

反腐败——你真的知道如何做访谈吗？

作者：潘永建 | 朱晓阳 | 邓梓珊

反腐败调查中，访谈往往是必不可少的一个环节，但企业往往要么对访谈本身抱有过高的期望，要么忽视访谈前后工作的重要性，从而导致访谈的效果大打折扣。那么访谈的事前、事中、事后都需要注意什么呢？今天这期我们就来为大家详细介绍。没耐心看完全文的同学，可以直接看我们视频中的要点哦。

1. 访谈前——功夫在诗外

反腐败调查中，访谈是很重要的一环，但又可以说，在围绕访谈的所有工作中，访谈本身可能又是最“不重要”的。反腐败调查中实际进行访谈的时间，在访谈整体工作中只占很小的比重。决定访谈效果的因素，绝对属于“功夫在诗外”。

- 规章制度的准备

反腐败的工作并不仅仅在发生腐败事件后才开始。如我们在[《员工贿赂，企业如何自证清白？》](#)一文中所述，反腐败合规制度本身就是企业“自证清白”的重要依据。除此之外，企业内部制度也是对员工工作行为的重要约束。因此，为了让员工更好地配合企业内部调查和访谈，建议企业在内部制度、员工手册或者行为准则中明确规定员工有义务配合企业进行反腐败调查和访谈，这是所有员工工作职责的一部分。相应地，开展访谈前需确认公司是否对内部调查、访谈做出过规定，如有规定的，需按照规定执行。

.....
如您需要了解我们的出版物，
请联系：

Publication@llinkslaw.com

- 事实和证据的收集

事实和证据是进行反腐败调查的基础, 因此再怎么强调其重要性都不为过。如果拿拼图来举例, 事实和证据的发现是搭框架和拼齐大部分的拼图, 访谈则是为整块拼图补上最中心区域的、最关键的几块拼图。因此访谈其实也是事实发现和证据收集的过程(只不过是受访谈人的证词), 所以以其他方式充分进行事实和证据的收集后, 需要明确以下内容来更有策略地制定访谈计划:

- 1) 希望通过访谈复核或补充哪些事实和证据;
- 2) 希望通过访谈从受访人处获得哪些言辞证据。

- 明确并了解受访人

首先, 需要根据案件的事实和证据情况, **明确受访人的范围**:

- 1) 内部员工肯定是访谈的重要对象, 但需要根据案件情况界定访谈的范围。例如, 如果案件只涉及单个员工, 那么内部访谈的对象可能是该员工本人、他的上下级以及其他与该员工有交集的员工; 而如果发现案件是“窝案”, 可能不仅要访谈实际参与腐败行为的员工, 还需要访谈相关的部门负责人甚至公司负责人。
- 2) 其次, 还有可能需要访谈外部人员, 例如企业的供应商、经销商、客户等。此时, 应充分结合内部的事实发现(和员工访谈内容), 并判断受访人是否可能配合, 来界定受访人的范围。例如, 如果供应商本身就是员工进行职务侵占的渠道, 则不适合进行访谈, 对于一些行贿类的案件, 如果不涉及对方自身的责任(比如行贿的财务被退回), 则可以考虑将行贿对象(如客户)纳入访谈的范围。
- 3) 此外, 通常在框定了涉案人员的范围后, 需要根据这些人员所扮演的“角色”来确定是否适宜访谈、以及何时进行访谈。举例而言, 对于能够提供线索、而又与被调查员工并无“瓜葛”的员工, 适宜在早期进行访谈有利于更早地厘清案件情况; 而对于可能属于被调查员工的“同伙”的人员, 不管是内部人员还是外部人员, 可能都不宜过早地进行访谈, 免于打草惊蛇。

划定范围后, **需要明确每个受访人的信息**:

- 1) 受访人是被举报人还是知情人;
- 2) 受访人的基本信息, 例如年龄、性别、教育背景、公司的职位/职责/口碑、工作经历、健康状况、家庭情况甚至抗压能力等。对于受访人的信息了解得越清楚, 越有利于针对性地制定调查和访谈的策略。

例如, 基层员工的心理素质和防范意识可能没有高层来得强; 再比如, 年龄和身体状态也是影响访谈的重要因素。对于年轻的员工而言, 主要的顾虑在于腐败事件对于其职业前途的影响, 那

么可以在可能的范围内对其强调“自首从轻”“既往不咎”；而对于中年的员工，可能可以用其家庭或家人对其进行“攻心”；而对于年长的员工，可能可以结合其身体状态和年龄，告知其相应的处罚不会那么严重(例如即使涉及刑事责任，也可以保外就医)。

最后，**需要明确受访人的访谈顺序**：

- 1) 先低后高：如上所述，通常而言，低级别员工的心理素质和抗拒心理相对较低，访谈时的抵抗心理也没那么强(尤其是仅作为知情人的角度)，在访谈时相对而言更容易突破。
- 2) 先次后主：一般来说，通常先访谈与案件无关的知情人，再访谈在案件中起到次要作用的被举报人，最后访谈起主导作用的被举报人。
- 3) 同时进行：针对有多名被举报人的情形，不一定要遵循先低后高、先次后主的原则，而最好是安排同时进行访谈，目的是为了防止被举报人之间进行串供或其他对抗调查的行为。

2. 访谈中——没有标准答案

- 适当的访谈人员

根据我们的经验，即使是面对被举报人，访谈也未必一定是对抗性的，而访谈如果能够在比较平静的氛围中进行，是最有利于访谈的效果的。因此，选择适当的访谈人员非常重要。

访谈最好有至少两人进行，一名访谈人员主问，扮演“白脸”的角色，而另一名可扮演“红脸”去安抚受访人的情绪。再如，如果是女性的受访人，最好安排至少一名女性的访谈人，这不仅是对受访人的安抚，也是对于企业和访谈人员的保护。

此外，一些受访人(比如举报人或者外部供应商)可能不愿意企业知道自己的身份，那么可以安排外部独立机构(例如律师)进行访谈，并避免向企业披露受访人的身份。

- 多问开放性问题

虽然通过前期的事实和证据调查，企业可能在访谈时已经对案情有了一个基本的了解，但至少在访谈刚开始的阶段，不建议直接问受访人(尤其是被举报人)具体的问题，比如“你是不是有亲戚设了家公司给公司供货，说说吧”或者“XX 举报你向 XX 行贿了，你有什么要说的”，这样可能在一开始就让访谈陷入高对抗性，对于后续访谈的开展不利。

我们建议，开场尽量以一些开放性问题，例如“你跟 XX 公司(亲戚设的公司)关系如何”“你平时与 XX 供应商主要是怎么接触的”，这样可以让受访人放松警惕，“自由发挥”，从而让企业可以抓住其陈述中的一些虚构或者矛盾的点进行质疑和驳斥。这样的提问方式也有利于建立一个“基准线”，帮助访谈人员辨别被访谈人陈述事实或说谎、放松或紧张时的状态。

- 引导权衡利弊

受访者(尤其是被举报人)出于侥幸心理,在访谈中往往会带有对抗情绪或试图耍小聪明蒙混过关。因此,引导受访者认识到配合企业进行访谈和调查是对其有利的,往往能够产生比较好的访谈效果。

例如,可以向被举报人告知,如果不配合企业的调查,企业会选择向公安机关进行报案,被举报人就可能产生刑事责任,不仅自己要面临牢狱之灾,留下犯罪记录还可能对孩子的前途产生影响;而如果配合企业调查,可能只会面临被解除劳动合同以及退赃等后果,从而提高被举报人配合调查的积极性。

- 注意表情和肢体语言(高阶)

虽然现在视频、语音等通讯方式非常发达,但是对于访谈,我们建议还是尽可能进行当面访谈。最重要的理由就在于当面访谈可以对受访者进行“察言观色”。受访者在访谈过程中,可能会在恐惧、慌乱、惊讶等不同情绪的影响下,不自觉地呈现出微妙的表情和肢体动作变化,而有经验的访谈人即可结合受访者的肢体语言或表情审视其心理状态,判断受访者内心活动,从而有针对性地调整访谈策略和访谈问题。

例如,眉毛上扬、两眼瞪大、嘴唇微张,通常为一个人惊讶的表现;眉毛上扬紧锁、眼皮上扬并收紧、嘴唇微张,则通常为一个人恐惧害怕的表现。在访谈中,如果受访者不断摩搓手指、身边的物品,身体左右轻微晃动,说明受访者可能已处于较为焦躁不安的状态,可积极进行心理干预以寻求突破;而停顿增加、眨眼减少以及手部运动减少等认真思考的迹象,则表明受访者可能在编故事撒谎,可以辅以已经掌握的信息和证据予以击破。

同时,访谈人可通过适当的表情和肢体动作向受访者传递暗示性信息,达到期望的访谈效果。例如,在其陈述存在偏差、错漏或前后不一致时,可摇头、以手指抵唇,并配合较为强硬的语言“控制否认”,或保持一定时长的沉默、直视对方,表明“对峙”态度;身体前倾、向受访者的方向伸手,可向其传递一定的压迫感等。

3. 访谈后——细节决定成败

- 企业能准备的,都由企业准备

访谈做完了,第一件事是什么?当然是让受访人签字确认!但如果这时候受访人自己掏出一支笔来准备签字,企业应该如何应对?根据我们的过往经验,应务必使用企业自行准备的笔,以防受访人使用褪色笔、变色笔来“耍花招”。此类经验都来自于“血淋淋”的真实案例。如果让受访人用自己带的褪色笔签了字,但几天后签字痕迹消失,受访人后续也拒绝承认访谈笔录的内容,而企业也“刚好”没有录音录像,则在后续的司法程序中将变得非常被动。

因此，反腐调查中，就连拿什么笔来签字这种细节，都不能忽略。原则就是，能够由企业准备的东西，都应该由企业来准备，让受访人“自由发挥”的空间越小越好。

- 访谈笔录的证据效力

对于被举报人本人的访谈形成的访谈笔录，在其本人确认且真实性不存在问题的前提下，如果后续涉及到司法程序，该等访谈笔录构成本人的自认，可以直接在司法程序中作为证据使用。

需要注意的是，知情人的访谈笔录的效力与被举报人不同。知情人的访谈笔录一般属于证人证言，而对于证人证言而言，如果证人无正当理由不出庭的，其以书面形式提供的证言将不被法院采纳。因此，如果预计到后续可能涉及司法程序的(如劳动仲裁、民事或刑事诉讼)，建议告知相关知情人后续可能需要出庭作证的事项，要求或请求其配合。

- 要不要报案？

访谈、调查结束后，要不要向公安机关报案往往是企业最纠结的一个点。这其中其实也有许多细节的考量：

- 1) **单位行为 or 个人行为？**如果是员工的个人行为，那么相对来说对企业的影响比较小，但如果这个员工的行为本身就能够构成一个单位的行为，那企业其实就不是考虑要不要报案，而是要不要“自首”的问题了，就需要慎重考虑。
- 2) **腐败行为侵害的是什么利益？**企业往往担心报案之后，相关的腐败行为曝光而引发的舆论风险。那如果员工的腐败行为侵害的是企业自身的利益(例如职务侵占行为)，那么企业作为受害者，名誉受损的可能性较小；反之，如果是商业贿赂这一类侵害到第三方利益或者国家秩序，那么即使这种行为只是员工个人的行为，企业仍然可能会面临声誉方面的损失，企业选择报案就必须要慎重。
- 3) **报案后是否可控？**企业调查时，固然可以选择调查的范围和处罚的轻重，但一旦选择报案，公权力介入后，企业往往就丧失了对调查的范围和结果的把控。公安机关可能会对所有涉及犯罪的人员都进行调查，也可能在调查中发现企业额外的问题，而报案后相应的法律责任也将根据法律规定依法确定，企业需要预判这种情况是不是与企业调查和处理腐败案件的初衷相符。

如您希望就相关问题进一步交流，请联系：



潘永建
+86 21 3135 8701
david.pan@llinkslaw.com



朱晓阳
+86 21 3135 8683
nigel.zhu@llinkslaw.com

如您希望就其他问题进一步交流或有其他业务咨询需求，请随时与我们联系: master@llinkslaw.com

上海

上海市银城中路 68 号
时代金融中心 19 楼
T: +86 21 3135 8666
F: +86 21 3135 8600

北京

北京市朝阳区光华东里 8 号
中海广场中楼 30 层
T: +86 10 5081 3888
F: +86 10 5081 3866

深圳

深圳市南山区科苑南路 2666 号
中国华润大厦 18 楼
T: +86 755 3391 7666
F: +86 755 3391 7668

香港

香港中环遮打道 18 号
历山大厦 32 楼 3201 室
T: +852 2592 1978
F: +852 2868 0883

伦敦

1/F, 3 More London Riverside
London SE1 2RE
T: +44 (0)20 3283 4337
D: +44 (0)20 3283 4323



www.llinkslaw.com



Wechat: LlinksLaw

本土化资源 国际化视野

免责声明：

本出版物仅供一般性参考，并无意提供任何法律或其他建议。我们明示不对任何依赖本出版物的任何内容而采取或不采取行动所导致的后果承担责任。我们保留所有对本出版物的权利。

© 通力律师事务所 2024