

企业反舞弊重点探析——以不同对象的维度展开(上)

作者：周楷人 | 刘时宇

一直以来，企业反舞弊被认为是企业健康可持续发展的保障，也是企业高效治理的核心之一。美国注册舞弊审查师协会每两年针对职务舞弊行为会发布调查报告，根据《2022 年全球职务舞弊调查报告》¹(以下简称“《报告》”)显示，舞弊造成的损失平均在组织收入的 5%左右，这与该协会于 2018 年、2020 年的统计相一致，可见舞弊损失对组织发展影响巨大。另外，《报告》就反舞弊措施的效果进行总结，发现采取各类反舞弊措施后平均可以降低三分之一的损失且可加速舞弊案发，大致可缩短三分之一的舞弊案发时间，效果显著。鉴于舞弊行为的危害性以及反舞弊措施的效果，本文针对反舞弊措施实施的不同对象，总结了不同类型的企业、企业的不同部门以及不同层级员工的反舞弊的重点，以帮助企业有方向、有侧重地开展反舞弊工作。

.....
如您需要了解我们的出版物，
请联系：

Publication@llinkslaw.com

¹ Occupational Fraud 2022: A REPORT OF THE NATIONS,
<https://acfepublic.s3.us-west-2.amazonaws.com/2022+Report+to+the+Nations.pdf>

FIG. 23 HOW DOES THE PRESENCE OF ANTI-FRAUD CONTROLS RELATE TO MEDIAN LOSS?

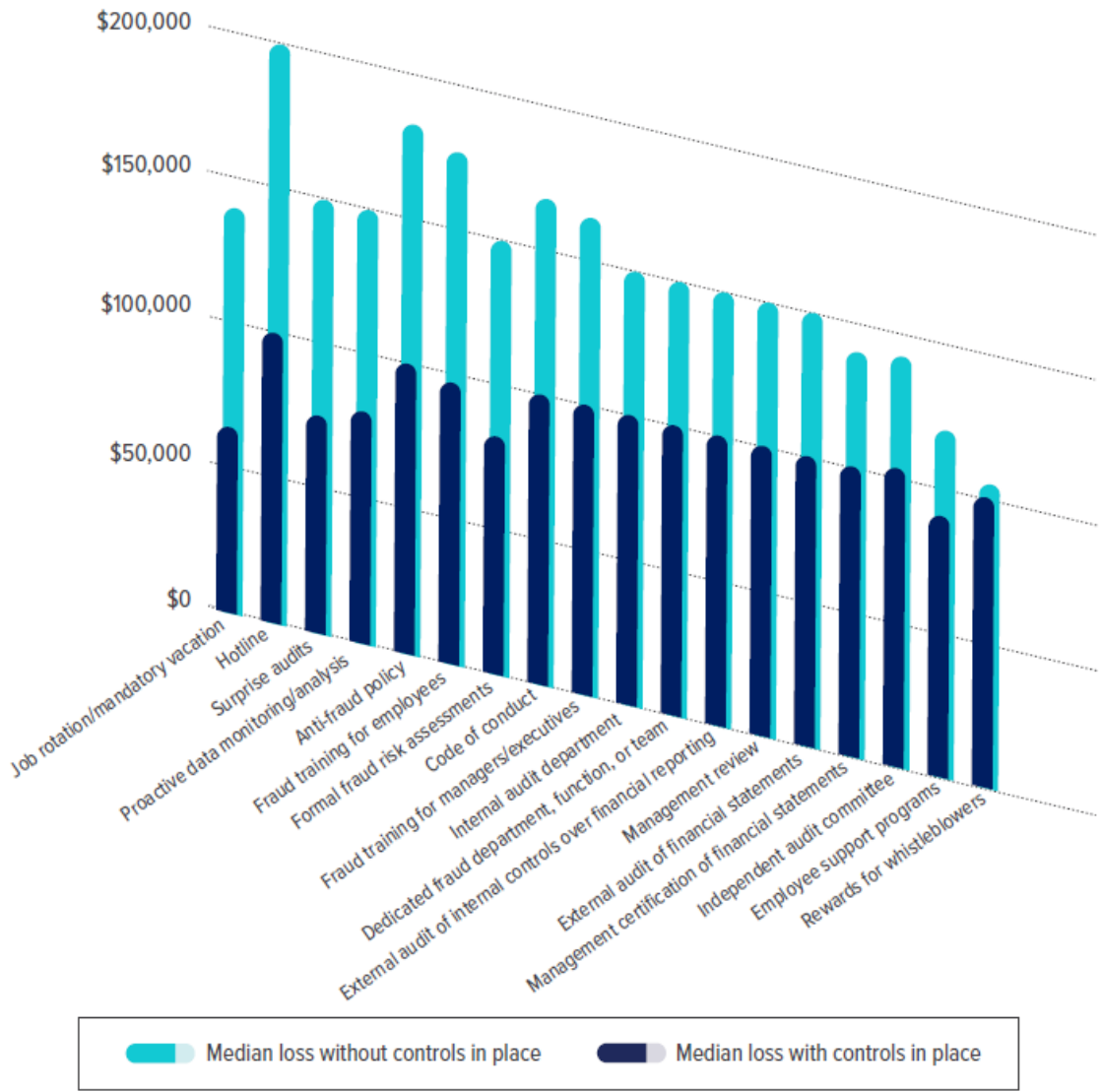


图 1 采取不同反舞弊措施对降低损失的影响

FIG. 24 HOW DOES THE PRESENCE OF ANTI-FRAUD CONTROLS RELATE TO THE DURATION OF FRAUD?

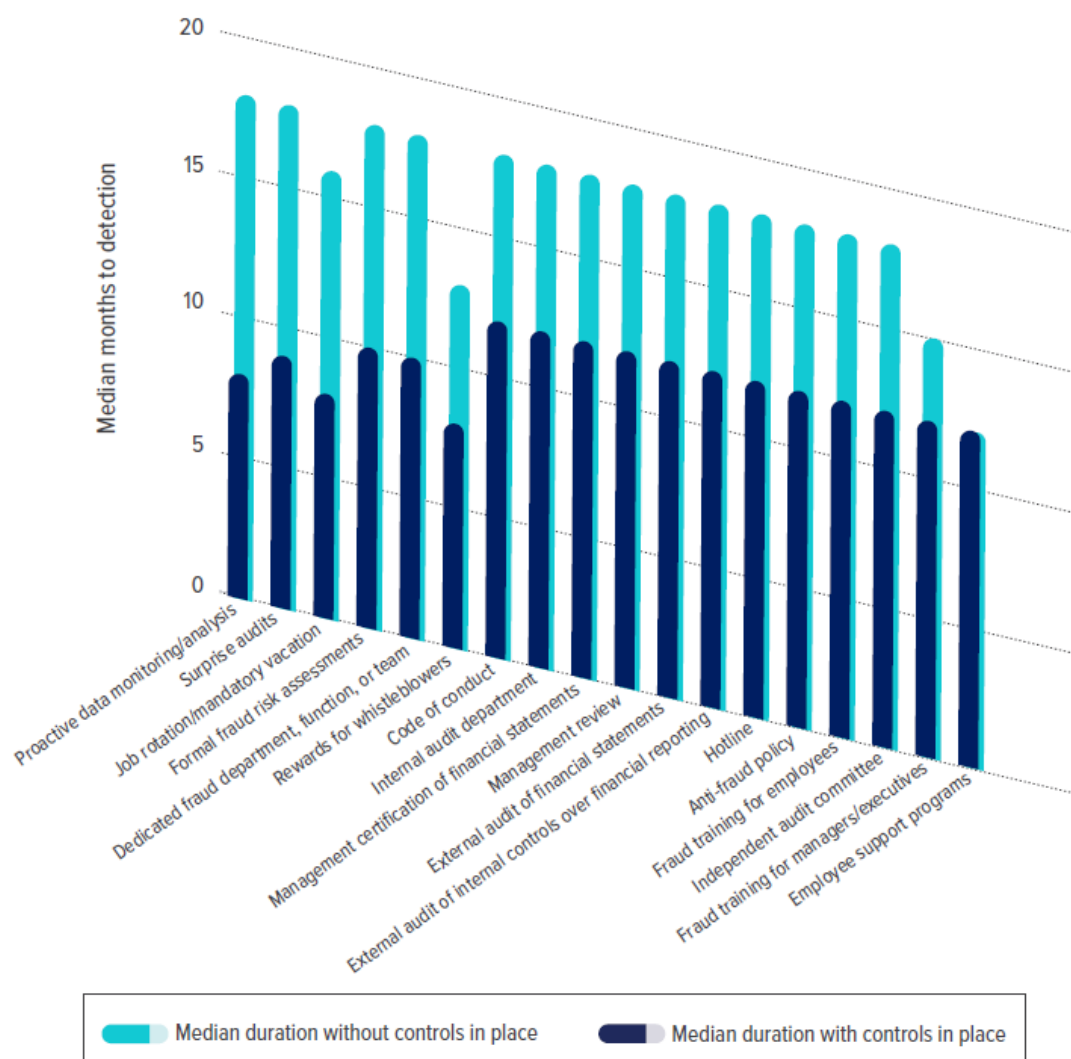


图 2 采取不同反舞弊措施对缩短案发周期的影响

一. 不同类型企业反舞弊的侧重点

(一) 外资企业

对外企而言，反舞弊话题并不陌生。鉴于欧美等国较早开展企业反舞弊实践，外企一般继承了其母公司的一整套“完备”的反舞弊流程和反舞弊架构，反舞弊的机制设计和制度建立早已不是此类企业的关注重点。然而，外企反舞弊机制的“细致性”和“全面性”并非使其可以高枕无忧，实务中外企舞弊案例仍然屡见不鲜。究其根本，外企反舞弊措施的“落地”问题是造成反舞弊漏洞的核心原因。

一方面，集团反舞弊机制的本土化是外企应当充分关注的问题。反舞弊制度具有很强的共性特征，但同时不同国家和地区也有其特性。很多外企过于重视集团层面的制度统一性，而忽略了不

同法域的特殊要求。例如，针对不同舞弊行为，各国的处罚力度、监管强度、司法环境均有所不同，相应的行政处罚及刑事处罚的威慑力及可操作性都存在差异。对于外企而言，如何利用法律手段维护自身的合法权益具有较强的特殊性，没有一个放之四海而皆准的“操作标准”。仅就我国刑事追诉而言，对于大部分经济犯罪如非国家工作人员受贿罪、职务侵占罪等，即使法律对立案追诉标准进行了规定，实务中公安机关仍然存在较大程度自由裁量权，例如对证据认定、证明力的判断以及后果的衡量等方面，均可以决定最终的立案与否，即决定案件是否可以进入刑事诉讼程序。从这个层面来看，企业如何通过内部反舞弊制度设计以留存证据、为潜在刑事诉讼提供有说服力的事实依据，应当作为企业的关注要点。

另一方面，鉴于跨国企业分支机构众多，外企与其母公司及其他分支机构的协同性也应当作为落实反舞弊措施时关注的要点。除了企业反舞弊制度在不同法域内的特殊性要求，落实反舞弊制度同样要求企业集团的整体合作。部分外企集团规模庞大，机构繁杂，不同部门可能分散于不同地区，这种机构设置很容易造成企业内部监管真空从而滋生腐败。比如法务和财务信息沟通不畅，内控部门与业务部门关系疏离，这将导致难以及时发现舞弊预警信号，无法及时固定舞弊人员违规证据。针对协同性问题，企业可以要求反舞弊相关部门就舞弊高发的领域进行定期沟通，例如财务部就异常金额、频率、手续不全的报销问题，可以在定期沟通中询问法务、合规的意见，甚至可以引入IT部门调取相关业务人员的往来邮件以确认舞弊预警信号。

(二) 国有企业

在我国，国有企业反舞弊的关注重点是与刑法规定一脉相承的。2018年11月2日国务院国有资产监督管理委员会发布实施了《中央企业合规管理指引(试行)》(以下简称“《指引》”),专门就央企合规问题进行规范。其中,《指引》第三章明确央企合规须“突出重点领域、重点环节和重点人员”,强调了市场交易、财务税收等与国有资产相关的领域以及管理人员、重要风险岗位人员等核心人员。上述重点领域、重点环节和重要风险岗位往往和刑法的相关罪名关联性很大,鉴于我国刑法设置的诸多罪名为身份犯,国有企业的工作人员往往承担更高的刑事责任风险,同一行为可能因为身份的不同而导致犯罪构成和处罚轻重均有所不同。例如,为亲友非法牟利罪要求本罪的行为主体为“国有公司、企业、事业单位的工作人员”,其行为方式之一为“将本单位的盈利业务交由自己的亲友进行经营”,行为人将面临最低拘役或罚金的刑事责任;而对于一般民营企业,如其工作人员将本单位盈利业务交由亲友经营,如不存在回扣、返点等其他行为,那么将很难追究该工作人员的刑事责任,最多根据公司政策、劳动合同等要求追究其劳动合同违约责任。有鉴于此,国企的反舞弊特点更具有刑法的对应性,即针对刑法的要求而进行有针对性预防,反舞弊措施也更加严格。

虽然国有企业一般能够认识到反舞弊制度的必要性,但是在制度落实上仍然存在松懈。相比于制度要求,一些国企人员过于轻信个别领导的“话语权”,对于领导交办的任务不加审核地推进,导致制度架空,无法保护相关人员以及国有资产。例如,领导要求业务人员提交或审批虚构事由的报销单以进行“业务招待”、甚至个人消费,业务人员不履行制度要求的实质审查义务而直接

实施上述做法将存在极大刑事法律风险。针对上述问题，企业应当加大内部培训，提高相关工作人员的风险意识，对业务的刑事风险建立基本的认识，防止因轻信权威而导致刑事责任的发生。

(三) 民营企业

对民营企业而言，影响反舞弊合规决策的首要因素在于成本和效率的考量。随着国内商业环境的发展，民营企业的规模和实力不容小觑，但是在商业蓬勃发展之际，民营企业对内控的重视程度却并未与其体量相称。民营企业往往为了追求效率、快速提升收益及降低成本，通过人合性简单高效的决策以实现利益最大化，疏于对内控制度的建设，最终导致法律风险升级、损失扩大，甚至可能危及企业存亡。对规模有限的民营企业而言，制定极其完备反舞弊内控措施是不现实的，甚至可能因此严重拖累业务效率；但是如果完全忽视相关制度建设，亦会导致企业面临严重损失的潜在风险。因此建立与业务体量相适应的反舞弊合规建设至关重要。

为解决上述问题，企业应当首先关注核心业务的舞弊风险，围绕高发舞弊问题提出针对性的预防措施，有重点的设计较为实用、具有可操作性的反舞弊措施。其次梳理重点岗位，围绕岗位设计相关业务条线的审批流程，并通过增加审批流程、设置岗位职责、规范员工手册等方式约束重点岗位的权力，防止舞弊行为。最后畅通举报机制，提升震慑力的同时也可高效实现反舞弊诉求。对于合规资源有限的民营企业而言，重点在于解决和防范重点风险，而非全面建立反舞弊制度；应当集中优势资源优先解决明显和紧迫的舞弊风险，随着企业发展再逐步完善反舞弊措施的完备程度。

二. 企业不同部门反舞弊关注要点

企业不同部门的舞弊风险性以及损失后果存在差异。根据《报告》，不考虑管理层，业务部门的舞弊案最为多发，但对比其他部门其造成的损失尚处于中等；财务部门和 IT 部门舞弊案例所造成损失均较高，但发生频率有限。会计部门和销售部门的舞弊案例较为高发(分别约占其调查案例的 12%和 11%)，且其中值损失(美元)也偏高，二者均高达 50 万美元以上。

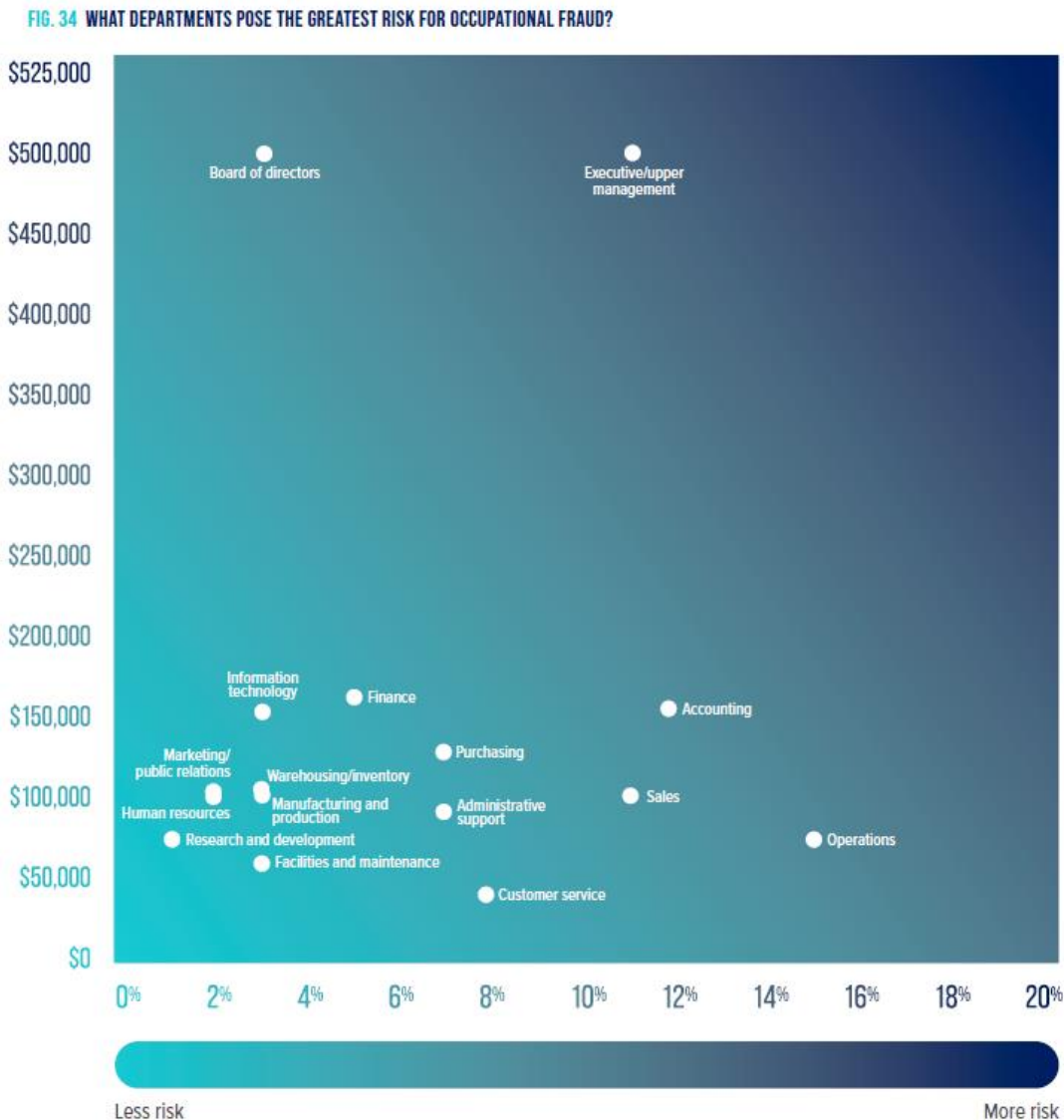


图 3 企业不同部门的舞弊风险及损失情况

(一) 采购及业务部门

一般而言，舞弊与权力是相伴相生的。企业的前端部门如采购、业务及销售与企业业务直接相关，是企业发展的生命线，往往集中了企业的核心资源，因此也不可避免的成为舞弊滋生的温床。采购部门和业务部门在不同企业可能合并亦可能分立，其舞弊行为模式一般可以分为三个方面：(1)利用商业优势地位收受供应商好处费、收受礼品及享受招待²等其他隐形好处。这里主要为采购及业务部门利用其选用供应商、作出购买决策的职务影响力，收受贿赂的行为。(2)通过招投标舞弊或违规采购以实现自我交易或者优先引入具有利益关联的供应商。(3)虚构采购需求³、虚增采购数量⁴、虚增交易环节⁵以从中牟利。针对采购、业务部门的舞弊手段，企业的防范

² 青市监案处字（2018）第 290201610081 号

³ (2014)佛中法刑二终字第 122 号

⁴ (2018)沪 0118 刑初 345 号

⁵ (2018)沪 0114 刑初 1846 号

核心在于把握“内”、“外”两个方面，一是防止采购人员从公司内部侵占，包括留存招投标文件备查，设置合理的比价机制，隔离需求提出部门和需求审批部门(即业务部门和采购部门)，完善制约和监督机制，强化验收、质检部门的监督功能；二是防止采购人员从供应商手中谋利，具体反舞弊手段包括对利益冲突的重点背调、畅通举报途径、定期对供应商进行回访、根据实际设置轮岗机制等。

(限于篇幅，后续内容请见《企业反舞弊重点探析——以不同对象的维度展开(下)》。)

(二) 销售部门

(三) 财务部门

三. 不同人员层级的反舞弊要求

(一) 高管/实控人级别

(二) 经理级别

(三) 普通员工级别

四. 总结

如您希望就相关问题进一步交流，请联系：



周楷人
+86 21 6043 5866
bill.zhou@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 2022