

本國銀行內部稽核人員內控內稽在職訓練

常見銀行自行查核與內部稽核查核缺失
及正確作法

100年12月

綱要

- 一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素
- 二、自行查核與內部稽核查核項目與工作底稿之設計、填寫及查核資料之留存
- 三、自行查核與內部稽核抽樣方式
- 四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素

一、近年發生舞弊案件，銀行未能即早主動發現者：

案例一： **櫃員主任挪用庫存現金**

案情：

- 1.A銀行甲分行櫃員主任，自100年4月開始以每捆千元鈔卷少綁1紮，並將挪用鈔卷放置金櫃後方方式挪用現金。
- 2.該分行原庫存現金查核機制：存款襄理每日盤點；分行經理每週抽點；100年4、5、6月專案及一般自行查核均辦理查庫。
- 3.實際查核方式及結果：襄理每日抽查1捆；經理每週抽點散鈔；自行查核僅目視盤點總數。

問題：

- 1.為何該櫃員主任敢挪用庫存現金？ [為何櫃員主任敢挪用庫存現金.ppt](#)
- 2.此舞弊案後來如何被發現？

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

案例二： 挪用存款客戶存款款項

案情：

- B銀行乙分行接獲存戶女兒陳情，說明存戶將其本人及二名子女之存摺、印鑑及聯行代收付密碼交予某行員保管，該員於存戶過世後，雖將3帳戶之印鑑歸還，惟嗣後仍自相關帳戶提領共4筆金額1,848千元。
- 該分行未不定期抽查從業人員是否代客保管存摺、印鑑、已蓋章之空白取款條或金融卡。
- 自行查核及內部稽核亦未行員有無保管客戶存摺、印鑑辦理查核。
- 自行查核及內部稽核未針對存款戶存款存（匯）入從業人員或其配偶等親屬帳戶辦理查核。

問題：

為何該員敢挪用客戶存款？ [為何行員敢挪用客戶存款.ppt](#)

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

案例三： 挪用代收稅款

案情：

- 1.C銀行丙分行接獲汽車檢驗站反應，客戶持有已繳納燃料費收據辦理驗車，卻出現未繳納訊息，經查核經辦櫃員抽屜，發現有未繳納單證85件，該員承認已挪用款項1個多月。
- 2.經辦於客戶臨櫃繳稅時，於稅單客戶收執聯簽蓋櫃員收款章後交付客戶，該筆交易並未鍵入系統而挪用款項，後補還款項時再將原稅單(缺客戶收執聯)交由保管稅收章人員，該員並未發覺異常即簽蓋專用章。

問題：

- 1.稅單缺客戶收執聯，保管稅收章人員仍簽蓋專用章。
- 2.該分行訂有營業時間中不定期抽查櫃員抽屜規定，但未落實執行。

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

(一)自行查核(第一線)與內部稽核(第三線)之目的：

- 1.減少作業疏失：作業及商譽損失。
- 2.降低違反法令(法遵功能)及內部規定情事：作業及法律損失。
- 3.偵測及防制員工及管理性舞弊：作業損失。
- 4.增進營運管理合理性與效率：降低營運費用。

問題：自行查核與內部稽核之差異？

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

BCBS “The Internal Audit Function in Banks”

- **Principle 1**：有效內部稽核功能在獨立及客觀評估銀行內控、風險管理及治理流程品質與有效性，以協助董事會及高階主管人員保障銀行商譽。
- **Principle 2**：內稽之獨立運作仰賴其在銀行組織架構內位處適當地位。
- **Principle 3**：內稽人員之專業知識與經驗係其有效執行稽核功能之要素。
- **Principle 4**：內稽人員須維持廉潔度。(原先強調利益衝突與原擔任職務)
- **Principle 5**：銀行應訂定內稽組織規章，以敘明其目的，地位及職權。
- **Principle 6**：內稽查核範圍應涵蓋銀行所有業務(包含委外作業)及單位。
- **Principle 7**：稽核計畫應涵蓋法令規範事宜。(原先係審視法遵系統)
- **Principle 8**：銀行內稽功能應具永久性。
- **Principle 9**：銀行董事會對高階管理人員是否建立妥適有效內稽架構及功能，須負最終責任。
- **Principle 10**：稽核委員會或相當單位應督導內稽運作。(原先可受CEO督導)
- **Principle 11**：內部稽核部門主管應負責確保該部門遵循健全稽核標準及道德規範。

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

- **Principle 12**：內稽部門應向稽核委員會或董事會報告，並將查核結果告之高階經理人。
- **Principle 13**：內稽應同時扮演**支援**(complement)及評估作業管理、風險管理、**法遵**及其他控制功能之角色。
- **Principle 14**：集團或控股公司架構下之內稽功能應集中於母銀行下建置。
- **Principle 15**：不論內稽業務是否委外作業，董事會仍須負最後責任。(刪除高階經理人之職責)
- **Principle 16**：監理機關應經常與銀行內稽人員聯繫，討論雙方所發現之風險事項及銀行應採取之改善措施。(刪除多項外部稽核聯繫之要求)
- **Principle 17**：監理機關應持續評估銀行內稽單位**是否在銀行組織架構中處於妥適地位**，且遵循健全原則。
- **Principle 18**：監理機關應將內稽缺失通知董事會，且要求採取改善措施。
- **Principle 19**：監理機關在評估銀行整體風險概況時，應將其對內稽功能之評估結果納入考量。
- **Principle 20**：監理機關應採取正式或非正式監理措施以督導銀行於期限內改善內稽功能缺失。

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

(二)影響查核有效性之因素

- 1.企業文化及管理人員重視度：董監事重視度、經營階層觀念之灌輸及管理哲學、員工考核對操守之反應。
- 2.查核人員：
 - (1)獨立性：原經辦或單位查核、與受查人員熟識、低階查核高階（國內外多項舞弊案件係主管所犯）、受查業務主管兼任查核督導主管。[影響查核獨立性之缺失.ppt](#)
 - (2)專業性：是否熟悉所查業務控管點。[查核人員對業務熟悉度.ppt](#)
 - (3)查核態度：是否多次查核相同業務、查核程序是否確實。

一、影響自行查核與內部稽核有效性之因素(續)

3.查核範圍及項目之挑選：

- (1)重要性：依重要性及風險性排定查核業務及查核範圍。
- (2)控管點：查核項目應反應作業之內控控管點。
- (3)查核效率：不同經驗查核人完成查核所須時間。

4.工作底稿及抽樣方式：

- (1)工作底稿：查核流程、抽樣方式及明細、查核結果之完整填註(非簡單「符合」之描述)，以避免查核不實。
- (2)抽樣方式：妥適反應業務辦理情形與風險態樣。

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存

(一)法定或重要業務作業未納入查核(自行查核及內部稽核均21家銀行有此缺失)

1.法定項目未納入查核：

(1)自行查核：

	項目	法規
1	借戶提供之財力證明文件是否詳細審查其真偽	財政部92.2.13台財融(六)字第0916000521號函
2	對疑似不法或顯屬異常交易之紛爭處理及員工訓練	銀行對疑似不法或顯屬異常交易之存款帳戶管理辦法第19條
3	非財富管理「監督不尋常或可疑交易之作業準則」及「內線交易及利益衝突之防範機制」	銀行對非財富管理部門客戶銷售金融商品應注意事項第11點
4	「定期檢視制度」及「銀行應製作客戶權益手冊提供客戶」	銀行辦理財富管理業務應注意事項第14點
5	存期三個月以上政府機關、公營事業、學校、公司行號及其他團體之定期性存款對帳單寄發	財政部70.12.29(70)台財融字第25545號函
6	「保戶申訴處理程序」、「招攬保險業務行員管理辦法」及「保險契約變更作業流程」執行情形	銀行、保險公司、保險代理人或保險經紀人辦理銀行保險業務應注意事項第8條
7	靜止戶恢復交易	本會94.6.21金管銀(一)字第0940015563號函
8	提現為名轉帳為實交易	財政部86.1.22台財融字第86602852號函

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

(2)內部稽核：

	項目	法規
1	借戶提供之財力證明文件是否詳細審查其真偽	台財融(六)字第0916000521號函
2	定期查核客戶檔案，以確保其一致性及完整性	銀行辦理財富管理業務應注意事項第8條第4項
3	靜止戶恢復交易	本會94.6.21金管銀(一)字第0940015563號函
4	非財富管理「監督不尋常或可疑交易之作業準則」及「內線交易及利益衝突之防範機制」	銀行對非財富管理部門客戶銷售金融商品應注意事項第11點
5	財富管理業務之雙元貨幣銷售流程	銀行辦理財富管理業務應注意事項第14點
6	疑似不法或顯屬異常交易作業準則	銀行對疑似不法或顯屬異常交易之存款帳戶管理辦法第19條
7	「保險新契約受理」、「保戶服務及電話行銷管理作業準則」及「電話行銷管理作業準則」等執行情形	銀行、保險公司、保險代理人或保險經紀人辦理銀行保險業務應注意事項第8條
8	安全防護作業規範之執行情形	金融機構安全維護管理辦法
9	不得向一般客戶銷售超過其適合等級之結構型商品或限專業客戶投資之結構型商品等事項	銀行辦理衍生性金融商品業務應注意事項第29條
10	提現為名轉帳為實交易	財政部86.1.22台財融 字第 86602852 號函

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

2.重要業務或作業未納入查核

(1)自行查核

項次	項目
1	信託業務均漏未辦理查核
2	借款資金流向
3	債權憑證盤點
4	KYC政策及作業流程
5	存放同業業務
6	銀行內規所定查核項目有漏未列入,如保管箱管理
7	員工電腦作業權限核給是否有與職務相衝突
8	疑似洗錢交易之判斷及是否呈報總行處理
9	不定期抽查理財人員私人空間
10	對帳單寄送及退回

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

(2)內部稽核

項次	項目
1	信託業務均漏未辦理查核
2	代收稅款及公共事業費用
3	重要存摺、存單、匯票等空白單據之盤點
4	主管抽查AO私人空間與物品之內規納入查核
5	放款資金流向是否與申貸用途相符
6	開戶作業檢核表辦理情形
7	存放同業業務
8	存款戶對帳作業
9	KYC政策及作業流程
10	疑似不法或顯屬異常交易
11	外匯業務未涵蓋進出口業務
12	經常性以變更授信條件延長到期日及暫停攤還本金案件

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

3.如何避免應查事項未納入查核

(1)法定查核項目：

- ①依內部控制及稽核制度實施辦法，法令遵循單位應辦理事項，包括a.建立清楚適當之法令傳達、諮詢、協調與溝通系統；以及b.確認各項作業及管理規章均配合相關法規適時更新，使各項營運活動 符合法令規定。
- ②故法令遵循單位應清查銀行自行查核及內部稽核查核項目是否均已涵蓋所有應查事項，並建立控管機制，於法令增修訂時配合通知調整。

(2)重要查核項目：

- ①應建立清楚營業單位所辦理業務及相對應自行查核對照表，以避免業務漏未辦理查核情形。
- ②應建立評估機制，採納具體指標，作為衡量特定作業之重要控管點，並據以決定查核項目。

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

(二)工作底稿之設計與填寫方式

1.第45號審計公報 - 「查核工作底稿準則」

(1)第7條：查核人員所編製之查核工作底稿，應使有經驗之查核人員縱未參與該查核案件，亦能瞭解下列事項：

- ①為符合審計準則公報及相關法令規定所執行查核程序之性質、時間及範圍。
- ②執行查核程序之結果及所獲取之查核證據。
- ③查核時所發現之重大事項及所達成之結論，暨達成該結論所作之重大專業判斷。

(2)第19條：查核工作底稿其內容通常包括：查核程式、各項分析、重大事項之彙總、檢查表等。

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

2.留存適當欄位，以利填寫完整查核資訊(小地方，影響大)

(1)缺失1：應抽查3個樣本，僅有兩個查核欄位可填，造成僅查核2個樣本之結果。

(2)缺失2：僅有一個「查核結果」欄位，查核人員易填寫「依規定辦理」或「相符」等無法確認查核過程及實際查核結果之情形。

正確作法：應至少留存，查核範圍、抽樣樣本、查核資料、辦理情形及查核結果等多個欄位，對查有缺失者，可再另有留存查核資料之地方。

3.查核結果未填寫者：令人驚訝，有許多自行查核或內部稽核未填寫查核結果，若查核人員漏寫了，那覆核的人也未發現？

二、查核項目與工作底稿之設計、填寫及資料留存(續)

(三)查核資料之留存

- 1.未留存抽樣資料。
- 2.未留存查核結果佐證資料。
- 3.使用舊的工作底稿辦理查核。
- 4.未留存工作底稿。
- 5.先填寫查核結果，再辦理查核並留存查證資料(利害關係人資料表)。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式

(一)抽樣方式問題

1.未規範抽樣原則或欠明確：

- (1)自行查核(內部稽核)辦理支存對帳單寄送，未規定抽查方式，某分行查核人員自行決定抽寄28戶(支存戶約1500戶)，另一分行抽20戶(支存戶約550戶)。
- (2)授信業務抽樣方式未訂原則，致不同期間對同一分行內部稽核之抽案件數差異甚大，少者為20戶，多者達100戶，是否應依風險程度、金額大小、貸放期間、擔保與否，及所收案件件數及總金額占總件數及總金額之比率，訂定不同抽樣原則。
- (3)未規範授信抽樣原則，某分行僅抽基準日前1個月內之新貸案件，另一分行則抽查查核範圍內之新貸案件。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式(續)

(一)抽樣方式問題-(續)

2.所抽個案所占風險比率偏低

- (1)辦理授信業務查核，法人戶抽1戶，個人戶抽3戶。
- (2)辦理授信查核，僅規定總抽查戶數，致抽查案件集中小額授信案，未能涵蓋主要風險(抽案數僅占放款總餘額之3.8%)。
- (2)辦理開戶作業、傳票管理及ATM保全查核，均寢抽查基準日當日樣本，樣本數偏低。
- (3)辦理消金業務查核，一律規定抽查25件，未隨查核業務之不同調整。
- (4)授信業務均由總行統一辦理，抽查個人房貸新貸案件時，僅規定總抽查數，致某分行僅抽1件，抽核比率僅0.9%。
- (5)未對警示帳戶較多之分行辦理專案內部稽核。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式(續)

(一)抽樣方式問題-(續)

3.未依原規定方式進行抽樣

- (1)查核理專辦理客戶開戶作業，應抽查5日，每日各2筆交易，有未抽樣，或僅抽1筆者。
- (2)內規規定活存開戶應抽查20%，實際僅抽約2.5%；定存印鑑卡應至少抽30件，僅抽9件。(工作底稿應留存應抽查案件數欄位供查核人員填寫，再填實際查核數)
- (3)庫存現金盤點，規定應細點，實際僅大點。
- (4)辦理存款對帳單查核，應抽查基準日前三個月(8、9、10月)辦理情形，實際抽查6、7、8月。
- (5)抽樣範圍小於規定範圍:規定抽樣範圍為前次檢查至本次基準日，實際抽樣緊為基準日前3個月。
- (6)辦理理財人員資格查核，依規定應全面查核，實際採隨機抽查。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式(續)

(一)抽樣方式問題-(續)

4.抽查樣本與查核項目無關：

- (1)查核項目為「財管業務之未成年人投資、70歲以上年長投資、越級投資、個人信貸徵連帶保證人」，所抽個案均非相關個案，查核結果即表示「符合規定」。
- (2)應查核利害關係人之同一自然人擔保授信餘額是否超逾銀行淨值2%，所抽個案為法人授信案。
- (3)查核補辦事項登記簿登載情形，所舉查核案例均非查核期間之個案。
- (4)辦理財富管理對客戶定期檢視作業，所抽個案均係最近三個月新往來戶，均尚無定期檢視必要。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式(續)

(一)抽樣方式問題-(續)

5.抽樣比率偏低

(1)查核櫃員對客戶資料之保管，規定應查3名，僅查2名。

(2)對存款開戶作業查核，各存款科目應至少抽5戶，實際係抽查活儲戶10戶。

6.不同期間之查核重覆抽取相同案件辦理查核

辦理逾期放款訴追程序查核，5月及10月自行查核，10件查核個案中有6件相同。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式(續)

(二)正確抽樣方式

第26號審計公報 - 「審計抽樣」

1.判斷設計查核樣本時，須考慮之因素：

- (1)查核目的：控制測試 or 證實測試。
- (2)母體及抽樣單位：母體應涵蓋所有可能項目。
- (3)風險及信賴區間：查核風險包括固有風險、控制風險及偵查風險(包括抽樣風險及非抽樣風險，控制測試的抽樣風險包括信賴不足風險及過度信賴風險；證實測試的抽樣風險包括不當拒絕風險及不當接受風險，避免前兩項風險的方法就是增加抽樣量)。信賴區間越高，樣本量須越大。
- (4)可容忍誤差：查核人員先決定交易之重大性標準，再作為評估可容忍誤差及查核樣本的依據，可容忍誤差越小，樣本量須越大。(控制測試時，可容忍誤差係信賴區水準不變下，可接受之最大誤差率；證實測試時，可容忍誤差係可接受之最大誤差金額)。
- (5)母體中預期之誤差；經參考以往查核工作所發現之誤差、受查者作業程序的改變、內控之評估及分析性複核的結果，以決定母體預期可能誤差，若預期母體中存有誤差，則須選取較大樣本量。
- (6)分層：將母體區分為若干舉相似特性之群體，再專注於有較大錯誤之項目進行抽樣查核。

三、自行查核與內部稽核抽樣方式(續)

2.樣本選取方式：

- (1)隨機選樣：以事先計算之機率選取樣本，如利用隨機號碼表選樣。
- (2)系統選樣：以某一固定區間為選取間隔，並於首一區間設一隨機起點選取樣本，區間通常以項目數或累積金額為基礎，如每隔20張傳票，或每累積一定金額。惟應注意母體項目具隨機排列，以免所選樣本不具代表性。
- (3)隨意選樣：不考慮選樣條件，以隨意方式選取樣本，較易發生偏差。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式

(一) 實際有相關情事，查核結果為「無」

1. **缺失：**分行有向總行呈報某客戶洗錢報告，惟自行查核工作底稿查核結果勾選無疑似洗前交易。

問題可能發生原因： (1)查核人員不知道應調閱相關通報紀錄；(2)查核人員未調閱相關資料即逕行勾選；(3)雖調閱仍勾選錯誤。

改善方式： (1)教育訓練或工作底稿告知查核方式；(2)工作底稿要求敘明所查核資料及辦理情形。

2. **缺失：**辦理電腦資訊安全查核，分行設有供客戶聯接網際網路查詢資訊之電腦，惟自行查核及內部稽核查核結果均勾選無此類電腦。

問題可能發生原因： (1)查核人員不知道分行有此電腦，且未確認即逕行勾選； (2)雖知道有此電腦仍勾選錯誤。

改善方式： (1)教育訓練或工作底稿告知查核方式；(2)工作底稿要求敘明所查核資料(分行電腦設備明細表)及辦理情形。(3)查核結果列入個人及單位考績評量。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

3. 缺失：內部稽核查核ATM，查核報告敘明分行每日由專人觀看行內外ATM之監視錄影帶並作成紀錄，惟實際每月兩次。

問題可能發生原因：(1)查核人員未實際確認即逕行記載；(2)查核人員口頭詢問即記載錯誤資訊。

改善方式：(1)工作底稿要求敘明所查核資料及詳細辦理情形(觀看日期、時間及人員)。(2)查核結果列入個人及單位考績評量。

4. 缺失：辦理電腦作業查核，對櫃員及主管離座是否簽退，查核結果為「是」，實際有未簽退者。

問題可能發生原因：查核人員僅調閱員工登入登出資料即逕行勾選。

改善方式：(1)篩選登入時間過久未登出，或登入登出間隔時間過短等異常者；(2)配合攝錄音帶影像檔案之調閱。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

5. **缺失1：**自行查核查核是否指派有經驗行員赴客戶處收存款項，查核結果為「無此項目」，惟實際每日有派員赴外收付。

缺失2：內部稽核辦理證券收付處查核，對「銀行至證券分公司設立櫃台辦理共同行銷業務」8項查核項目，其中7項查核結果為「不適用或無該項業務」，惟分行收付處有銀行業務櫃台並辦理共同行銷。

缺失3：內部稽核辦理分行「共同行銷業務」20項查核項目，查核結果均為「無該項業務」，惟該分行有辦理共同行銷。

問題可能發生原因： (1)查核人員對業務不熟，未實際確認即逕行記載；(2)查核人員口頭詢問即記載錯誤資訊。(3)其他原因。

改善方式： (1)查核前先查詢營業單位業務項目，並與工作底稿核對；(2)營業單位預先檢視查核項目之適用性，而非由查核人員於查核時個別判定；(3)查核結果為「未辦理此業務」者，查核結果須特別另經單位主管簽章覆核；(4)查核結果列入個人及單位考績評量。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

(二)實際無相關情事或未辦理該作業，查核結果為「是」

1. 缺失1：內部稽核查核授信案件擔保品設定抵押權順位之管理，查核結果填註「是」，惟實際查核期間無相關案件。

缺失2：自行查核支存業務，「不具法人人格之行號或團體，是否以負責人名義辦理開戶」，查核結果為「是」，惟查核範圍並無支存開戶案件。

問題可能發生原因：(1)未實際確認即逕行記載；(2)將所有未辦理情形亦以「是」來表達。

改善方式：(1)工作底稿要求敘明所查核資料及詳細辦理情形(日期、戶名及擔保品內容)。(2)教育訓練及宣導要求對無類似案件者須改以「無此類案件」記載。(3)對於可能流於形式的查核，查核結果列入個人及單位考績評量。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

2. 缺失1：辦理派員往企業處收付款項之帳戶，是否每月寄發對帳單乙次，查核結果為「是」，實際有未每月寄送者。

缺失2：自行查核查核項目「電腦主管卡及操作卡有無設置領用登記簿，依規定領用及繳回」，查核結果為「是」，惟實際有領用未簽章及繳回未簽收。

問題可能發生原因：查核人員僅調閱部分交易即逕行勾選。

改善方式：對於全面性查核項目，底稿須填註有多少此類帳戶，以及實際查核結果(如：全面清查或部分抽查，及實際寄送日期等資訊)。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

3. **缺失1：**自行查核ATM作業，「是否每日派員或委託保全公司巡視管理」，查核結果為「是」，惟實際保全僅於假日巡視。

缺失2：自行查核授信業務，「營業單位授權案件是否依合議結果批示」，查核結果為「是」，惟實際分行經理無授信權限。

缺失3：內部稽核查核項目「金庫外門密碼如為二副者，是否分人掌管」，查核結果為是，惟該分行金庫外門僅有一副密碼。

問題可能發生原因： (1)對於查核項目內容與實際辦理情形不一致者，為避免查核結果出現不符合情形，即逕行記載為是；(2)未進行確認即填為「是」。

改善方式： (1)營業單位(稽核人員)經檢視查核項目與現行作法不同者，並確認是否係法令或內規強制性規定，否則可適當調整查核項目內容，以反應事實；(2)工作底稿要求敘明所查核資料及詳細辦理情形(日期、時間及人員)。(2)教育訓練及宣導要求應依實際辦理情形反應。(3)對於可能流於形式的查核，查核結果列入個人及單位考績評量。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

(二)查核工作底稿有相關缺失，查核報告未揭露

1. 缺失1：內部稽核辦理「是否定期以電話或親訪客戶」查核，工作底稿有151筆未定期聯繫且列於溝通會紀錄，惟查核報告未揭露。

缺失2：內部稽核工作底稿已載明有23戶資金流向不符或同一關係人資料表填載不全等缺失，惟內部稽核報告未予揭露。

缺失3：內部稽核查核會議溝通紀錄有提及證券收付處辦理存摺及印鑑掛失等未經許可業務，惟內部稽核報告未予揭露。

問題可能發生原因：(1)漏未確實檢視；(2)未將此列為缺失；(3)其它理由。

改善方式：(1)透過教育訓練注意此等缺失之提列；(2)加強工作底稿與稽核報告評註間之檢核，對未提列意見之缺失宜作說明。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

2. 缺失1：內部稽核辦理存匯業務「是否有提現為名轉帳為實交易」查核，查核結果為「無缺失」，惟工作底稿所附大額交易紀錄表已顯示有3筆該等交易。

缺失2：內部稽核辦理電腦作業「使用者權限設定是否與職務相稱且符合內控」查核，查核結果為「無缺失」，惟工作底稿有存匯經辦兼會計人員另被授予外匯進出口及放款權限。

問題可能發生原因：(1)漏未確實查核；(2)其它理由。

改善方式：(1)透過教育訓練注意此等缺失之提列；(2)加強對工作底稿所列案例之查核結果說明。

四、查核結果與事實不符之常見原因及改善方式(續)

(三)自行查核無缺失，內部稽核發現缺失，顯示內部稽核查核確實性高，惟未進一步瞭解原因並要求分行改善

1. 自行查核對大額通貨交易查核結果為依規辦理，內部稽核查核結果發現有誤將交易人資料上傳調查局情事。
2. 自行查核對提現為名轉帳為實之查核結果為依規辦理，內稽對同月辦理查核，發現相關情事。

改善方式：內部稽核報告評註應就自行查核辦理情形欠佳情事予以揭露並提列查核意見，並瞭解實際原因後，督促分行改善，避免缺失重覆發生。

為何櫃員主任敢挪用庫存現金

- 知道襄理、經理、自行查核人員盤點之習慣，開發出規避查核之方式。
- 從不休假，該分行亦未落實強制休假作業。
- 自行查核工作底稿無須填寫查核程序及盤點方式，僅須填寫查核結果，查核人員制式填寫「符合」。

為何行員敢挪用客戶存款

- 知道分行對非存戶本人取款管理鬆散，櫃員及主管均未確實查證，且對行員以服務客戶名義辦理，習以為常。
- 知道分行從不確實查行員是否代客保管存摺及印鑑。
- 知道自行查核及內部稽核均不會查。

影響查核獨立性之缺失

- 原經辦人員辦理查核(15家銀行有此項缺失)
 - 案例：櫃員查核櫃員簽到(退)、定存經辦查核定存開戶、存款經辦寄發自行查核存款對帳單、存款櫃員查核存款證明核發及印鑑更換等；另發現有查核人員雖非原經辦，但底稿由原經辦填寫。
 - 建議改善作法：於查核工作分派資料或工作底稿，敘明各項業務查核人員於本次查核期間內曾辦理業務，並經主管覆核。
- 低階查核高階或受查業務主管兼查核督導主管
 - 案例：授信主管督導授信自行查核、一般業務主管督導法令遵循查核。
 - 建議改善作業：
 - 仿照上開作法，敘明原負責督導業務，並經單位主管覆核。
 - 重要或高風險業務(作業)，盡可能由同一階或更高階人員查核。
 - 文化的建立，業務的確實執行比階級更重要。

查核人員是否熟悉所查業務控管點

People at the London end of Barings were all so know-all that nobody dared ask a stupid question in case they looked silly in front of everyone else.

—Nick Leeson (*1996*)