

國際內部稽核協會

三道模型與國軍內部稽核初探

高秉鎰

國防大學戰略班學員

壹、前言

良善公部門治理為提升國家競爭力之基礎，也是影響民眾對政府施政滿意度重要因素，公共治理與廉能政府之基礎，仰賴完善之內部控制與內部稽核機制，以有效監督、因應及管理風險，進而健全政府治理（鄭丁旺等，2012）。我國為順應國際發展趨勢，建構我國政府良善治理環境，國家發展委員會（以下簡稱國發會）與行政院主計總處（以下簡稱主計總處）依據2016年12月行政院內控小組第29次委員會議之決議，共同研議政府風險管理、內部控制及績效管理整合架構，以減少問題發生或預先因應處理，並簡化相關報表，以提升行政效能（羅友聰，2018）。

然而，2019年底興起COVID-19大流行，對公部門組織、個人及社群帶來巨大挑戰，除加速許多專業領域轉型，也凸顯不同層級治理活動無法單獨且有效解決當前複雜問題。周靜幸（2022）研究指出，我國公部門面對COVID-19新興風險之管理作為，在治理、風險管理、內部控制及內部稽核等面向，歸納9項關鍵問題（如：內部控制流程薄弱、內部稽核職能缺乏

明確組織定位等），並建議我國中央政府應秉持以往「主動及時、甚至超前部署」立場，導入國際或先進國家有關治理、風險管理及內控內稽等實務或舉措，賡續優化風險管理作為，使民眾對政府施政有感，提升人民福祉。

2020年7月國際內部稽核協會（The Institute of Internal Auditors，簡稱IIA）將使用20多年歷史的內部控制「三道防線模型（Three Lines of Defense Model）」，修訂發布「三道模型（Three Lines Model）」，該模型闡明治理基本要求（當責性、行動、確認及建議），並提供所有機構（含公家機關、私人組織及非營利事業組織與機構）釐清治理層、管理層和內部稽核之角色功能及權責範圍，加強風險管理及內部控制工作溝通協調，協助達成目標與機構治理（洪良明、張信一，2021）。

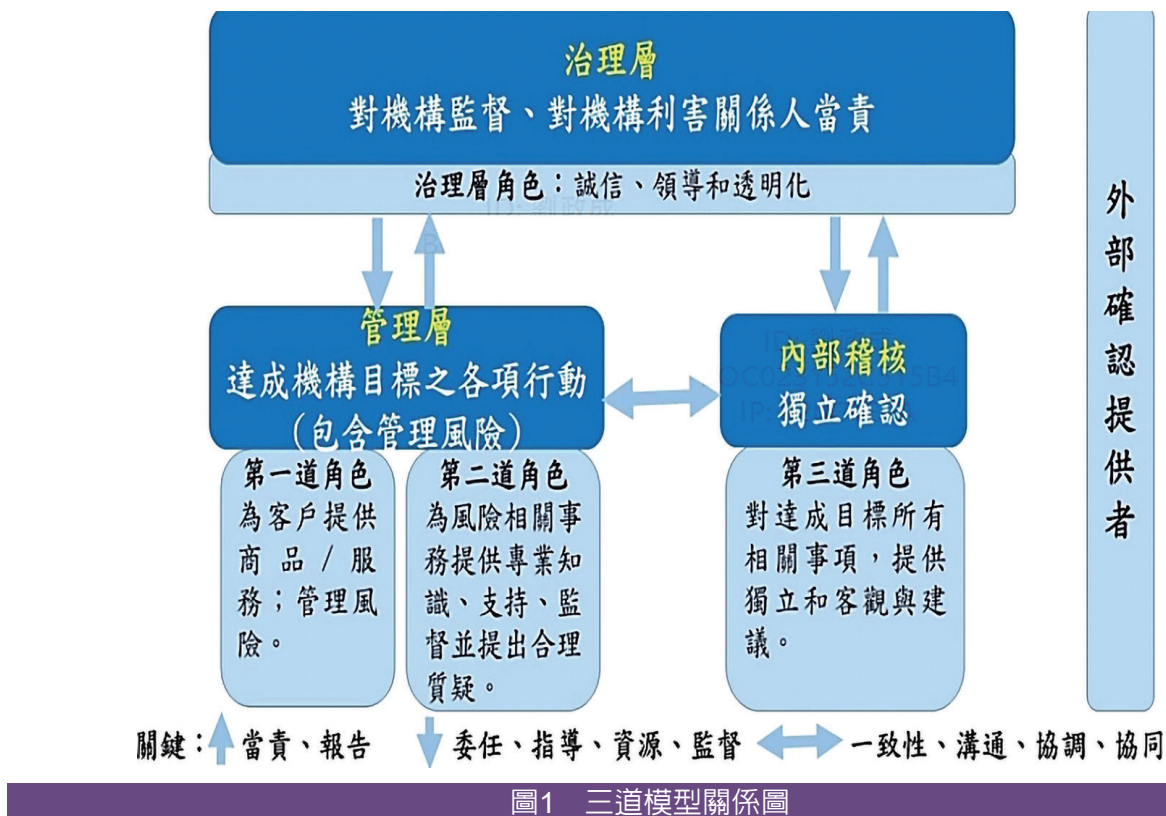
主計總處為使公務人員汲取國際內部稽核新知，2022年6月邀請政治大學會計系名譽教授馬秀如女士（臺灣舞弊防治與鑑識協會理事長），針對內部稽核觀念（內含「三道模型」）至行政院所屬機構內部稽核基礎研習班授課（馬秀如，2022）。鑒此，為使國軍同仁汲取稽核新知及提升稽核專業知能，本文範圍聚焦在「三道模型內容及應用」、「公部門及

國軍風險管理（含內部控制）新制」及「三道模型導入國軍內部稽核架構之初探」說明，不涉及「三道模型與公部門風險管理（含內部控制）比較」，尚祈各界不吝指正。

貳、國際內部稽核協會「三道模型」

一、何謂「三道模型」

「三道模型¹」是一個簡單、易於理解及解釋的框架圖形（如圖1）。該模型基於六項關鍵原則（如表1），鼓勵組織考慮有效的治理，透過深入瞭解模型中的角色與職責，及它們如何相互配合來支持機構的成就，組織可自行決定適合的結構；此模型與組織的特定目標、環境、文化和資源等相結合，可作為組織管理風險和實現目標所需結構及過程基礎（Institute of Internal Auditors, 2020），茲將新、舊模型差異比較整理如表2。



資料來源：Institute of Internal Auditors（2020）

¹ 為閱讀熟悉起見，參考洪良明、張信一（2020年）國際內部稽核協會三道模型譯本，保留原模型所用「第一道」、「第二道」及「第三道」用語。「道」字眼，並非組成元素，而是在角色使用有所區別；此外編號第一、二及三道，不應被視為操作順序，而是所有角色應同步運作。

表1 三道模型六項原則整理表

原 則	內 涵
原則1：治理	組織的治理需要適當的結構和流程，據以實現以下目標： ■ 當責性：由治理層對利害關係人負責，透過誠信、領導和透明的方式對機構進行監督。 ■ 行動：管理層透過風險導向決策和資源的應用，達成機構目標（包含風險管理）。 ■ 確認和建議：由獨立內部稽核職能功能，透過嚴謹的詢問和深入的溝通，來促進和推動持續改進。
原則2：治理層角色	治理層確保： ■ 建立適當的結構和流程，以實現有效的治理。 ■ 組織的目標和作業，與利害關係人優先利益保持一致。 治理層： ■ 將責任委託並提供資源給管理層，以實現組織目標，同時確保符合法律、監管和道德要求。 ■ 建立並監督獨立、客觀和能力充足的內部稽核職能，提供對實現目標進展的明確性和信心。
原則3：管理基層（含第一道及第二道角色）	1. 管理層（包含第一道及第二道角色）的責任是為達成組織目標。第一道角色與組織向客戶提供產品和（或）服務直接相關，包括支援功能的角色。第二道角色則提供管理風險的協助。 2. 第一道和第二道角色可混合或分開。有時第二道角色可能會指派給專家，以提供額外專業知識、支援、監控和挑戰給第二道角色。第二道角色可專注於風險管理的特定目標，例如：遵守法律、法規及可接受的道德行為、內部控制、資訊和技術安全、可持續性及品質保證；或者，第二道角色可能涵蓋更廣泛的風險管理責任，如企業風險管理（ERM）。然而，管理風險責任仍是第一道角色中一部分，也在管理範圍內。
原則4：第三道角色	內部稽核對治理和風險管理的充分性及有效性，提供獨立和客觀保證及建議。它透過系統化、紀律性的過程、專業知識及洞察力來實現目標。它向管理層和治理層報告其發現，以促進及推動持續改進。在此過程中，它可能考慮來自內部和外部提供者的保證。
原則5：第三道獨立性	內部稽核獨立與管理職責，對其客觀性、權威性和可信度至關重要。內部稽核可通過以下方式確立的：對治理層負起責任；對完成工作所需的人員、資源和數據不受限制；以及在稽核服務的計劃和執行中不受偏見或干擾。
原則6：創造及保護價值	當所有角色共同合作，並與利害關係人的優先利益達成一致時，將有助創造及維護價值。另透過溝通、合作和協同達成作業一致性，以確保風險導向決策所需資訊可靠性、一致性和透明度。

資料來源：Institute of Internal Auditors（2020）及本研究整理

表2 新、舊模型比較說明表

區分	三道模型（新）	三道防線模型（舊）
新增功能	1.「原則基礎」是架構核心，鼓勵使用「原則基礎」的方法，來配合組織需求和環境情況。 2.用詞消除「線條」，注入角色概念，瞭解彼此之間關係。 3.擴大面對風險回應措施，透過內部稽核有效應用系統化、紀律流程、專業知識及洞察力達成。	
相同之處	1.適用所有組織（含公家機關、私人組織及非營利事業組織與機構）。 2.幫助組織用來規劃和支撐風險管理結構化資源和活動。	

資料來源：洪良明（2022）及本研究整理

二、「三道防線模型」應用

國際內部稽核協會（IIA）2020年7月發布「三道模型」後，國內尚未有將風險管理與內部稽核流程整合至「三道模型」相關文獻；因此，參考2018年國內中央銀行派員出國報告，茲將印尼央行風險管理架構（內含風險管理與內部稽核流程整合至「三道防線模型」應

用），重點摘述如後：

印尼央行風險管理架構，係由該行理事會主導策略性及營運政策方向，經由各業務部門參加風險管理會議研討後，據以訂定各業務部門營運風險指引、風險限制及容忍度，除將風險管理及內部稽核流程整合至「三道防線機制（流程如圖2）」中，並以風險圖像與風險矩陣等型式，進行風險評估與監控（蔡美芬、陳娟娟，2019）。

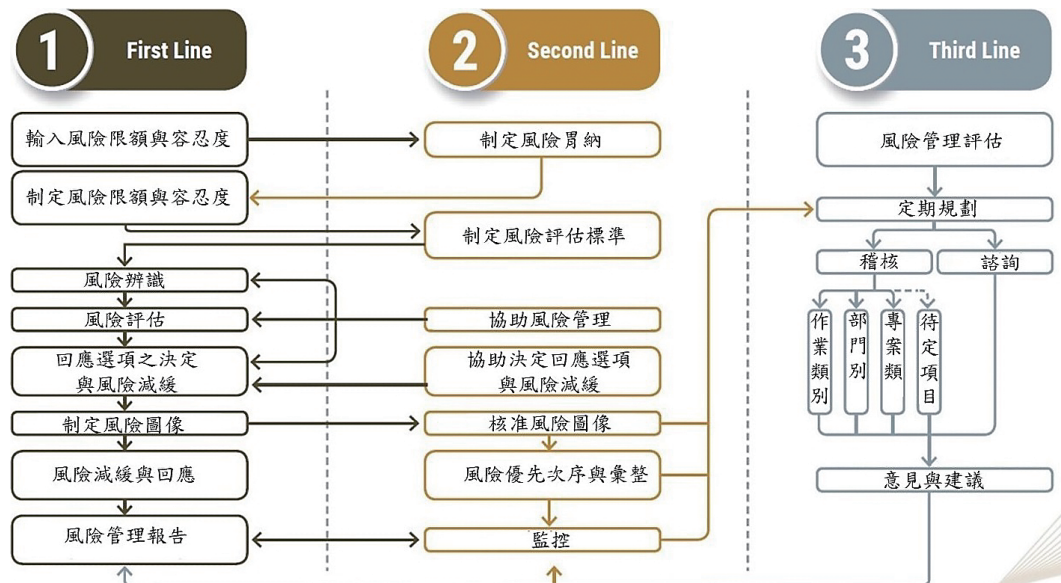


圖2 印尼央行三道防線機制圖

資料來源：Bank Indonesia（2018）、蔡美芬及陳娟娟（2019）

(一)第一道防線（營運管理單位）

主要風險管理（權責）單位，該防線負責擬定風險限額與容忍度、風險辨識、評估及控制等程序，藉由控制措施來管理日常風險，確保各作業符合目的及目標。

(二)第二道防線（風險管理與遵循職能單位）

管理階層設置不同風險管理及遵循職能單位，協助、指導及監控第一道防線各項控制；該防線負責擬定風險胃納聲明、評估標準及核准風險圖像等。

(三)第三道防線（內部稽核單位）

內部稽核在機構內具最高獨立性及客觀性，該防線針對第一道及第二道防線達成風險管理及內部控制等方式，向治理單位及高階管理階層提供全面性風險確認。

一、行政院風險管理及危機處理作業原則導入緣起

行政院為整合政府內部控制、風險管理及績效管理機制，2016年12月20日行政院內部控制推動及督導小組第29次委員會議討論事項第2案之決議（三）：主計總處會同國發會研議一套完整之整合架構，以互相勾稽，減少問題發生或預先因應處理，並簡化相關報表，以提升行政效能（羅友聰，2018）。2017年3月以「減併簡」原則（如圖3），整合風險管理、內部控制及績效管理三大機制，研訂「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊（草案）」，2019年至2020年試辦整合新制，2020年9月11日函頒「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」，並自2021年1月1日生效（國家發展委員會，2020）。

參、公部門及國軍風險管理（含內部控制）新制



圖3 行政機關風險管理整合新制「減併簡」原則圖

資料來源：國家發展委員會（2023）；本研究繪製

二、國防部風險管理及危機處理作業原則

國防部參考國發會作業手冊，2022年11月28日訂定本部「風險管理及危機處理作業原

則」及「風險管理架構圖（如圖4）」，基本架構包括辨識風險、評估風險、處理風險（含接受、規避、抑減及移轉等4種風險回應策略，達到風險控制），最後根據法令規定進行持續性評估、個別評估或兩者併行，確保風險對策持續有

效運作，達到監控風險；另相關權責摘陳如次：

(一)本部指導組

置召集人1人（軍政副部長兼任），副召集人3人。

(二)執行小組

置召集人1人（由指導組委員兼任），負責推動單位風險管理及危機處理全般作業（含指派專責單位綜辦），同時納編相

關人員成立執行小組。

(三)秘書單位

由總督察長室擔任，負責本部風險管理及危機處理推動之相關行政作業等。

四輔訪（督考）小組

總督察長室得納編專業單位業管人員組成輔訪（督考）小組，以書面查驗或實地驗證等方式，督考各單位推動之成效。

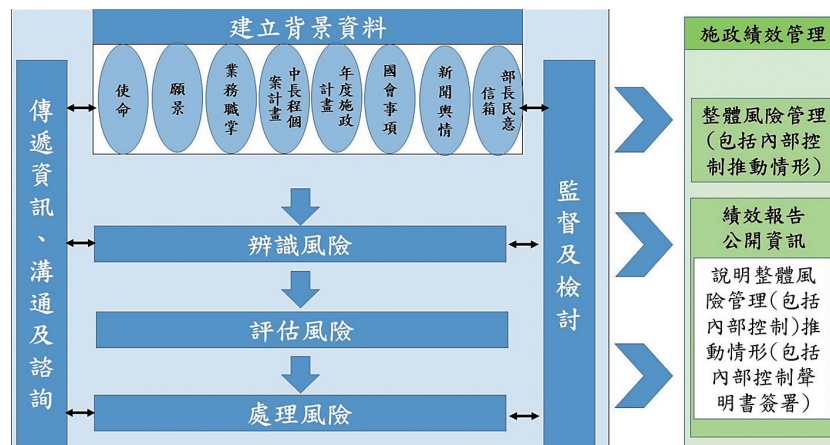


圖4 國防部風險管理架構圖

資料來源：國防部風險管理及危機處理作業原則

三、治理、風險管理、內部控制、內部稽核與內部審核之關聯性

本文介紹「三道模型」旨在探討治理、風險管理、內部控制與內部稽核之關係，其中監

督政府內部控制有效運作之「內部稽核」，與政府機關內由會計人員執行「內部審核」，兩者英譯均為「internal audit」，且皆為內部控制一環，易使人混淆執行目標、主體及評估對象，故先行梳理之間關係後，整理彼此關聯如圖5。

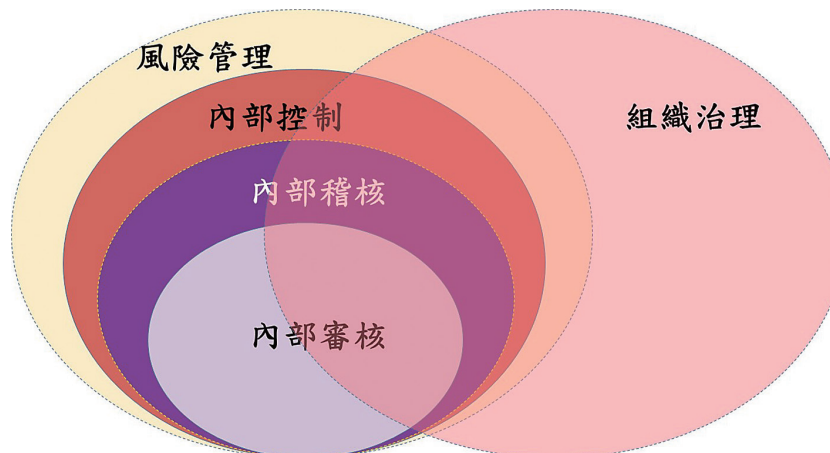


圖5 治理、風險管理、內部控制、內部稽核與內部審核關係圖

資料來源：黃永傳（2018）

(一)內部控制、內部稽核與內部審核之關聯

內部審核與內部稽核皆屬內部控制一環，但內部審核係由會計人員執行，其工作範圍以會計人員能力所及為限，以確保財務報導可靠性之內部控制目標為主（林美杏，2017）；內部稽核工作範圍涵括財務稽核、遵循稽核及績效稽核等，確保機關內部控制有效運作，因此其工作可涵

蓋協助達成施政目標、提供可靠資訊、遵循法令規定等內部控制目標（馬秀如，1999）。內部審核與內部稽核，兩者在工作上有部分交集，主要是在現金、採購及財務審核與工作審核方面（潘清鴻等，2014），茲整理內部控制、內部稽核與內部審核比較說明如表3。

表3 內部控制、內部稽核及內部審核之比較說明表

項 目	內部控制	內部稽核	內部審核
目 標	1.提升施政效能 2.遵循法令規定 3.保障資產安全 4.提供可靠資訊	1.提升施政效能 2.遵循法令規定 3.保障資產安全 4.提供可靠資訊	1.遵循法令規定 2.提供可靠財務資訊
執 行 者	機關全體人員	行政院主計總處、人事行政總處、行政院研究發展考核委員會、行政院公共工程委員會、法務部等。	主計體系之會計人員
範圍（主要法令）	機關所有營運相關控制活動之法令。	內部審核、人事考核、施政績效評核、採購稽核、政風查核及事務管理工作檢核等相關內部控制事項之法令。	會計法第4章、內部審核處理準則有關內部審核工作之規定。
性質／控制要素	1.控制環境 2.風險評估 3.控制作業 4.資訊與溝通 5.監督（持續／個別）	1.控制環境 2.風險評估 3.控制作業 4.資訊與溝通 5.個別（評估）監督	1.控制作業 2.資訊與溝通 3.監督（持續／個別）
控制／評估對象	控制對象：包含所有營運活動。	評估對象：包括內部控制四項目標。	評估對象：提供可靠資訊目標，包含與財務資訊有關之法令遵循、保障資產安全，不包含施政效能及與財務資訊無關之法令遵循。

資料來源：蕭家旗（2012）

(二)治理、風險管理、內部控制與內部稽核之關聯

內部控制為風險管理與公共治理基石，且內部控制包含在風險管理之內，係風險管理不可或缺一部分。風險管理著重風險觀

念，自內部控制延伸，其涵蓋範圍比內部控制廣泛（馬秀如，2005）；另根據國際內部稽核協會（IIA）2007年發佈國際專業實務架構（IPPF），對內部稽核定義為：「內部稽核是一種為獨立、客觀之確認服務及諮詢

服務……，它協助機構透過系統及有紀律方法，評估及改善治理、風險管理、控制過程之效果，以達成機構目標」。

肆、三道模型導入國軍「內部稽核架構之初探」

「三道模型」是一個簡單且易解釋的圖形，適用各種不同結構的機構，藉由「六項原則」來識別關鍵參與者彼此間的互動和責任，透過有效一致性、協同合作、課責制，據以實現組織目標（洪良明，2022）；在確定治理層、管理層及內部稽核等不同角色與職責時，同時也闡明治理基本要素一當責性、行動、確

認及建議（洪良明，張信一，2021）；此外，在組織確定目標後，由治理層決定風險胃納，藉由「三道模型」中的角色職責，來管理風險（包含風險辨識、評估、控制及監督等）。

綜上，「三道模型」除有助機構完成目標外，並可使機構各單位明瞭角色及責任，用來執行風險管理及內部控制工作，避免機構內部工作重複。為使國軍能應用「三道模型」，本文試將國防部組織架構²、印尼央行風險管理架構與「三道模型」結合並進行初探（如圖6），讓國軍各單位明瞭在「風險管理架構」下扮演之角色功能，以提升風險管理分工效能，重點摘述如下：

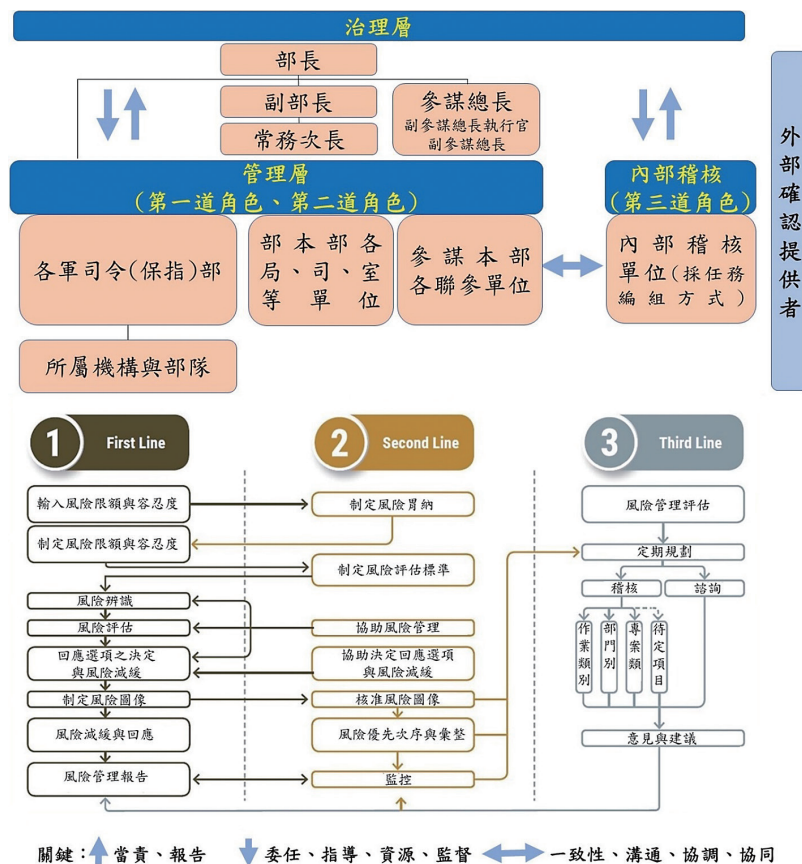


圖6 三道模型導入國軍內部稽核架構示意圖

資料來源：參考THE IIA'S THREE LINES MODEL、國防部風險管理及危機處理作業原則、2023年國防報告書及Bank Indonesia風險管理架構；本研究繪製。

² 因於國軍組織層級架構較為龐大，無法逐一列出各單位，故酌參2023年國防報告書「國防體制及權責圖」做為示意圖。

一、模型可彈性調整，適用任何組織機構

「三道模型」適用任何機構（含公家機關、私人組織及非營利事業組織與機構），並以「六項原則」為基礎；機構如因本身目標、資源、法規等因素，調整模型應注意下列事項：

- (一)專注風險管理，確保目標達成與創造價值、及「防衛」事項和維護價值之貢獻。
- (二)瞭解模型中的角色及職責，以及彼此之間關係。
- (三)採取的措施要確保活動和目標，是與利害關係人³的優先利益是一致。

二、提供治理基本要素，提升國軍施政信心

國軍治理是為滿足利害關係人的利益，因此需要採取合適結構及程序來達成目標，滿足利害關係人對國軍施政的期待。治理基本要素包含：當責、行動、確認含建議。

- (一)當責：治理層對利害關係人負責。
- (二)行動：機構為達成目標而採取行動，應考量風險管理。
- (三)確認和建議：由獨立內部稽核功能，進行客觀確認及建議。

三、模型明確角色職責，避免內部工作重複

模型中「六項原則」為核心架構，原則明確定義治理層、管理層（含第一道、第二道角色）及內部稽核（第三道角色）等角色及職責，避免內部行政工作疊床架屋。（如表4）

(一)管理層（第一道、第二道角色）

1. 管理層中第一道角色及第二道角色可能混合交融或獨立分開，公部門組織單從業務單位（部門別）不易區分出來，應從業務單位（部門別）具備功能（Function）角度來看。依照國際內部稽核協會（IIA）標準，第一道角色職責是由業務單位（Line Management）的業務主管，針對其業務範圍管理風險（含風險辨識、評估、處理及監督），因此業務單位內涉及直接管制、給予命令與執行決策、採購及人事簽核等，都應歸屬第一道角色權責。第二道角色職責是由風險管理、法遵及財務等幕僚單位，專注在專業知識、政策擬訂、制度及流程的框架建構、監督與整合風險相關數據，據以做成定期報告與及時矯正之回應；第二道角色輔助第一道角色推動風險管理作業、評估執行成效、監督與建議，並適時調整修改作業流程，降低剩餘風險程度（兆益數位訊息網，2023）。
2. 公部門組織如以功能性（非以業務部門別）來區第一道及第二道角色時，國軍第一道角色應為全軍各單位（業務執行單位），第一線直接面對業務執行風險的業務主管來管理風險（含風險辨識、評估、處理及監督）；國軍第二道角色為全軍各單位（風險管理、法規遵循及其他專職單位），具備專業知識、政策擬訂、法規制度及流程的框架建構等功能。然而，同一單位在某些功能可能扮演第一道角色，在其他功能可能扮演

³ 利害關係人：由機構提供服務，或影響其利益的團體與個人。

第二道角色。例如：資訊單位對於部門本身資訊系統開發程序，扮演第一道角

色，但若涉及全軍資訊系統管理應用及資訊安全政策，則為第二道角色。

表4 內部控制三道模型角色職責表

類型		角色職責
治理層		■ 接受利害關係人對監督機構課責。 ■ 與利害關係人進行透明溝通，來監控他們的利益和機構目標達成；培育一種促進道德行為與當責文化。 ■ 委派責任和提供資源賦予管理層以達成機構目標。 ■ 決定機構對風險的胃納和對風險管理（包括內部控制）和進行監督。 ■ 維持對法律、法規和道德要求遵循等監督。 ■ 建立和監督獨立、客觀和適當的內部稽核功能。
管理層	第一道角色	■ 領導並指導行動（包括風險管理）和資源應用，以達成機構的目標。 ■ 維持與治理層持續對話溝通，並報告機構目標與風險之相關規劃，含預期與實際結果及其風險。 ■ 建立並維護適當的結構和流程，以管理營運和風險（包括內部控制）。 ■ 確保遵從法律、法規和道德要求。
	第二道角色	■ 提供與風險管理相關額外的專業知識、支援、監控和挑戰，包括： - S 針對風險管理實務（包括內部控制），在程序、系統和實體級別上開發、實施和持續改進。 - S 風險管理目標的達成，例如：遵循法律、法規和可接受道德行為；內部控制；資訊和技術安全；可持續性和品質確認。 ■ 提供有關風險管理（包括內部控制）的充分性和有效性之分析和報告。
內部稽核	第三道角色	■ 維持對治理層主要課責，並獨立管理層的職責。 ■ 就治理和風險管理（包括內部控制）的充分性和有效性，向管理層和治理層傳達獨立和客觀的確認和建議，以支援機構目標之達成，並提升和促進持續改進。 ■ 向治理層報告獨立性和客觀性的阻礙，並實施必要之保障措施。
外部確認提供者		提供以下方面額外確認 ■ 滿足法律和法規要求，可維護利害關係人的利益。 ■ 滿足管理層和治理層對額外內部確認來源之要求。

資料來源：Institute of Internal Auditors（2020）

（二）內部稽核（第三道角色）

1. 內部稽核（第三道角色）旨在確認管理層中第一道及第二道角色可確切辨識及管理風險，並向治理層提供客觀且獨立之諮詢及確認；內部稽核獨立性可透過不做出決策或採取管理職責（包括風險管理）中的一部分，並拒絕為內部稽核當前或最近承擔的活動提供確認（Institute of Internal Auditors，2020）。內部稽核之所以能提供價值、可信賴及

權威性，正是因為具備獨立性（洪良明，2022）。當機構內部稽核喪失其獨立性時，將限制其所提供價值。

2. 依行政院訂頒「政府內部控制監督作業要點」規定，各機關應成立內部稽核單位辦理內部稽核工作，得視業務需要，調度施政管考、資訊安全稽核、政風查核、政府採購稽核、工程施工查核、人事考核、內部審核、事務管理工作檢核及其他稽核職能單位人員及主要核心或

高風險業務等單位人員辦理。基上，政府機關之內部稽核小組係採任務編組方式辦理，未設專責內部稽核部門，由各單位派員共同執行稽核工作，以協助制訂政策、績效目標或指標、計畫參考，同時強化內部控制機制，確保施政效能（黃永傳、廖家卉，2019）。

3. 國防部（2023）依上揭作業要點及「國防部風險管理及危機處理作業原則」訂定年度內部稽核實施計畫，執行方式統由本部幕僚單位（部本部單位、直屬機關〔構〕及參謀本部）、各別編成內部稽核小組，並視稽核項目性質自行擇定適員，據以執行全軍各單位內部稽核工作，稽核工作採任務編組方式執行。

伍、結語與建議

國防部隸屬中央行政機關，有關風險管理（含內部控制）等行政規則，皆應遵循中央行政機關行政指導辦理；惟現行公部門執行「風險管理（含內部控制）新制」，需俟政府機關接軌國際最新發展趨勢，賡續優化風險管理作為。

然而，國軍當前面臨全球地緣政治、經濟及政策變動等不確定性風險與日俱增，除應持續強化風險管理（含內部控制）機制，同時亦應汲取國際新知及提升專業知能；因此，本文旨在介紹國際內部稽核協會「三道模型」發展與應用，及公部門及國軍風險管理（含內部控制）新制，最後提出一個以國軍視角為基礎的「三道模型」應用架構；該架構可清楚說明各角色職責與彼此之間關係，避免機構內部工作重複，提升風險管理分工效能。

建議國軍後續研究，可在此研究架構下，採「原則基礎」的方法優化調整模型，

以符合機構目標和環境情況外；另根據新興科技帶來風險（如：大數據分析、人工智慧、機器學習等），可參考國際內部稽核協會（IIA）發布「第三號全球資訊科技稽核指引（GTAG3）」、「稽核分析能力成熟度模型」，探討管理（稽核）部門在持續性監控及稽核下責任及協調關係，俾有效降低風險，提升內部控制效能。

參考文獻

1. 中華民國銀行商業同業公會全國聯合會（2016年6月30日）.銀行內部控制三道防線實務守則.<https://www.ba.org.tw/FileDownload/DownloadList>.
2. 中華民國內部稽核協會(譯)(2013),IIA 立場聲明書：有效風險管理與控制的三道防線.
3. 王怡心(2015).運用COSO建立內部控制三道防線.內部稽核季刊,90,4-23.
4. 兆益數位訊息網(2023年11月17日).政府部門組織裡第二道模型角色與第一道的區別.<https://www.youtube.com/live/mGoi-aOaxz4?si=xtCEMIONZLBaVWd3>
5. 鄭丁旺、許崇源、陳錦烽、林宛瑩、潘俞自、鄭錦瑩(2012年12月).推動強化政府內部控制發展策略之研究.行政院主計總處委託研究報告.https://www.dgbas.gov.tw/News_Content.aspx?n=1864&s=205708
6. 周靜幸(2015).政府內部控制與三道防線新論.內部稽核季刊,90,16-23.
7. 周靜幸(2022).英國公部門現代化治理轉型及我國策進方向.國會季刊,50(3),1-33.
8. 林美杏(2017).中央政府機關推動強化內部控制之研究〔未出版碩士論文〕.國立臺灣大學社會科學院政府與公共事務碩士在職專班.

9. 洪良明(2022).三道防線模式至三道模型之演繹.內部稽核季刊,118,4-11.
10. 洪良明、張信一(2021).全球觀點與見解「三道模型」每個機構成功的重要工具.內部稽核月刊,112,P14-22.
11. 科技部(2019).應用內部稽核職能強化動支經費合規性機制之研究—以科技部補助學研機構研究計畫為例.科技部行政自行研究報告.<https://www.nstc.gov.tw/nstc/attachments/b2c4227e-f424-4c6c-ace2-53c2dcbe6465>
12. 孫全玉(2016).「內部稽核與第二道防線」實務指引簡介.內部稽核月刊,94,48-51.
13. 馬秀如(1999).內部控制、內部稽核與內部審核範圍之探討.主計月報,87(5),26-33.
14. 馬秀如(2005).內部控制之延伸—風險管理釐清觀念架構創造企業價值.會計研究月刊,238,30-47.
15. 馬秀如(2022年6月23日).內部稽核觀念.行政院及所屬機構內部稽核基礎研習班上課講義.<https://www.dgbas.gov.tw/public/Attachment/262392525KIDMH9KP.pdf>
16. 國防部(2020年4月22日).「磐石軍艦染疫案及後續相關防疫處理」專案報告.立法院公報.<https://ppg.ly.gov.tw/ppg/SittingAttachment/download/2020042004/00250206421322526000.pdf>
17. 國防部(2023).國防部112年度內部稽核實施計畫.
18. 國防部(2022).國防部風險管理及危機處理作業原則.
19. 國家發展委員會(2020).行政院及所屬各機關風險管理機處理作業手冊.國家發展委員會網站.https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=47CBA512BC0478E9
20. 國家發展委員會(2023).行政機關風險管理(含內部控制).112行政機關風險管理研習班講義.https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=44C2C208A6249959
21. 游凱翔(2020年4月19日).國軍漢光36號演習7月先實兵9月再兵推.中央通訊社.<https://www.cna.com.tw/news/firstnews/202004190132.aspx>
22. 黃永傳(2018年6月26日).內部控制與稽核運作實務.臺北科技大學演講簡報.
23. 潘清鴻、林鈴玉、蕭翰章、蔡明昭、陳小慧(2014).政府內部稽核職能如何整合內部審核工作有效推動.主計月刊,706,80-86.
24. 蔡美芬、陳娟娟(2019年1月).參加印尼央行「央行與公共機構風險管理」國際工作研討會報告.公務出國報告.<https://report.nat.gov.tw/ReportFront/ReportDetail/detail?sysId=C10702902>
25. 蕭家旗(2012).會計人員內部控制認知程度對達成目標之影響.主計月刊,681,P76-82.
26. 羅友聰(2018).推動整合政府風險管理與內部控制之規劃與展望.內部審計季刊,38(3),86-96.
27. Bank Indonesia (2018). 2017 Annual Report. https://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/b/NYSE_BDC_2017.pdf
28. Institute of Internal Auditors (2020).國際內部稽核協會三道模型(洪良明、張信一譯).中華民國內部稽核協會.(原著出版於2020年)