
Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japan

## 國際內部稽核準則委員會審閱成員

Marthin Grobler, CIA, CRMA, South Africa

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonesia

## 準則與指引部門

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, Executive Vice President

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, Vice President

David Petrisky, CIA, Director (Project Lead)

IIA 謹此感謝以下監督機構對本指引所提供之支持：全球指引委員會、國際內部稽核準則委員會，以及國際專業實務架構監督委員會。

# 關於《國際專業實務架構》®（IPPF）®

International Professional Practices Framework® (IPPF)

架構可為學科或專業知識提供一個結構性藍圖和系統，促進知識體系的持續發展、解釋及應用。國際內部稽核協會推廣的《國際專業實務架構®》® (IPPF)® 整合了內部稽核專業實務的權威知識體系，包括《全球內部稽核準則》™、《特定議題要求》和《全球指引》。

IPPF® 不僅關注現行的內部稽核實務，同時賦予全球內部稽核從業人員和利害關係人靈活與應變的能力，以面對來自不同環境、不同目的、規模和結構的組織對於高品質內部稽核的持續需求。

## 全球指引

全球指引支援《準則》，為執行內部稽核服務提供非強制性的資訊、建議及最佳實務。全球指引經由 IIA 的正式審查及核准程序認可。

全球指引就以下主題提供詳細方法、逐步流程與範例，包含：

- 確信與諮詢服務。
- 專案規劃、執行與溝通。
- 金融服務。
- 舞弊及其他影響廣泛的風險。
- 內部稽核職能的策略與管理。
- 公部門。
- 永續發展。
- 全球科技稽核指南®（GTAG®），協助稽核人員執行與組織資訊科技及資訊安全風險與控制相關的確信和諮詢服務。

全球指引為 IIA 會員專屬之權益。

# 內容


**執行摘要** ..... **1**

**前言** ..... **2**

**《全球內部稽核準則》中的專業能力** ..... **3**

領域二：道德和專業精神 ..... 4

領域三：治理內部稽核職能 ..... 5

領域四：管理內部稽核職能 ..... 5

領域五：執行內部稽核服務 ..... 8

**內部稽核專業能力架構** ..... **9**

內部稽核專業能力架構組成要素 ..... 9

知識和技能子類別 ..... 9

熟練度層級 ..... 11

職務層級期望 ..... 12

**運用專業能力架構** ..... **15**

個人層面 ..... 15

內部稽核主管層面 ..... 15

**附錄 A 相關 IIA 準則** ..... **18**

**附錄 B 詞彙表** ..... **19**

**附錄 C 範本** ..... **22**

# 執行摘要

《內部稽核專業能力架構™》是建構和評估內部稽核專業所需專業能力的基礎工具。此架構將專業能力分為四大主要類別和 28 個知識和技能子類別，可依組織的優先事項和架構進行客製化調整。此架構定義了四個不同的熟練度層級，從基礎認知到專家級精通，與典型的工作角色和職責相對應。針對每個子類別，架構中描述內部稽核人員在工作中展現不同熟練度層級的特徵，呈現個人成長歷程以及內部稽核職能的整體專業能力。

《內部稽核專業能力架構實務指引》提供整合性方法，協助了解和監督提供有價值內部稽核服務所需的專業能力。本指引：

- 指明《全球內部稽核準則》中，與管理和發展各項專業能力最為相關的內容。
- 概述《內部稽核專業能力架構》。
- 所依據的認知是，每位稽核人員的職務角色皆對應著特定專業能力的期望，而這些期望及相關專業能力會因組織而異。

本專業能力架構實務指引遵循《全球內部稽核準則》的要求，《準則》明確規定內部稽核人員、專案主管和內部稽核主管的義務。如《準則》中「內部稽核的目的」所述，內部稽核職能成員有責任發展專業能力，以提升其提供有價值的確信、建議、深度洞察和前瞻遠見的能力。
本指引附有一系列範本，可用於：

- 評估個人及整體的專業能力。
- 制定教育訓練與資源計劃。
- 使專業能力與組織優先事項、內部稽核策略計畫和市場驅動因素保持一致。

使用這些範本評估和記錄專業能力的管理與發展，也有助於內部稽核主管證明符合《準則》的多項要求，詳如隨附符合性檢核表所述。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 前言

當**內部稽核**由具備專業能力的稽核人員執行，並符合《全球內部稽核準則》時，其成效最為顯著。《準則》詞彙表中將「**專業能力**」定義為「知識、技能和能力」。[1]對內部稽核人員而言，專業能力包含能夠提供風險導向的客觀**確信**與**諮詢**服務。專業能力也涵蓋與**董事會**及**高階管理層**互動所需的知識和技能，以建立並監督一個兼具效果與效率的內部稽核職能。具備專業能力的內部稽核人員能夠讓**內部稽核職能**創造、保護並維持組織價值，從而實現「內部稽核的目的」。

## 附註

**粗體**字詞彙已於附錄 B 詞彙表中定義。

《全球內部稽核準則》使用詞彙表中定義的特定術語。為正確理解及執行《準則》，必須理解和採用詞彙表中所述術語的具體含義和用法。

《準則》在要求中使用「必須」一詞，在實施注意事項中使用「應該」和「可以」等詞彙來表示常見和建議實務。

與「原則 3 展現專業能力」相關的準則強調，每位內部稽核人員均有責任發展及運用履行專業職責所需的專業能力，而內部稽核主管必須確保以內部稽核職能整體觀之，具備執行**內部稽核規程**中所提及服務的專業能力。因此，內部稽核的專業能力架構應支援對個別內部稽核人員及整體內部稽核職能的專業能力及**熟練度**層級進行評估。

《內部稽核專業能力架構實務指引》為內部稽核人員、內部稽核主管及其他相關人員提供實務指引，以定義和滿足其角色期望。本指引包含三個主要組成部分：

- 《準則》中與專業能力相關的要求。
- 《內部稽核專業能力架構》，涵蓋知識和技能領域的重要分類，以及熟練度層級的特徵。
- 關於如何使用專業能力架構和隨附範本的說明，以協助辨識和評估相關專業能力、促進持續專業發展並符合《準則》要求。

此架構和相關範本具有彈性，各組織可依其優先事項調整所需的專業能力組合和熟練度層級。

[1] 為求簡化，《內部稽核專業能力架構》 僅使用「知識」與「技能」來代表「專業能力」。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 《全球內部稽核準則》中的專業能力

準則指導全球內部稽核的專業實務，並作為評估和提升內部稽核職能品質的基礎。《準則》包含與專業能力相關的強制性和建議性指引，涵蓋個別內部稽核人員和內部稽核職能如何共同促進職能提供有價值服務的能力。

對專業能力的期望依個別角色而異：

- 內部稽核主管負責指導、管理和參與內部稽核職能的**治理**。
- 內部稽核人員可能具有監督和營運角色，有助於管理內部稽核職能，並執行確信和諮詢服務。
- 負責監督內部稽核職能的董事會成員應了解 IIA 的《國際專業實務架構》以及治理、**風險管理**和重要組織流程。

準則領域概述呈現了這些期望：

- **領域二**：道德和專業精神。「展現專業能力」是第三項原則；相關準則涵蓋個別稽核人員的責任，以及內部稽核主管對內部稽核職能整體專業能力的責任。
- **領域三**：治理內部稽核職能。在涵蓋內部稽核職能獨立定位與監督機制的原則和準則中，說明了對內部稽核主管專業能力的期望，以及董事會的相關責任。
- **領域四**：管理內部稽核職能。內部稽核主管和其他管理者的專業能力，被視為策略規劃、資源管理、有效溝通和品質改進的關鍵。
- **領域五**：執行內部稽核服務。與專案管理、資料分析和溝通相關的專業能力，對於規劃、執行和報告確信與諮詢服務結果的原則及準則至關重要。

儘管專業能力與每項原則和要求都息息相關，但《準則》中明確提及對於專業能力的具體期望內容詳述如下。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

## 領域二：道德和專業精神

領域二的原則、準則及要求主要聚焦於個人層面的特質。然而，也有部分要求延伸至內部稽核主管負責管理內部稽核職能的整體專業能力，以滿足董事會及高階管理層的期望。這些期望是否達成，在很大程度上決定了外界對內部稽核職能價值的認知，從而強化了取得及發展充足專業能力的必要性。

對個人而言，**誠信正直**被視為專業能力及其他特質的必要基礎，而蓄意誤導他人、誇大自身專業能力或資格，即屬不道德行為。同樣地，稱職的內部稽核人員應能察覺和管理個人偏見，並在評估證據時運用**專業懷疑精神**。

### *原則 3 展現專業能力*

《準則》強調專業能力是達成「內部稽核的目的」之必要條件。在此原則下，要求分為兩項準則：

- **準則 3.1 專業能力**。建立《準則》與履行內部稽核人員（包含內部稽核主管）職責所需的知識、技能和能力之間的關聯。
- **準則 3.2 持續專業發展**。要求內部稽核人員持續發展其專業能力，包含維持專業證照。

為配合這些準則，專業能力架構實務指引**適用於**個別稽核人員，包含既參與實務工作的稽核人員、亦負責領導內部稽核職能的內部稽核主管。

#### 針對個別稽核人員

準則 3.1 載明：「每位內部稽核人員皆持續發展與應用可使其勝任職責的專業能力」。同樣地，準則 3.2 要求內部稽核人員「維持並提升自身的專業能力，以精進內部稽核服務的效果與品質。」這些聲明強調，個人責任與內在動機對於接受必要訓練並積極尋求發展機會的重要性。

準則 3.1 的實施注意事項中，建議內部稽核人員在多個主要類別中發展專業能力。本指引隨附 Excel 工作簿的範本 A1，提供全面且彈性的知識和技能子類別與熟練度層級矩陣，以及各領域熟練度的範例說明。

#### 針對內部稽核主管

準則 3.1 明定內部稽核主管需了解提供內部稽核規程中所述服務的必要專業能力，並記錄目前內部稽核人員團隊和約聘資源擁有這些專業能力的程度。.


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

## 領域三：治理內部稽核職能

領域三的準則及其要求，說明了內部稽核主管在治理內部稽核職能上的責任，而必要條件則說明董事會及高階管理層為促使內部稽核職能實現「內部稽核的目的」所應採取的作為。治理的原則包括授權、組織定位及監督內部稽核職能。正如**內部稽核權責**決定了對內部稽核服務的需求，治理決策則決定了內部稽核職能的專業能力品質廣度。
此外，領域三的準則也規範了兩個角色的專業能力：內部稽核主管和外部評估人員。

### *準則 7.2 內部稽核主管專業資格*

準則 7.2 規定內部稽核主管負責向董事會提供所需資訊，以了解管理內部稽核職能和滿足董事會期望所需的資格和專業能力。同樣地，必要條件規定董事會和高階管理層共同合作，決定內部稽核主管的必要專業能力。
董事會的一項必要條件特別提及管理內部稽核職能（如領域四所述），進一步強化職能的知識和技能應與策略性規劃、管理資源、有效溝通和確保品質等原則保持一致的觀點。準則 7.2 的實施注意事項則提供內部稽核主管理想專業能力的概括性範例和其他建議。

### *準則 8.4 外部品質評估*

準則 8.4 要求外部品質評估（包括經獨立驗證的自我評估）須由「合格的獨立評估人員或評估團隊」執行，其中至少一人須持有有效的國際內部稽核師®（CIA®）資格。CIA 表示對準則的充分理解以及對道德和專業精神的承諾。
雖然外部品質評估的必要資格是至少一名團隊成員持有有效的 CIA，但實施注意事項建議可考量其他相關因素，如與內部稽核和組織優先事項相關的專業能力。

## 領域四：管理內部稽核職能

對內部稽核主管的管理能力期待應與領域四的要求一致。相關專業能力歸納為下述四項原則。管理內部稽核職能者的熟練度層級，很大程度上影響該職能提供有價值確信與諮詢服務的能力。

### *原則 9 策略性地規劃*

此原則的準則明確指出，為提供有價值的確信、建議、深度洞察和前瞻遠見，內部稽核人員不僅必須了解治理、風險管理和控制程序的一般概念，還必須了解其組織的策略、目標、**風險**和外部環境。為使內部稽核職能的努力與組織優先事項保持一致，內部稽核主管必須精通策略方面的知識和實務經驗，並實施適當的**方法論**。

#### 準則 9.1 了解治理、風險管理和控制程序

此準則明定，內部稽核主管必須了解組織的治理、風險管理和控制程序，以提供確信和諮詢服務。其要求與實施注意事項提供此類程序的範例，但並非旨在提供辨識相關專業能力的完整架構。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

**準則 9.2 內部稽核策略**

內部稽核策略必須包含願景、策略目標及支援策略的行動方案。策略目標須具體可行，以達成願景。至少應有一個目標為設定每個專業能力子類別的目標熟練度層級，以有效履行權責。其中至少一項目標應設定各專業能力子類別的目標熟練度層級，以有效履行權責。支援策略的行動方案應包含協助內部稽核人員持續朝向期望熟練度層級進步的機會。其他提升全組織層級確信和諮詢服務效果和效率的方案，可能包含採用科技工具、與其他確信提供者協調，以及將部分作業委外。內部稽核職能的整體專業能力，應能產出董事會與高階管理層所期望的確信、建議、深度洞察和前瞻遠見。

**準則 9.3 方法論**

內部稽核主管必須建立稽核方法論，並提供相關訓練，以實施內部稽核策略、發展風險導向的**內部稽核計畫**，並確保符合《準則》之要求。內部稽核的方法論建立一致性的作法，以利內部稽核職能在治理與管理流程中與董事會及高階管理層互動，並執行高品質的確信與諮詢服務。透過方法論訓練與實際應用機會，內部稽核人員得以提升其在管理內部稽核職能與執行專案方面的專業能力。

## *原則 10 管理資源*

此原則及其準則明確指出，提供內部稽核服務需要充足且適當管理的資源。專業能力具有市場價值，因此內部稽核主管、董事會及高階管理層應基於所需專業能力和熟練度層級的評估、可望能夠發揮專業能力的職位角色，以及此類專業知識的目前成本，來決定內部稽核職能的資源需求。

**準則 10.2 人力資源管理**

內部稽核主管負責確保執行內部稽核服務的人員（無論是正職或約聘/派遣），皆具備執行內部稽核規程和策略中所述服務所需的專業能力。人力資源必須適當（換言之，即具備達成組織優先事項所需熟練度層級的知識和技能）、數量充足，並有效部署。

準則 10.2 也要求內部稽核主管透過訓練和其他方式，來評估和發展個人專業能力，與準則 3.1 和 9.3 的指引相呼應。

## *原則 11 有效溝通*

此原則的準則涉及特定的專業能力項目：溝通技巧。從建立關係到有效溝通結果，準則要求強調獲得管理階層同意和承諾的重要性，以解決重大風險曝險並考慮內部稽核職能的建議。若無法達成上述成果，溝通便不能算是有效，儘管溝通方式在技術上很專業或很有創意。

## *原則 12 增進品質*

內部稽核主管和其他具有監督責任者透過發展、實施和監督流程來確保內部稽核職能的品質，以確保符合《準則》並達成各項績效目標。執行這些職責的必要專業能力，主要包含對《國際專業實務架構》（IPPF）各項組成要素的知識，特別是**品質確信與改進計畫**，以及堪為楷模的道德和專業精神。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

**準則 12.1 內部品質評估**

內部稽核主管負責確保執行內部品質評估的人員，以充分的熟練度了解 IPPF 組成要素和內部稽核職能的方法論。

**準則 12.2 績效衡量**

準則要求包含辨識內部稽核職能的可衡量目標，並實施程序以記錄及監測目標達成情形或進度。某些目標和績效衡量指標可能與可辨識的專業能力直接相關；例如，以既定目標衡量專案完成情形，反映了專案管理技能。其他衡量指標與特定專業能力間接相關。例如，**利害關係人**滿意度衡量指標可能受到他人對內部稽核人員溝通能力、資料分析技巧、對組織流程的理解，以及其他相關專業能力的整體印象所影響。

**準則 12.3 監督和改進專案績效**

與監督和改進他人績效相關的專業能力，需要在實施既定內部稽核方法論和專業能力方面達到進階熟練度。範例包含有效溝通回饋，以及激勵或指導他人提升其績效和熟練度。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

## 領域五：執行內部稽核服務

領域五的原則大致與專案管理方法相符，用以規劃、執行和溝通**內部稽核服務的結果**。這些專案管理活動的對象—確信或諮詢專案中的**受評估業務**—通常是治理、風險管理和控制程序。因此，執行內部稽核服務所需的專業能力，涵蓋專業能力架構中所有知識和技能子類別。

將技能應用於各知識領域時，應產出有價值的深度洞察和前瞻遠見，包含發現風險曝險、挖掘增值機會、分析偏離評估**標準**的**根本原因**、針對控制設計或執行提出建議，以及與管理階層達成共識的行動方案


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 內部稽核專業能力架構

《內部稽核專業能力框架》提供行為表現範例，展現在特定知識和技能子類別中逐步提升的熟練度層級。熟練度層級通常應與可預期或提供的深度洞察和前瞻遠見價值相關。範本 A1 所示範例可作為個人和整體熟練度評估的基準。工作簿中的範本 A2 提供各子類別包含的重要主題或流程範例。內部稽核主管應依據組織的優先事項，調整專業能力子類別。

## 內部稽核專業能力架構組成要素

《專業能力架構》包含：

- 四個主要類別
  - 內部稽核專業能力。
  - 一般專業能力。
  - 治理與風險管理專業能力。
  - 營運領域專業能力
- 各主要類別內的知識和技能主題領域（子類別）
  - 這些子類別應視組織結構、流程及優先事項進行調整，以強調重要主題。
- 用於評估專業能力的「熟練度層級和特徵」，描述各知識和技能子類別中日益複雜的熟練度展現。

## 知識和技能子類別

圖 1 顯示各主要類別內的知識和技能子類別。工作簿中的範本 A1 提供各子類別四個熟練度層級的相關特徵。這些特徵並非詳盡無遺；各子類別內任何重要主題或流程都可作為描述類似特徵的依據，如範本 A2 所示。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

**圖 1. 主要類別及知識和技能子類別**

| 主要類別 | 知識和技能子類別 |
|---|---|
| 內部稽核專業能力 | 國際專業實務架構 |
| | 道德和專業精神 |
| | 品質確信與改進計畫 |
| | 稽核方法論 |
| | 整合與協調確信 |
| | 結果報告 |
| 一般專業能力 | 領導力 |
| | 專業溝通 |
| | 協商和衝突管理 |
| | 資料分析 |
| | 專案管理 |
| 治理與風險管理專業能力 | 治理 |
| | 策略 |
| | 企業風險管理 |
| | 法令遵循 |
| | 舞弊 |
| | 組織韌性 |
| | 永續經營 |
| 營運領域專業能力 | 會計 |
| | 客戶關係管理 |
| | 網路安全 |
| | 財務 |
| | 人力資源 |
| | 資訊科技 |
| | 行銷 |
| | 業務 |
| | 供應鏈管理 |
| | 其他重要行業、職能或流程 |


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

預設的知識和技能子類別可作為起始參考。內部稽核主管應檢視並調整這些子類別，以配合組織的：

- 績效管理或專業發展類別。
- 優先事項和營運領域。
- 目標、風險和控制的重要分類。

這些子類別並非互斥；例如，「品質確信與改進計畫」和「道德和專業精神」子類別可視為國際專業實務架構（IPPF）子類別的一部分，因為這些主題已在《準則》中定義，而準則是 IPPF 的組成元素。儘管可能存在邏輯重複之處，但為了強調需要特別關注的領域，仍將這些類別獨立出來。熟練度評估應盡量區分這些領域的個別成果。

## 熟練度層級

《專業能力架構》中的四個熟練度層級反映日益增加的複雜性和責任。儘管各組織的情況可能不同，範本 A1 所示各熟練度層級的特徵旨在反映全球領先實務。例如，資深稽核人員的期望熟練度在不同地區、行業和組織間可能略有差異。

各熟練度層級的一般特徵描述如下

- **基礎熟練度。**個人已透過教育了解子類別的組成要素。然而，在應用知識、運用技能或處理或檢視組織流程方面經驗有限。
- **中級熟練度。**個人已能應用部分知識、執行某些技能或處理特定流程。例如，展現將知識和技能整合到稽核專案的能力，但尚未準備好在該主題上領導專案。
- **進階熟練度。**個人已展現領導或監督某知識子類別之確信或諮詢專案的能力，或能對技能子類別提供訓練。
- **專家熟練度。**透過精通知識或技能子類別，個人已展現重要的深度洞察、前瞻遠見和價值。個人被董事會和高階管理層視為值得信賴的顧問，並被其他內部稽核人員視為思想領袖或典範模式。

對熟練度層級的期望可能因組織特徵、地理位置、行業、內部稽核職能規模等而有所不同。目前並無廣泛採用的規則，將熟練度層級與職務角色及其價值直接對應。然而，由於市場力量的影響，熟練度層級通常與工作角色的價值和層級相關。在決定特定工作角色的熟練度期望時，內部稽核主管應考慮組織限制和期望、相關市場條件以及領先實務。

### *證照與經驗的影響*

許多內部稽核人員取得專業證照，以展現在各主題領域的熟練度和公信力。IIA 對展現對相關知識和技能領域的理解並符合既定經驗標準的專業人員，頒發如內部稽核從業人員™（IAP）、國際內


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

部稽核師®（CIA®）和國際風險管理確認師®（CRMA®）等證照。證照制度可促進一致性並強化對領先實務的遵循。

《專業能力架構實務指引》未明訂評估個人特定子類別熟練度層級時，應反映證照取得情形。在評估個人熟練度是否符合標準特徵時，始終須運用專業判斷。

雖然熟練度層級與個人在某項技能或主題領域的經驗值相關，但經驗本身並不能完全決定個人的熟練度。熟練度也取決於經驗的難度、廣度、深度和複雜性。《專業能力架構》中的熟練度特徵係指特定成就，個人即使擁有豐富經驗也可能無法展現這些成就。相反地，有些經驗較少的人可能透過特定成就來展現其熟練度。

此外，《專業能力架構實務指引》並未針對過去經驗對當前熟練度的影響設定期限或有效期限。不過，某些主題領域的熟練度，特別是經常變化的領域（如資訊科技和網路安全），可能會隨時間而衰退。對於此類專業能力，持續專業教育可協助個人維持其熟練度層級；然而，單靠訓練可能不足以晉升至下一個熟練度層級。通常需具備多項證據範例，方可確認某項專業能力已達更高之熟練度層級。

## 職務層級期望

《準則》僅提及三種內部稽核職務角色：內部稽核人員、專案主管及內部稽核主管。然而，全球實務基本上已將某些工作角色標準化，並將其與特定專業能力、經驗和熟練度層級相關聯。以下描述的特定角色特徵、專業能力和期望，可作為具參考價值的標竿。這些職務說明中的期望屬於範例性質，非強制性要求或最低標準。

區分不同職務層級的主要因素，在於有多少專業能力達到較高的熟練度層級，而非範本中所列的特定知識與技能子類別。例如，主導稽核員（專案主管）通常在數個子類別達到進階熟練度，而資深稽核人員（一般型）則多為中級熟練度，僅在少數（或甚至沒有）子類別中達到進階熟練度。資深稽核人員（一般型）通常需在數個子類別中提升至進階熟練度，才有機會被考慮晉升為主導稽核員（專案主管）。

《專業能力架構》範本的使用者應根據其組織現況，調整「職務說明」的名稱及期望，並考慮將範本作為提議調整內部稽核人員職務層級的輔助工具。

### *初階和基層稽核人員*

初階角色多半招收大學應屆畢業生，假設其教育背景已具備相關主題的基本認知與理解（基礎熟練度）。這些人選可能被聘為見習生、學徒或基層稽核人員。基層稽核人員可能已有一些經驗，但初階和基層稽核人員皆須督導才能有效執行內部稽核服務。

許多組織物色具會計或財務學位的初階人員，這類背景涵蓋基礎稽核概念與方法論、組織架構、重要職能和流程，以及與治理、風險管理和控制程序相關的資訊。然而，組織也可能重視其他相關專業能力，如資料分析、溝通及專案管理，並徵求具備行銷、資訊科技或網路安全等營運領域經驗的人選。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

### *資深稽核人員（一般型與特殊專長型）*

具有「資深稽核人員」職稱，通常表示該人員已在「內部稽核專業能力」與「一般專業能力」方面展現中級熟練度，且擁有較基層稽核人員更多的相關經驗。資深稽核人員可能需在更具經驗的專案主管指導下執行**專案規劃**與外勤作業，但所需的協助較初階或基層稽核人員更少。有些內部稽核職能中，資深稽核人員（一般型）亦可能需督導基層稽核人員的工作。

自其他職能轉入內部稽核的個人，若其在「治理與風險管理專業能力」及「營運領域專業能力」方面已具備足夠經驗與熟練度，即便其在「內部稽核專業能力」方面僅達基礎熟練度層級，仍可能因其技能具備市場價值而被認定資深稽核人員（特殊專長型）。一般而言，資深稽核人員應在內部稽核職能任職一段合理時間後，於「內部稽核專業能力」展現至少中級熟練度。

### *主導稽核員（專案主管與技術稽核）*

主導稽核員層級通常表示擔任專案主管、或其專業技術已達進階熟練度層級的人員，其市場價值高於資深稽核人員。相關職稱包括主導稽核員、技術稽核員及稽核經理。

專案主管應負責帶領專案規劃，包含執行**風險評估**、確定各專案範圍內業務目標的優先順序，並制定工作程式以達成**專案目標**。

技術稽核員通常帶領一個或多個其具有進階熟練度領域的規劃與外勤作業，但不負責整體專案。專案主管或技術稽核員應至少在部分「內部稽核專業能力」與「一般專業能力」方面，以及多項與組織高度相關的「治理與風險管理專業能力」與「營運領域專業能力」中，展現進階熟練度。

### *資深稽核經理與協理（非內部稽核主管）*

負責管理專案和其他稽核人員的內部稽核人員，通常依其熟練度、市場價值及組織或內部稽核職能的特定因素，而被賦予資深經理或協理職稱。在規模較小的內部稽核職能，或當內部稽核主管的職級即為協理時，對資深稽核經理的期待，可能等同於大型組織對協理（非內部稽核主管）的要求。在內部稽核主管負責督導協理及資深經理的內部稽核職能中，對協理的熟練度期望通常高於資深經理。協理（非內部稽核主管）和資深經理應在所有「內部稽核專業能力」方面至少展現進階熟練度，而協理（非內部稽核主管）通常還須在一個或多個子類別中展現專家熟練度，以反映其較高的市場價值並與之相符。

### *內部稽核主管*

內部稽核主管應在所有「內部稽核專業能力」與「一般專業能力」方面至少展現進階熟練度，並期望在多方面達到專家熟練度。他們亦應在部分「治理與風險管理專業能力」方面具備專家熟練度。

「內部稽核專業能力」、「一般專業能力」及「治理與風險管理專業能力」，皆與內部稽核主管的以下職能密切相關：

- 參與內部稽核職能的治理和策略制定。
- 領導和管理內部稽核人員。
- 在整個組織中有效溝通和協商。
- 建議董事會和高階管理層如何提升組織風險管理流程的效果。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

- 應用進階分析和持續風險監控。
- 就新興風險趨勢、監管期望和企業風險管理領先實務方面發揮專業引領作用。

當內部稽核主管自其他職能、產業或行業轉任，董事會應意識到該人員在部分子類別中可能僅有基礎或中級熟練度。在此情況下，董事會可期望該主管在合理時間內將某些專業能力發展至進階熟練度。

### *審計委員會成員*

審計委員會成員通常是經驗豐富的現任或前任高階主管。因此，他們通常在某些子類別中具有專家熟練度，特別是與其先前專業經驗相關的「治理與風險管理專業能力」和「營運領域專業能力」方面。審計委員會成員應在「內部稽核專業能力」和「一般專業能力」方面具有進階熟練度。然而，若新任審計委員會成員在某些「內部稽核專業能力」方面僅達基礎或中級熟練度層級，內部稽核主管有責任提供必要的資訊和互動，使其在合理時間內提升其熟練度層級。

### *品質評估團隊負責人*

品質評估團隊負責人，或獨自負責品質評估的人員，通常在多數「內部稽核專業能力」方面展現專家熟練度，特別是「品質確信與改進計畫」。評估人員如能完成品質評估方法論訓練將更具優勢。

外部品質評估必須至少有一位持有 CIA 證照的人員帶領或執行工作。擁有 CIA 證照傳達了一定程度的公信力及對道德及專業標準的遵循。

內部品質評估並未要求評估人員具備 CIA 證照，但此類評估的品質高度仰賴評估人員的熟練度和專業精神。

內外部品質評估團隊負責人也應在與組織高度相關的「營運領域專業能力」中展現進階熟練度，以便建議內部稽核職能如何調整策略、規劃和資源，來為董事會和高階管理層創造最佳價值。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 運用專業能力架構

《專業能力架構實務指引》提供一套評估個人及整體專業能力的方法論，協助個人及領導階層辨識個人與整體的優勢領域，以及期望熟練度與目前熟練度之間的差距，藉此制定專業發展及資源配置計畫。

這些評估應持續進行，以確保內部稽核服務的價值持續符合利害關係人的期望。

## 個人層面

範本 A3「個人專業能力評估」藉由將內部稽核人員已記錄的專業能力，與該等領域日趨複雜且具價值的熟練度特徵比較，以評估特定子類別的熟練度。個人自我評估有助於辨識優勢和相對弱項，並藉此制定訓練計畫，以維持和加強特定熟練度。範本 A3 亦包含記錄先前熟練度評估結果的欄位，以辨識專業發展領域，並展現先前計畫或目標的達成情形。

個人主管應審閱此自我評估並提供回饋，因為主管可能會對證據的強度有不同的看法，導致對特定熟練度的評等有所差異。主管亦可能為因應內部稽核職能的整體能力需求，另行辨識出個人應加以發展的不同或新增子類別。

雖然專業能力發展與職涯發展之間未必明確或直接連動，但範本 B1 至 B9 中的「職務說明」範例，仍可作為衡量個人熟練度是否符合當前或目標職位典型期望的參考基準。將個人專業能力評估結果與「職務說明」範例進行比對，可作為晉升潛力的佐證，亦可協助辨識需改善的專業能力，以符合現職要求。範本 A3 中專設一欄，用於記錄個人及其主管為達成各子類別目標熟練度，於下個階段擬採取的行動。「其他備註」欄則可用於記錄觀察或其他有助於佐證熟練度評估或專業發展計畫的資料。

## 內部稽核主管層面

內部稽核主管應審閱範本 A1 的子類別和範本 A2 的補充內容，以確保《專業能力架構》與組織優先事項保持一致。如需新增或合併現有子類別，此類變更應同步更新至其他範本，以確保一致的方法論。

內部稽核主管和其他具有督導責任的人員，應使用範本 A3 **定期**審閱員工個人專業能力自我評估結果，並提供回饋和指導。當個人自評的熟練度層級與主管評估出現落差時，可能反映雙方對現職角色期望或工作成果認知上的差異。討論有助於雙方達成共識，釐清包含個人和主管應採取的行動，並確認適當的訓練與發展措施。此類討論應成為入內部稽核主管推動個人發展並達成內部稽核職能專業能力目標的方法之一。

範本 A4「整體專業能力評估」可用於彙總內部稽核人員的熟練度。範本 A4 包含記錄前期與當期的整體熟練度評估結果、未來目標及內部稽核主管擬採取行動的欄位。期望的熟練度層級應與內部稽核職能策略和組織優先事項保持一致。設定目標並追蹤目標達成進度有助於持續改善，並協助內部稽核主管展現符合《準則》的程度。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

在確保專業能力子類別與組織優先事項保持一致，並評估整體專業能力後，內部稽核主管應進一步辨識期望熟練度與目前熟練度之間的差距，並決定如何取得必要資源。可能的方式包含訓練、招聘和**委外**（亦包含來自組織內其他職能）。當申請支持內部稽核策略和完成內部稽核計畫所需的財務、人力和技術資源時，內部稽核主管可使用整體能力評估的文件。

若內部稽核規程明定該職能應提供諮詢服務，內部稽核主管應確保該職能在相關的「治理與風險管理專業能力」及「營運領域專業能力」方面至少達到進階熟練度。在關鍵主題領域達成專家熟練度，則代表內部稽核職能和內部稽核主管已是董事會和高階管理層值得信賴的顧問。

### *決定專案所需之專業能力*

專案主管必須決定在確信和諮詢專案中，為提供有價值洞察和前瞻遠見所需的專業能力，而這些專案受益於「知識與技能子類別」的熟練度。專案主管應將個人專業能力與專案風險評估、目標和範圍進行比較，藉此辨識具備相關優勢的團隊成員，並組建技能互補的團隊。

若某專案所需的特定「知識和技能子類別」熟練度，現有內部稽核人員中皆未具備，專案主管應與內部稽核主管討論此情況。內部稽核主管應決定是否能取得其他資源，或修改**專案工作程式**以充分運用現有人員的專業能力。

專案結束時，專案主管的回饋可作為客觀證據，用以驗證或修正個人專業能力評估結果。

### *向董事會和高階管理層報告*

內部稽核主管有責任向董事會和高階管理層說明內部稽核職能是否具備適當且充足的專業能力組合。如《準則》所示，適當的專業能力是指與組織優先事項保持一致，而充足是指有足夠數量的資源可執行專案工作。

內部稽核主管可使用整體專業能力評估的結果，作為與董事會和高階管理層定期溝通內部稽核職能人力資源的適當性和充足性之依據。同樣地，若內部稽核主管辨識出內部稽核職能未提供期望的價值，則整體熟練度層級可能需要調整。

內部稽核主管應與董事會和高階管理層協商，為內部稽核職能建立與專業能力相關的績效衡量標準，如取得和維持專業證照、完成指定訓練或執行特定專案等。績效管理流程也應包含為內部稽核主管設定專業能力目標，並向董事會和高階管理層提供自我評估結果。內部稽核主管和職能的績效衡量，應展現持續改善的成果。

### *績效評估和晉升*

應根據觀察到的績效結果，更新個人和整體專業能力評估。此類更新的頻率和方法論可能因情況而異；然而，若需調整既有的熟練度層級評估，應提供足以說明調整理由的佐證資料，作為雙方溝通、達成共識與規劃後續發展目標的依據。專案主管應在專案期間和結束後提供績效回饋，以作為熟練度評估之參考。同樣地，內部稽核主管亦應定期審閱既有熟練度評估與目標的落差，以決定現行發展和取得適當專業能力的策略是否奏效，或有待修正。

範本 B1 至 B9 中的「職務說明」範例，亦可作為各職務層級專業能力期望的對照標竿。一般而言，隨著熟練度的提升，角色與職位層級所承擔的責任與獲得的報酬亦隨之增加。內部稽核主管應檢視這些範例，以確保與就業市場條件一致。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

內部稽核主管和其他主管應了解個人專業能力評估與其職務層級期望的對應情形，並在討論晉升、策略計畫和預算編列時納入考量。是否晉升某位稽核人員，往往需綜合考量多項因素；然而，將熟練度與標準化特徵進行比較，應能改善此類決策的一致性和客觀性。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 附錄 A 相關 IIA 準則

本指引參考了以下 IIA 資源。

| 原則與準則 |
| --- |
| 原則 3 展現專業能力 |
| 準則 3.1 專業能力 |
| 準則 3.2 持續專業發展 |
| 準則 7.2 內部稽核主管專業資格 |
| 準則 8.1 董事會互動 |
| 準則 8.4 外部品質評估 |
| 原則 9 策略性地規劃 |
| 準則 9.1 了解治理、風險管理和控制程序 |
| S 準則 9.2 內部稽核策略 |
| 準則 9.3 方法論 |
| 原則 10 管理資源 |
| 準則 10.2 人力資源管理 |
| 原則 11 有效溝通 |
| 準則 11.2 有效的溝通 |
| 原則 12 增進品質 |
| 準則 12.1 內部品質評估 |
| 準則 12.2 績效衡量 |
| 準則 12.3 監督和改進專案績效 |
| 原則 13 有效規劃專案 |
| 準則 13.5 專案資源 |
| 原則 14 執行專案工作 |
| 原則 15 溝通專案結果 |


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 附錄 B 詞彙表

除另有備註外，本詞彙表之定義皆摘自 IIA 出版之 2024 年版《全球內部稽核準則》內之「詞彙表」。

**advisory services 諮詢服務** – 內部稽核人員透過這些服務向組織的利害關係人提供建議，而無須提供確信或承擔管理責任。諮詢服務的性質和範圍需經相關利害關係人同意。例如就新政策、流程、系統和產品的設計和實行提供建議、提供鑑識服務、提供教育訓練、以及促進風險和控制的討論。「諮詢服務」亦稱為「顧問服務」。

**assurance 確信** – 是一種目的為提升利害關係人對組織治理、風險管理和控制程序的信心之聲明，此聲明係針對議題、實際狀況、主題或受評估業務，並與既定判斷標準進行比較。

**assurance services 確信服務** – 內部稽核人員進行客觀評估以提供確信的各種服務。確信服務的例子包含遵循、財務、營運或績效、以及科技相關的專案。根據執行程序的性質、時程和範圍，內部稽核人員可提供有限度或合理的確信。

**board 董事會** – 負責治理的最高層級機構，例如：

- 董事會。
- 審計委員會。
- 非營利組織之董事會或理事會。
- 民選或政治任命官員組成之團體。
- 有權行使相關治理職能的其他機構。

在擁有多個治理機構的組織中，「董事會」是指被授權提供內部稽核職能並適當職權、角色和責任的單一或多個機構。

如果上述皆不存在，「董事會」應理解為組織最高層級的治理機構或人員。例如組織領導者及高階管理層。

**chief audit executive 內部稽核主管**／稽核長／總稽核 – 負責有效管理內部稽核職能的各個面向，並確保依據《全球內部稽核準則》提供高品質內部稽核服務的領導角色。具體職稱和職責可能因組織而異。

**competency 專業能力** – 知識、技能和能力。

**control 控制** – 管理階層、董事會和其他各方為管理風險，並提高達成既定目標與目的之可能性而採取的任何行動。

**control processes 控制程序** – 為將風險維持在組織風險容忍度內所設計與執行的政策、程序和活動。

**criteria 判斷標準** – 在專案中，對受評估業務的理想狀態所訂定的規定（也稱為「評估標準」）。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

**engagement 專案** – 一項特定的內部稽核任務或專案，包含多項旨在達成一組特定相關目標的工作或活動。另請參閱「確信服務」和「諮詢服務」。

**engagement conclusion 專案結論** – 內部稽核人員在綜合考量專案發現後所做的專業判斷。專案結論應指出受評估對象情況是否令人滿意。

**engagement objectives 專案目標** – 闡明專案目的並說明欲達成具體目標的聲明。

**engagement planning 專案規劃** – 內部稽核人員收集資訊、評估和排列受評估業務相關風險的優先順序、建立專案目標和範圍、確定評估標準、並為專案建立工作程式的過程。

**engagement results 專案結果** – 專案的結果和結論。專案結果也可能包括建議和行動方案

**engagement supervisor 專案主管／專案督導主管** – 負責監督內部稽核專案的內部稽核人員，可能包括教育訓練和協助內部稽核人員，以及覆核和核准專案工作程式、工作底稿、結案報告和績效。內部稽核主管可擔任專案主管，或將這些職責委派給他人。

**governance 治理** – 董事會為告知、指導、管理和監督組織活動，以實踐組織目標，而所實施的流程與架構組合。

**impact 影響** – 事件所造成的結果或效果。事件可能對組織的策略或企業目標產生正面或負面的效果。

**integrity 誠信正直** – 恪守道德和倫理原則的行為表現，包括展現誠實，以及根據相關事實採取行動的專業勇氣。

**internal audit charter 內部稽核規程** – 一份正式文件，內容包括內部稽核職能的權責、組織定位、報告關係、工作範圍、服務類型和其他規定。

**internal audit function 內部稽核職能** – 負責為組織提供確信和諮詢服務的專業個人或團隊。

**internal audit mandate 內部稽核權責** – 內部稽核職能的職權、角色和職責，可能由董事會和法律規範所賦予。

**internal audit manual 內部稽核手冊** – 內部稽核主管為指導和引導內部稽核職能中的內部稽核人員而制定的方法論（政策、流程和程序）文件。

**internal audit plan 內部稽核計畫** – 由內部稽核主管制定的文件，列出在特定期間內預計提供的專案和其他內部稽核服務。此計畫應以風險為基礎，且具有動態性，反映為因應影響組織的變化而適時做出的調整。

**internal auditing 內部稽核** – 一種獨立、客觀的確信和諮詢服務，旨在增加價值並改進組織營運。它藉由採用系統化、有條理的方法來評估和改進治理、風險管理和控制程序的效果，進而協助組織達成其目標。

**methodologies 方法論** – 內部稽核主管為指導內部稽核職能並提升其效果而制定的政策、流程和程序。

**outsourcing 委外** – 與獨立外部提供者簽訂內部稽核服務合約。完全委外是指將整個內部稽核職能委外，而部分委外（亦稱為「合作式委外」）則表示僅將一部分服務委外。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

**periodically 定期** – 依照組織的需求（包含內部稽核職能），以規律的間隔發生。

**professional skepticism 專業懷疑**／專業上應有之懷疑 – 質疑並且批判性地評估資訊的可靠性。

**proficiency 熟練度** – 在知識或技能方面的增進與提升程度 [韋伯字典 https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency]。

**quality assurance and improvement program 品質確信與改進計畫** – 由內部稽核主管建立的計畫，用於評估和確保內部稽核職能遵循《全球內部稽核準則》、達成績效目標、並追求持續改善。該計畫包含內外部的評估。

**results of internal audit services 內部稽核服務的結果** – 如專案結論、議題（例如有效實務或根本原因）、以及在業務單位或組織層級的結論等成果。

**risk 風險** – 不確定性對目標產生的正面或負面影響。

**risk assessment 風險評估** – 識別和分析與達成組織目標相關的風險。風險的重要性通常根據其衝擊和可能性進行評估。

**risk management 風險管理** – 辨識、評估、管理和控制潛在事件或情況的過程，以提供達成組織目標的合理確信。

**root cause 根本原因** – 造成受評估業務的實際狀況與判斷標準間差異的核心問題或根本原因。

**senior management 高階管理層** – 組織內最高層級的執行管理階層，對組織策略決策的執行對董事會負最終責任，通常包含執行長或組織負責人在內的群體。

**stakeholder 利害關係人** – 在組織活動和結果中擁有直接或間接利益的團體。利害關係人可能包含董事會、管理階層、員工、客戶、供應商、股東、主管機關、金融機構、外部稽核人員、公眾等。


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

# 附錄 C 範本

本指引所附的 Microsoft Excel 工作簿包含各項範本，用以呈現與應用《專業能力架構》。

| 工作表編號 | 標題 | 內容說明 |
|---|---|---|
| A1 | 專業能力架構 | 列出知識和技能子類別及其熟練度層級之矩陣，並針對每種組合提供特徵描述與範例。 |
| A2 | 知識與技能子類別範例 | 各知識和技能子類別所涵蓋的關鍵流程或子議題範例。 |
| A3 | 個人專業能力評估 | 用於記錄個人專業能力評估的範本，以促進專業發展並符合《準則》。 |
| A4 | 整體專業能力評估 | 用於記錄整體專業能力評估的範本，以協助資源規劃並符合《準則》。 |
| B1 | 職務說明 1：初階稽核人員 | 初階稽核人員的典型專業能力評估範例。 |
| B2 | 職務說明 2：基層稽核人員 | 基層稽核人員的典型專業能力評估範例。 |
| B3 | 職務說明 3：資深稽核人員（一般型） | 資深稽核人員（一般型）的典型專業能力評估範例。 |
| B4 | 職務說明 4：資深稽核人員（特殊專長型） | 資深稽核人員（特殊專長型）的典型專業能力評估範例。 |
| B5 | 職務說明 5：主導稽核員（專案主管） | 主導稽核員（專案主管）的典型專業能力評估範例。 |
| B6 | 職務說明 6：主導稽核員（技術稽核） | 主導稽核員（技術稽核）的典型專業能力評估範例。 |
| B7 | 職務說明 7：資深稽核經理 | 資深稽核經理的典型專業能力評估範例。 |
| B8 | 職務說明 8：內部稽核協理（非內部稽核主管） | 內部稽核協理（非內部稽核主管）的典型專業能力評估範例。 |
| B9 | 職務說明 9：內部稽核主管 | 內部稽核主管的典型專業能力評估範例。 |
| B10 | 職務說明 10：審計委員會成員 | 審計委員會成員的典型專業能力評估範例。 |
| B11 | 職務說明 11：品質評估團隊負責人 | 品質評估團隊負責人的典型專業能力評估範例。 |
| C1 | 符合性檢核表 | 運用《專業能力架構》及隨附範本確認符合《準則》的各項要求。 |


©2025, 國際內部稽核協會 保留一切權利
僅供個人使用。

## 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 國際內部稽核協會,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 ( 本文件正式取代最近一次於 2022 年更新的內部稽核專業能力架購。 )

The Institute of Internal Auditors

**Global Headquarters**
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101