



# 內部稽核人員訓練 稽核技巧

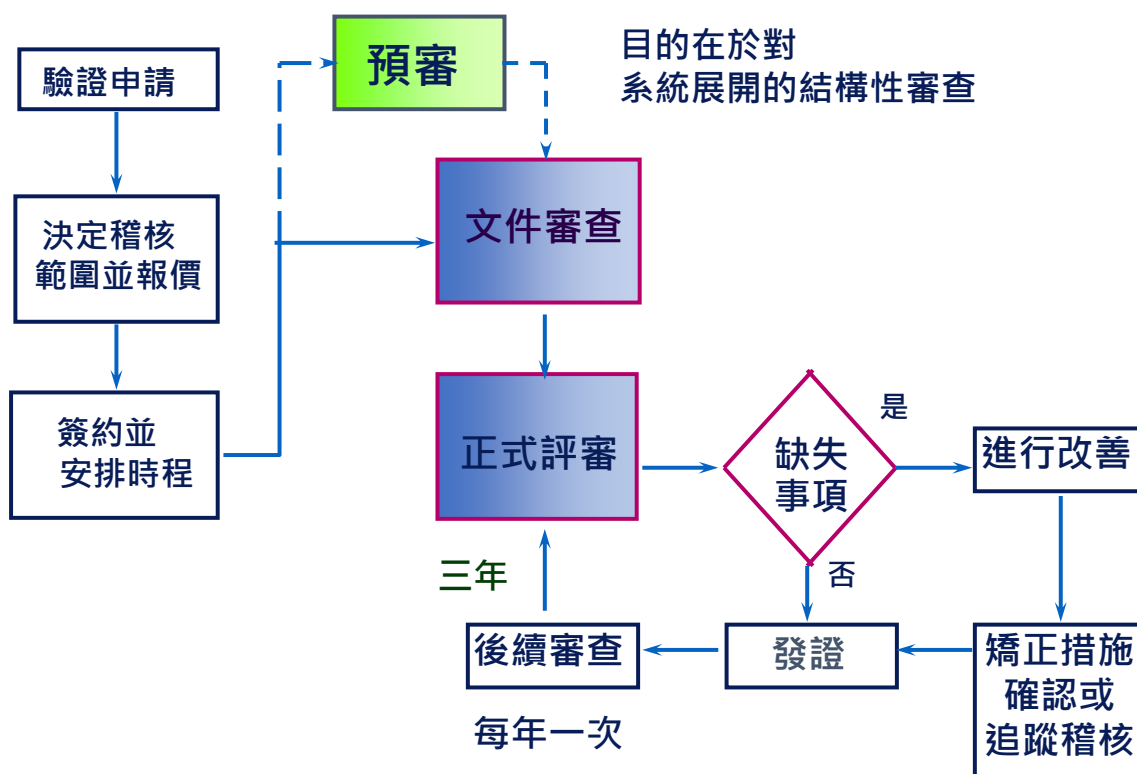


講師：郭漢章

聯絡電話：0929634773

E-mail :kuogg@hotmail.com

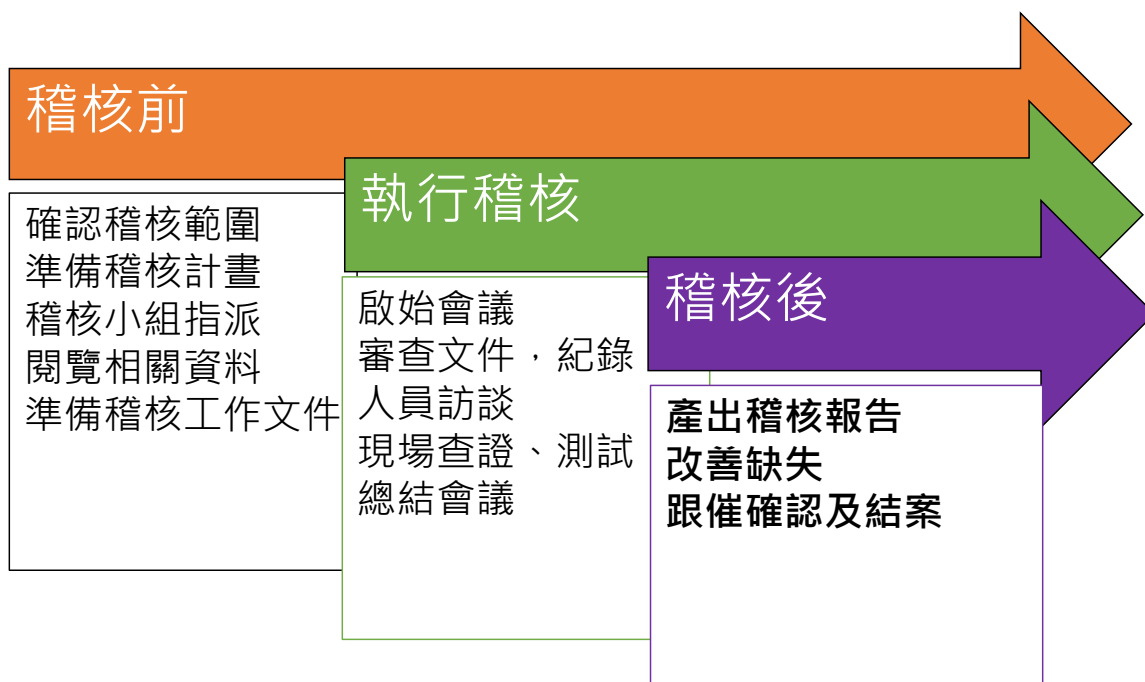
## 驗證程序



# 內部稽核之目的與意義



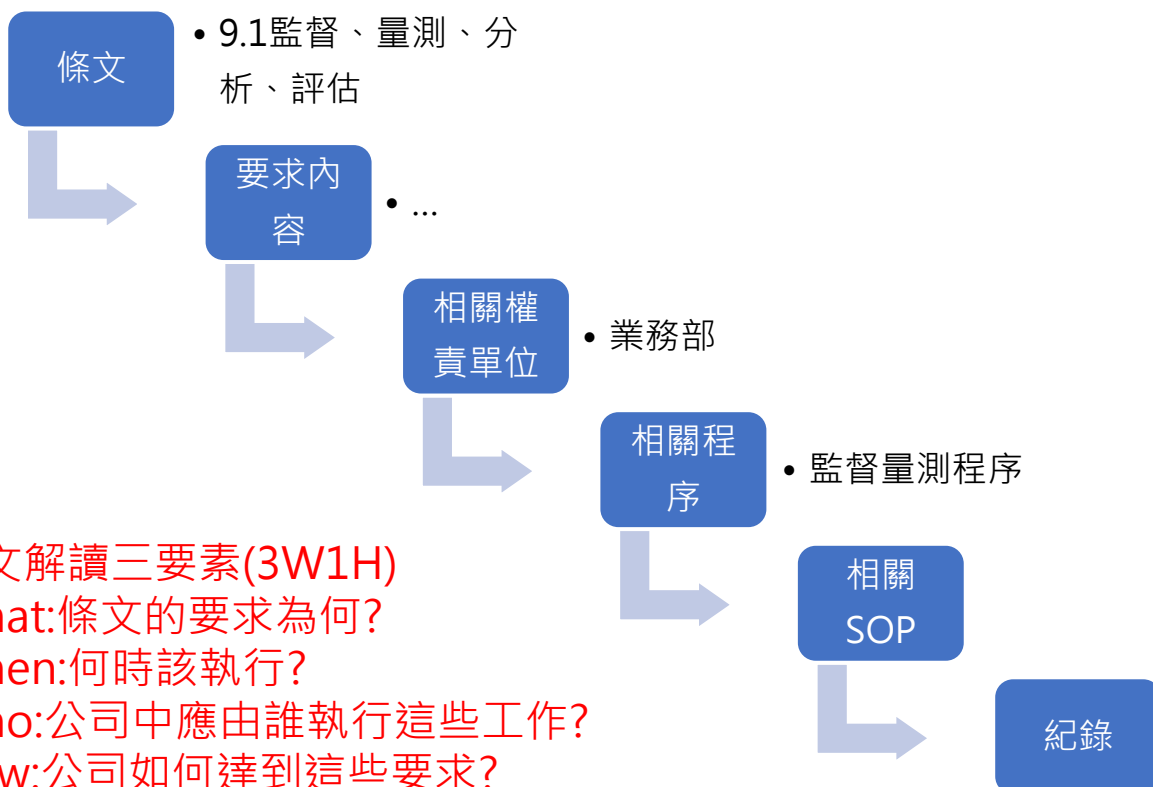
## 稽核之流程



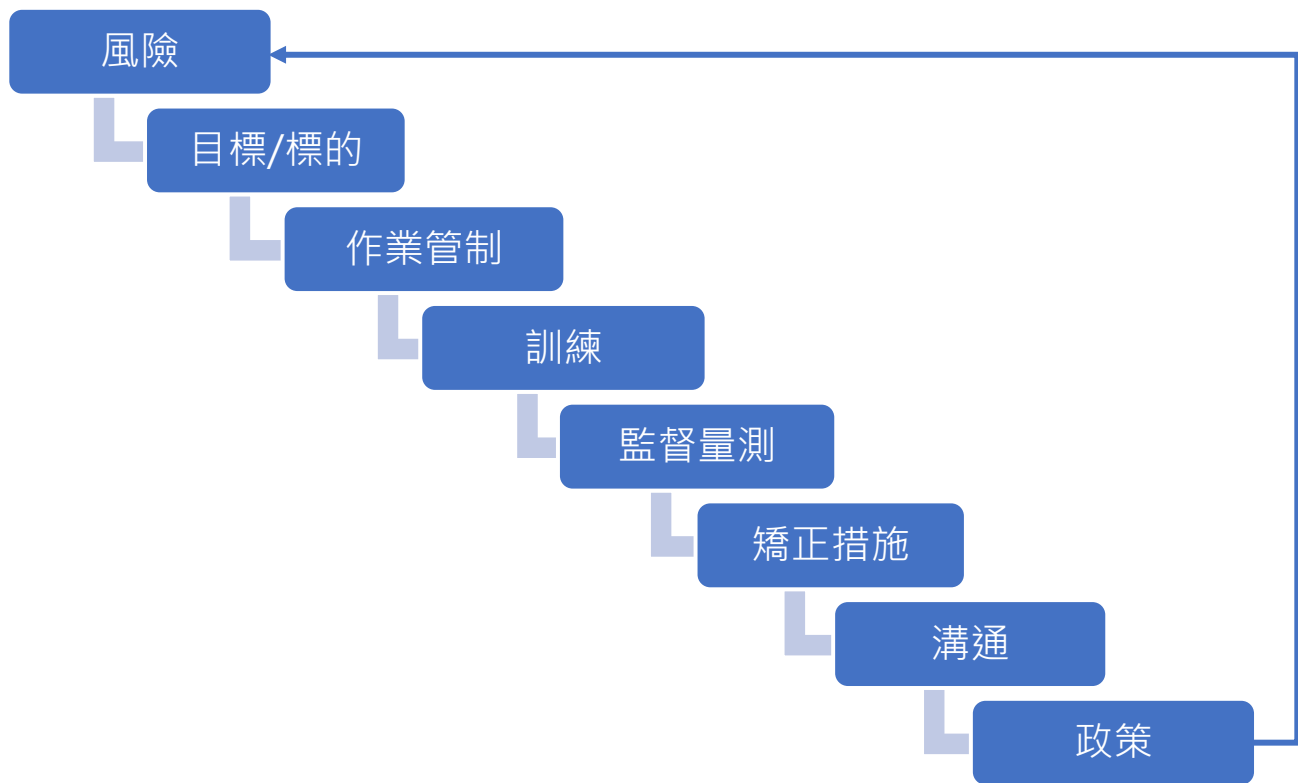
# 何謂稽核路徑？

- 稽核員依欲稽核的流程/部門/條文
- 透過系統性及漸進式之問法
- 逐步提出問題以找尋符合標準的客觀證據
- 兩種不同之稽核路徑
  - ✓ 從條文出發
  - ✓ 從文件資料出發

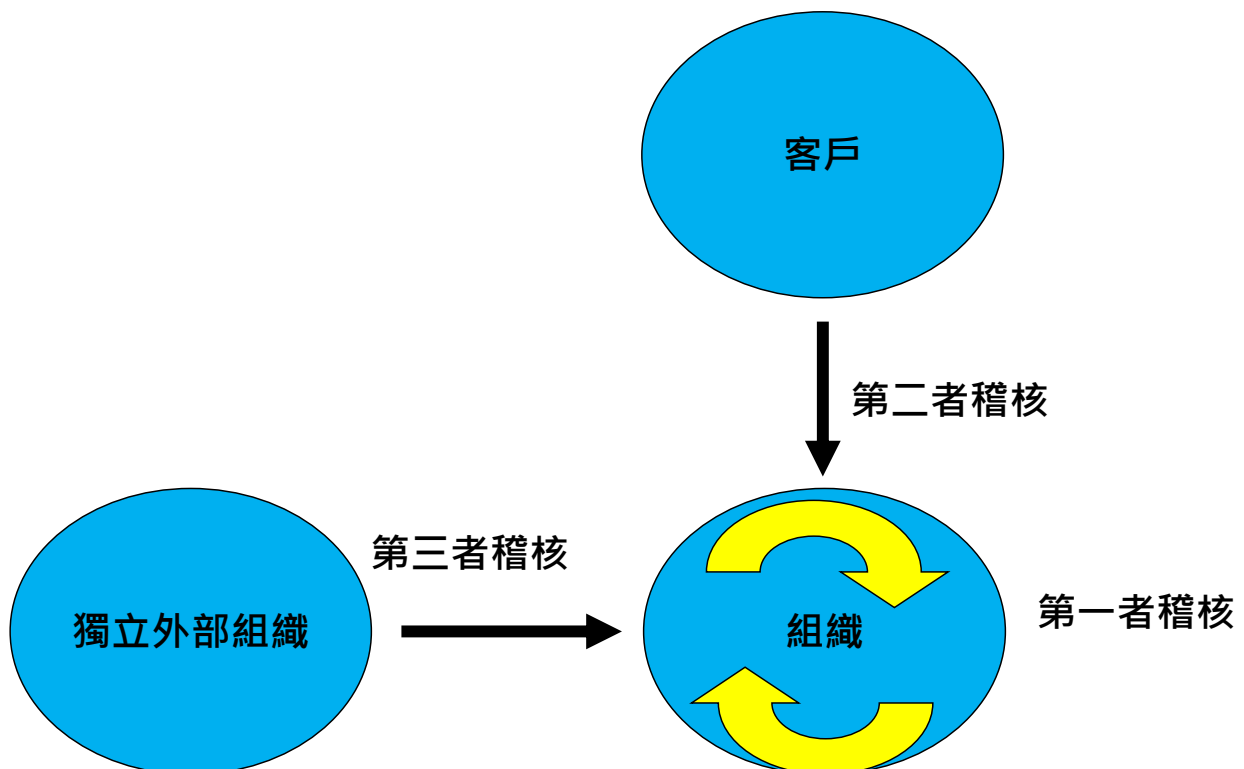
## 稽核路徑1-從條文出發



# 稽核路徑2-從文件資料出發



## 一般稽核類別



# PRINCIPLES OF AUDITING

## 執行稽核之原則

- Ethical Conduct 道德導向
- Fair Presentation 公正呈現
- Due Professional Care 基於應有的專業
- Independence 客觀獨立性
- Evidence-Based Approach 以證據為基礎之方式

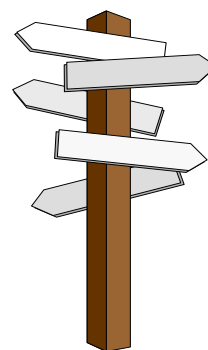


## 內部稽核流程



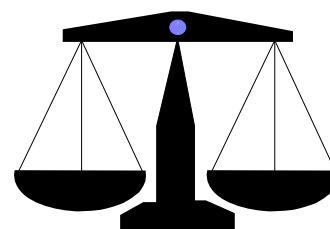
# 內部稽核主要流程與做法

- ◆ 規劃
- ◆ 準備
- ◆ 執行
- ◆ 報告及跟催



## 內部稽核準則

- 組織內部政策/作業程序/管理辦法
- 組織內部工作指導書
- 相關法令規章/應遵守義務
- 國際標準條文要求

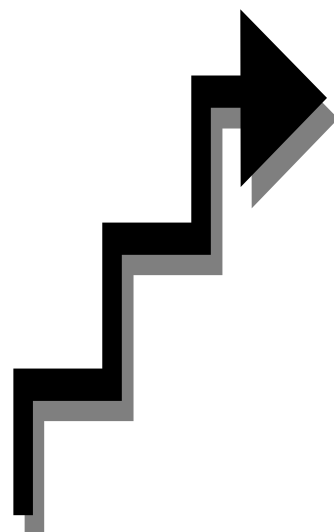


# 稽核規劃 - 稽核計畫安排

時間安排

動線安排

稽核人員安排



## 稽核規劃 - 稽核人員安排

- 須熟悉標準條文與法令之要求
- 須熟悉稽核手法之運用
- 具備良好溝通能力
- 能明確、清楚表達意思
- 具備報告撰寫能力
- 具有敬業之態度
- 能明瞭稽核之價值



# 稽核準備 - 查檢表準備與使用

- 內容：
  - 考慮相關標準、法規、行業風險特性
- 好處：
  - 確保重點不會遺漏
  - 作為稽核紀錄
- 注意事項：
  - 作為輔導性引導稽核之工具，但不要被它限制



## 稽核執行 - 稽核手法

查程序書 / 作業標準 / 法令規定 / 工作流程

查相關紀錄

看現場施作

進行人員訪談

用以確認某一查核點之真實性





# 稽核執行

- 需留意稽核之執行:
  - ◆ 與組織策略與營運相結合
  - ◆ 風險管理
  - ◆ 流程導向
  - ◆ 環境/職安衛績效
  - ◆ 承攬/採購/外包
  - ◆ 工作者諮商及參與
  - ◆ 訪談技巧



## 稽核技巧

- 在筆記本上記下那些地方要查驗
- 把要查核的地方告知稽核組員，並要他們完成現場查驗
- 充分利用文件/紀錄查核、人員訪談及現場查核之驗證方式
- 在稽核小組會議時，由組員報告觀察到的不符合事項，將之整理列入稽核報告

## 稽核技巧（續）

- 文件/紀錄查核(追蹤文件證據) 確認相關文件/紀錄之關連性與系統化
  - ✓ 系統性抽樣，查驗符合法規及系統標準等要求
  - ✓ 了解現場文件保存及使用狀況
  - ✓ 紀錄保存情況
  - ✓ 評估紀錄的有效性

討論：你去到工務部門稽核，你應該先看那些文件？

你看到工務部門發包承攬商從事化學品管路更換作業時，你又應該查驗什麼文件？

## 文件查核方式

- 應查核之文件紀錄包括：各種工程技術文件、圖表之完整性與適時更新和其維持狀況、各管理程序所使用之申請和紀錄表單、檢查紀錄表、訓練資料與紀錄、評估報告等
- 鑑別出主要的風險及控制
- 審查相關的意外事故調查報告
- 以相關法令、規範及規則的要求為準評核之
- 列出需要再仔細查核的項目
- 注意文件紀錄應保存之期限，並查核保存期限內之文件紀錄
- 為了節省時間，可將需要查核的文件記錄下來請受稽核部門準備好後再進行查核
- 必要時亦須到現場去查核文件/紀錄
- 必要時影印一份，以利報告之撰寫

# 稽核技巧 ( 續 )

- 人員訪談 ( 含作業人員及各階主管 )
- 確認不同階層的人員對同一事物的說法的一致性  
了解員工之安全意識、安全認知及作業程序的能力要求等

## ❑ 決定訪談對象

- 以方便方式抽樣
- 隨機抽樣
- 所有區域、部門
- 所有作業班

## ❑ 問話方式

- 開放式問話
- 勿引導或設陷阱
- 以被訪談人的語言稽核
- 必要時，避免主管在旁，或是避免受到他人影響

討論：你在稽核欄杆塗裝作業區時，發現作業人員使用棉紗口罩，你應該查驗什麼文件？訪談那些人員？為甚麼？

# 人員訪談 ( 續 )

## ➤ 關鍵人物

- ☞ 最高主管
- ☞ 相關部門主管
- ☞ 工安衛專責人員
- ☞ 員工代表
- ☞ 工作者.....???

## ➤ 主要目的

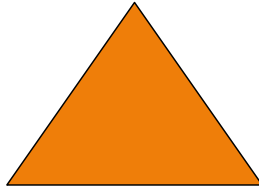
- ☞ 確知個人職責、權限
- ☞ 是否知悉、了解及遵守相關程序
- ☞ 落實程度



# 溝通要領

問題(Question)

觀察(Observe)



查證(Check)



## ➤ 採用開放式問題，而避免使用封閉式問題

運用5W1H ( Who, When, Where, Why, What & How ) 原則發問

藉由受訪者之回答內容，發現其他問題

## ➤ 銳利之觀察力

肢體語言、面部表情、姿勢動作、談話內容....

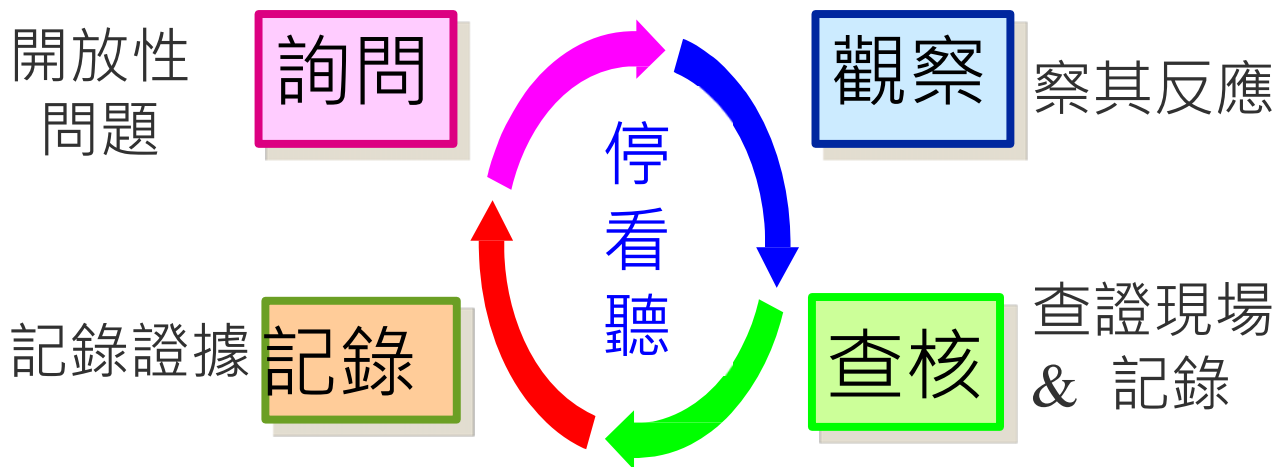
## ➤ 確實查證

## 訪談 - 如何啟齒

### 開放式問句：

- What? 您們的主要作業是甚麼？
- Where? 您們的主要工作區域是哪裡？
- When? 何時進行工作/歲修 / 維護？
- Why? 為甚麼這樣操作？
- How? 如何執行操作/如何進行入槽作業？
- Who? 是誰負責執行、誰負責管制？
- Show me... 讓我看看您的執行紀錄
- Explain to me 請您說明牆上的作業標準

# 人員訪談/現場觀察/蒐集證據



## 稽核技巧 (續)

- 現場查核(實際執行情形)
- 確認員工是否遵守標準作業程序；硬體設施是否符合規定/標準；風險管制措施是否有效....

## 現場查核之準備資料

- ✓ 不可接受風險及重大風險之資訊
- ✓ 現場平面圖、廠區配置圖
- ✓ 作業流程圖、生產/製程流程圖
- ✓ 組織架構及工作說明
- ✓ 文件清單
- ✓ 稽核計畫
- ✓ 執行紀錄及查檢表等

# 現場查核

- 充份運用感官
- 驗證文件及訪談證據
- 不一定要走原先規劃的路線
- 測試設備安全特性及應變程序
- 觀察工作行為及態度
- 注意現場的狀況變化
- 不使自己暴露在有危害的現場，穿戴適當的防護具
- 在安全狀況下，在查核途中得適時執行人員訪談
- 包含承攬商及供應商
- 見有立即性危害之不安全行為和狀況時，應通知責任區主管立即採取暫時性之預防或改善措施
- 記下需要特別追蹤之處

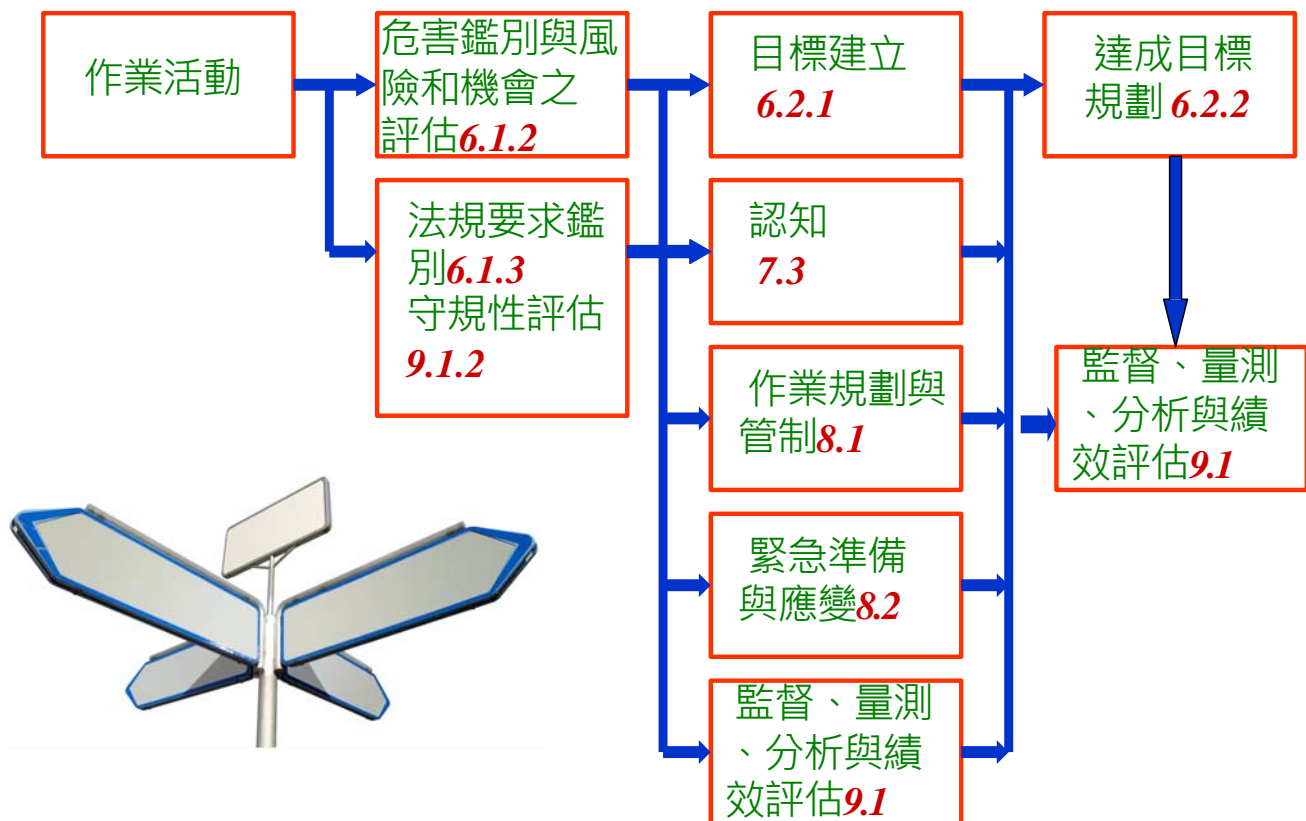
## 典型的現場查核(參考例)

- 一般作業場所之狀況
  - ☞ 作業場所配置與內務狀況
  - ☞ 走道/通道
  - ☞ 逃生路線
  - ☞ 安全設施
- 物料
  - ☞ 化學品之儲存及運送
  - ☞ 廢棄物之儲存及處理
- 設備
  - ☞ 機械設備與防護
  - ☞ 電氣設備
- 危害控制
  - ☞ 防護及控制措施
  - ☞ 危害標示
  - ☞ 個人防護
- 緊急應變
  - ☞ 應變與急救設備
  - ☞ 洗眼及淋浴設施
  - ☞ 消防設備、警報
- 現場作業動態觀察
  - ☞ 進行中的動火作業
  - ☞ 進行中的維修作業
  - ☞ 現場承攬商作業

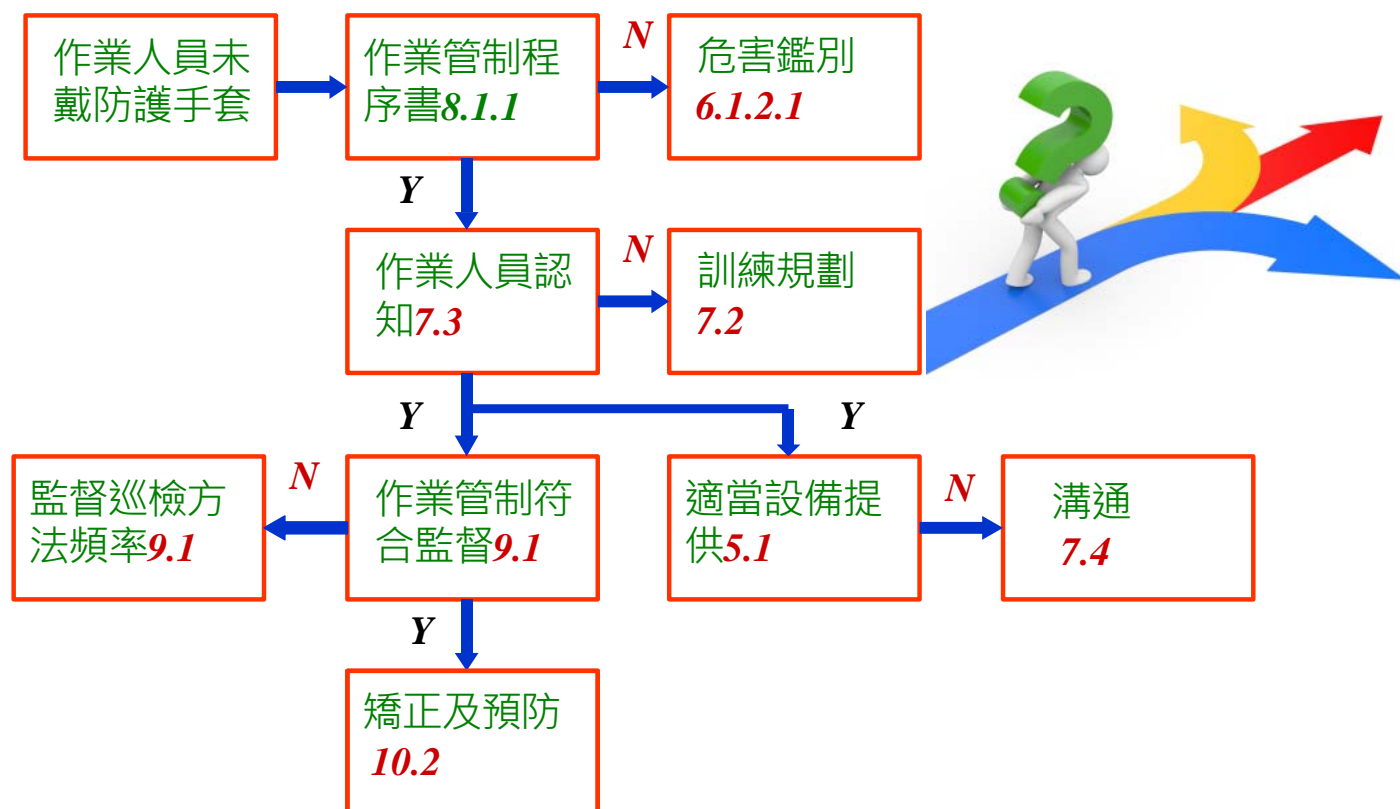
# 稽核路徑及追蹤

- 利用輔助資料或訪談以決定後續所須稽核的活動
- 在稽核報告上記錄你想稽核之處
- 連絡組員及提供你想追查的資訊以協助完成稽核
- 於稽核小組會議時追蹤組員協助追查的結果以決不符合事項

## 稽核路徑及追蹤 (一)



## 稽核路徑及追蹤 (二)



## 稽核之任何發現，均是抽樣之結果

- 若有缺失：
  - 並不代表已包括所有缺失。
  - 並不代表其他部門將有同樣之缺失。
- 若無缺失：
  - 並不代表完全均無缺失。
  - 並不代表其他部門將該類無缺失。



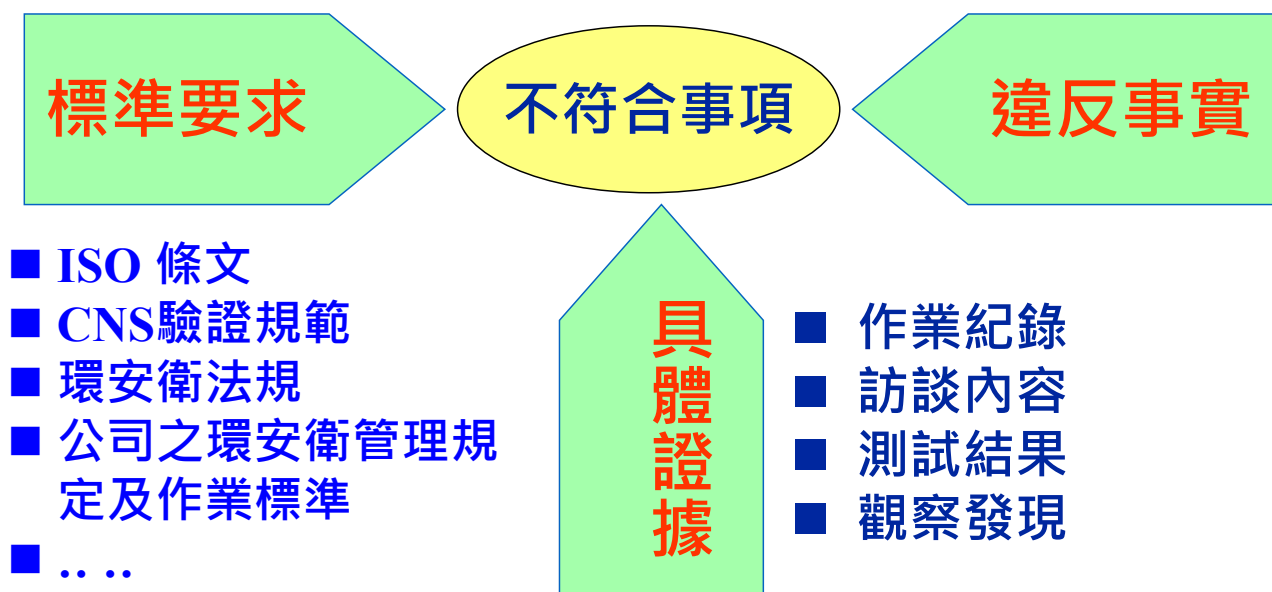
# 執行稽核—蒐集「證據」

- 須蒐集到足夠之稽核證據，俾能決定被稽核者是否符合稽核準則
- 透過面談、文件檢視、活動與狀況之觀察等方式蒐集，並記錄下來

現場觀察記錄表

\* 證據：可查證的資訊、紀錄或事實之說明，可定性或定量的

## 不符合事項成立要件



# 如何找出不符合事項

- 先瞭解規定或程序要求
  - ↳ 稽核前先讀程序書
  - ↳ 先訪談主管，再稽核操作員
- 臨時決定抽樣的對象
  - ↳ 勿過早告知抽樣對象
- 平面取樣
  - ↳ 稽核應盡量涵蓋組織各部門
- 使用縱向稽核
  - ↳ 發現各部門間的橫向溝通問題

## 如何找出不符合事項 (續)

- 記錄不符合事項的細節
  - ↳ 必要時影印資料
- 抽樣未被準備的資料
  - ↳ 原始的資料提供原始的證據
- 善用一欄表
  - ↳ 提供完整的抽樣樣本空間
- 查閱工作紀錄簿
  - ↳ 意想不到的內幕

# 不符合事項之分級方式

- 嚴重不符合事項

- 不符合稽核標準中規定任何“應該”做到的要求
- 稽核標準中的某個要求整個缺乏或完全失控

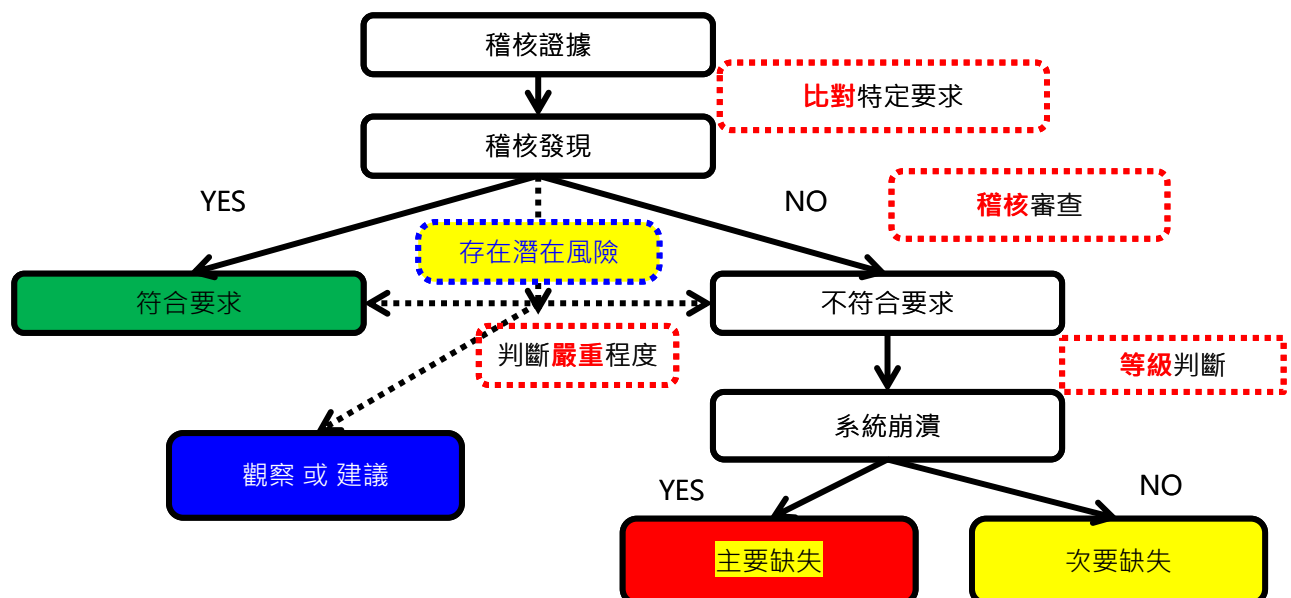
- 輕微不符合事項

- 表明系統、程序、紀錄或者特定活動的管理存在弱點的發現
- 如果不採取矯正措施，對於系統的達成存在重大懷疑

- 觀察事項或建議事項

- 一個需要引起組織注意的發現

## WORKSHOP 稽核判定-決策樹



# 稽核後(結束)會議

- 說明稽核結果/所有稽核時發現之不符合事項
- 摘要總結/建議
- 邀請受稽核單位提出異議說明
- 請受稽核單位主管/安全衛生人員簽字確認不符合事項
- 並確認矯正措施預期完成改善時間
- 向受稽核單位之合作與協助表示謝意

## 稽核後工作

- 準備稽核報告
- 說明稽核結果和重要發現
- 摘要總結/建議事項
- 邀請受稽核單位提出異議說明
- 請受稽核單位主管/安全衛生人員簽字確認不符合事項
- 向受稽核單位之合作與協助表示謝意

# 報 告

實地稽核之後，必須將各部門不合格的矯正措施及對未來稽核的建議，經各受稽核部門/所(中心) 主管同意後在報告上提出。

## 撰寫稽核報告的準備工作

- 不管文件是誰的，只管從中找到根本原因
- 訪談一定要寫下結論/結果
- 必要時向受稽核者挑戰，以證明你的看法
- 拷貝重要文件作為寫報告之依據
- 報告的內容必須取得受稽核單位主管的同意
- 注意不要疏忽其優點 / 長處

# 如何寫好稽核報告

- 確實描述問題的真相（語氣要直接）
- 使用適當文辭，不可用帶有責備的語氣
- **觀察並收集證據以求證**
- 避免道聽途說或猜測
- **不要填寫受訪人員姓名**
  - 執行優良部分除外
- 不要指控事業單位主管人員
- **審慎評估，不得有任何失誤**



## 稽核報告的內容

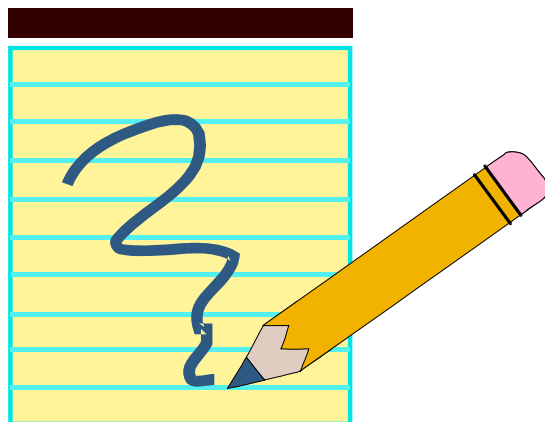
- 稽核結果整體概述
- 主要優點(努力成果)
- 關鍵發現事項
- 不符合事項完整報告
- 參考紀錄或文件作為附件



# 稽核結果之書面報告

## 缺失事項必須以客觀證據為依據，包括：

- 原因：
  - 無程序
  - 未實施
- 違反：
  - 標準
  - 程序
  - 控制參數公差值
- 發生地點：部門/位置
- 客觀證據：紀錄/文件



## 撰寫稽核報告之注意事項


### 下列事項需說明清楚：

- 事實
- 觀察結果
- 分析
- 推測
- 假設
- 建議

案例：

~~實驗室整理整頓不確實；化學品到處亂放。  
儀校制度尚可，但數台儀器缺校正標籤。  
文件紀錄管制不當，無專人負責。~~

# 稽核報告撰寫方式實例演練

- 
- 有少數衝剪機械因屬於較老舊設備，已找不到設備操作手冊了。
  - 修護工廠的某些電焊機附近有乙炔與氧氣鋼瓶，顯然有動火作業，且為本校工務部同仁自行作業，附近並有包裝材料與溶劑等可燃物，但經與職安中心查證動火僅在承攬管理中管制，不符合需求。
  - **M-201購於1985年，已老舊，找不到設備操作手冊。**
  - **1703號電焊機在維修中，機台旁有乙炔與氧氣鋼瓶，經與現場人員訪談得知工務部人員曾經進行燒焊。周邊並有包裝材料與溶劑等可燃物，但經與職安中心查證動火僅在承攬管理中管制。**

## 完成矯正措施

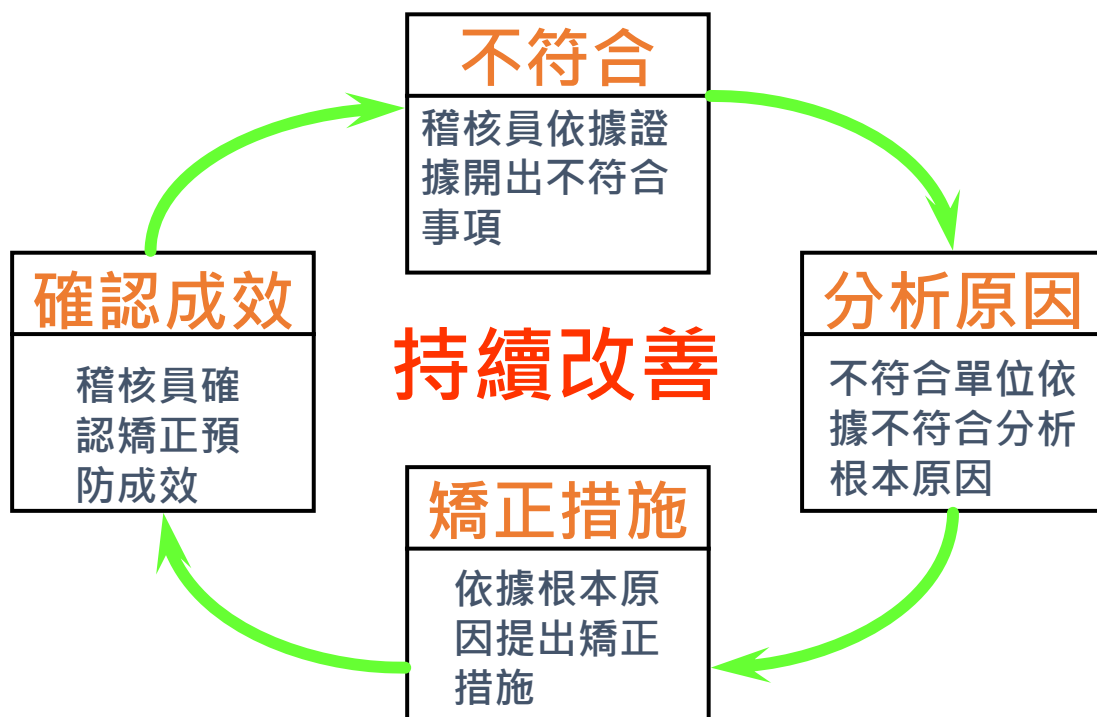
直到採取矯正措施，並確定已產生效果時，稽核才算結束。所有矯正措施必須加以紀錄。並向稽核員提出，而較為嚴重的缺點，通常再必須加以稽核，以確定管理階層所採取矯正行動的效果已彰顯。



# 限期內完成矯正措施

- 受稽核單位主管之責任分派
- 找出缺失之根本原因
- 分析作業流程
- 消除重覆發生之可能性
- 在預期/合理期限內完成
- 保留必要的書面紀錄

## 稽核後改善及追蹤



# 提報會議檢討

- (原)稽核員/系統管理人員追蹤查證不符合事項之矯正措施失效，無法徹底改善時，將原對策及確認之相關紀錄提報管理階層列管再研擬它法
- 持續尋求對策，採行必要矯正措施
- 事涉程序之變動時/完成書面紀錄
- 依據變動之程序/再標準化，針對必要之人員實施教育訓練，以防止再度發生缺失
- 管理階層審查須包括內部環安衛稽核結果之評估，並需保存紀錄

## 課後總結

# 準備階段

稽核方案

稽核專案

稽核計畫

稽核紀錄

總結報告

NCR

稽核報告

## 1) 稽核方案不具體不放過

- ◆ 在擬訂稽核方案時，儘量把基本業務規定帶出來，讓每個成員一看便懂，一做即會。

## 2) 稽核依據不明確不放過

- ◆ 針對每個稽核專案的具體要求，首先查找所涉及的各项業務規章制度，使現場稽核工作有據可依，標準明確。

## 3) 稽核成員分工未交代清楚不放過

- ◆ 在稽核小組進駐稽核現場前，對每個稽核人員進行明確業務分工，責任落實到人。

# “三不放過” 原則

- 稽核人員不僅 **專業知識** 要過硬,更要對所有 **流程運作知識** 要全面，而且還必須具備一定的超前 **防範意識** 和豐富的 **實務經驗**。

- **貫徹 “三不放過” 原則**

- 1) 問題挖掘，預防問題發生
- 2) 一問再問，找到問題的真正原因
- 3) 原因分析與對策確認，防止問題再發生

稽核方案

稽核專案

稽核計畫

稽核紀錄

總結報告

NCR

稽核報告

# 後續階段

稽核方案

稽核專案

稽核計畫

稽核紀錄

總結報告

NCR

稽核報告

## 1) 稽核情況未說清不放過

- ◆ 提交的稽核報告，都要做到有情況、有資料、有分析、有事例、有建議，各種報表與說明完整無缺。

## 2) 稽核建議針對性不強不放過

- ◆ 所提稽核建議要貼近實際、針對性強，不符合的準則、事實和理由是什麼，建議怎樣矯正說明得清楚明白，有理有據。

## 3) 被稽核單位矯正措施不落實不放過

- ◆ 認真審查不符合處理報告，對照存在的問題逐一對照分析，看矯正是否到位。

QUESTIONS?

