

企业反舞弊重点探析——以不同对象的维度展开(下)

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。

《企业反舞弊重点探析——以不同对象的维度展开(上)》已经就外资企业、国有企业及民营企业三类不同类型的企业的反舞弊重点进行了讨论，并引入“企业不同部门反舞弊的关注要点”，对采购及业务部门的反舞弊要点进行了梳理，本文将围绕企业的销售等部门、企业不同层级的员工，进行反舞弊问题的探讨。

一. 不同类型企业反舞弊的侧重点

- (一) 外资企业
- (二) 国有企业
- (三) 民营企业

二. 企业不同部门反舞弊关注要点

- (一) 采购及业务部门

.....
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>

(二) 销售部门

对于销售部门，其舞弊行为模式也可以分为三个方面，包括：(1)利用公司销售返利²、营销宣传补贴等政策，销售人员虚构客户、虚构营销活动以向公司报销，套取费用；(2)利用公司与客户对接的机会，在交易中引入销售人员自己关联公司，例如以自己关联公司截留本属于公司的销售机会³、虚增交易环节指定自己关联公司作为经销商、甚至以自己关联公司产品假冒公司产品以向客户销售。(3)收受公司同行的好处费，让渡公司交易机会，比如在投标过程中陪标等。**针对上述舞弊手段，企业对销售部门的监管重点在于客户管理。**企业应当把控客户资源，在落实维护客户的各类政策时应当重视审查证明文件的真实性，另外可对客户展开定期或抽查访问，要求客户评价产品质量、突击检查以往交易金额及交易数量，从而审查销售人员的履职情况；在开拓新客户方面，企业可要求销售人员全程留痕，包括投标文件、投标过程及相关沟通情况，以防范销售人员舞弊。

(三) 财务部门

在企业后端的支持部门中，财务相关部门的舞弊行为最为典型，也最为普遍，其主要舞弊类型为职务侵占、挪用资金。鉴于财务部门直接接触资金，相关财务人员有更多机会实施舞弊行为。一般结构简单、财务部门人员有限、权力集中的企业财务舞弊模式较为简单，如掌管公司账户账号密码的财务人员直接转移资金⁴，或者收取现金不入账等；而对于存在权力分工的财务部门，企业财务人员舞弊的模式会稍显复杂也更为多样，部分财务人员通过利用管理漏洞或伪造凭证以中饱私囊，例如利用系统漏洞重复付款⁵，伪造、涂改付款凭证⁶以“做平”会计账目，包括虚构人员发放工资、伪造工资单据、伪造报销单据等付款凭证。**具体的财务舞弊行为种类繁多，企业首先应当重视会计制度，落实基本的证证、账证、账账和账表的相互核对要求，再通过常态化的内审外调以降低舞弊风险，通过专业手段防范舞弊损失。**

三. 不同人员层级的反舞弊要求

实施舞弊行为的人员层级与舞弊规模息息相关。《报告》显示，将舞弊行为人员层级划分为普通员工级别、经理级别以及高管/实控人级别，可见案件最为多发的为经理级别，而造成损失最为严重的为高管/实控人级别。另外，随着人员级别的上升，舞弊行为的损失规模越来越大，其隐蔽性也越来越高，经理级别的舞弊案件从开始至案发平均需要 16 个月，高管/实控人级别则需要 18 个月(图 5 未显示)。上述特点显示了舞弊行为模式的发展规律，人员层级越高往往拥有更高的话语权及能力绕开企业内的反舞弊措施，也拥有更强的权威以威胁、强迫其下属帮助或隐藏其舞弊行为，有能力阻止潜在的监督、调查行为；同时，人员的层级越高意味着其接触、控制更多的资源，实施舞弊行为所造成的损失也越大。

² (2020)鲁 05 刑终 67 号

³ (2020)浙 01 刑终 371 号

⁴ (2021)湘 0104 刑初 557 号

⁵ (2021)辽 08 刑终 264 号

⁶ (2021)津 0104 刑初 597 号

FIG. 31 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



图 4 不同人员层级的舞弊风险及损失情况

FIG. 32 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO SCHEME DURATION?

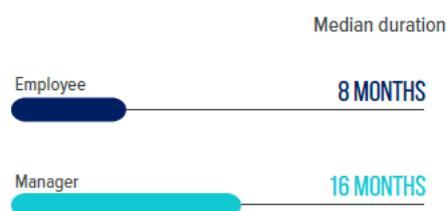


图 5 不同人员层级的舞弊案发时间

(一) 高管/实控人级别

《报告》中的调研活动并未严格定义“高管/实控人级别”的范围，为讨论方便，我们认为这部分人员主要包括股东、实控人及董监高一类高级管理人员。这类人员的责任来源不仅仅包括劳动合同的约定，还包括法定的勤勉忠实义务。从这个角度出发，其舞弊行为所受的法律约束要更广，不仅仅包括“忠于职守，不损害公司利益”这种忠实义务，也包括“实质的积极履职，履行法定的注意义务”这样的勤勉义务。那么在这个层面上，高管/实控人级别对反舞弊措施的要求要更加全面，不仅要包括防止职务侵占、商业贿赂的传统反舞弊措施，也包括对该等人员履职情

况的监控。例如，董事长未依照公司政策要求的流程，未通过董事会决议直接决策大额对外投资，最终导致巨额亏损的情况。在该情形下董事长并非出于私利故意损害公司利益，但为实现效率绕开公司章程要求的决策流程，最终损害公司及股东的利益，也应当为反舞弊措施所监管。当然，这样的违规决策一般也是利益冲突、职务侵占等问题的预警信号，实务中常有公司发现巨额投资损失后引入内控调查团队进行专项调查，最终追究相关人员责任的情形。因此，**对于高管/实控人级别，除了一般反舞弊措施，公司应当重视公司章程的规定，确定高管范围，锁定高管责任，另外可通过定期任职审计及离职审计及时发现问题。**

此外，鉴于高管/实控人级别较高，对于反舞弊措施的操纵力强，也更容易绕开反舞弊机制，因此**除了硬性的反舞弊措施，软性的反舞弊文化也是约束高级管理人员违规行为的重点**。企业文化的建设绝非屠龙之技，诚信的企业文化体系是通过潜移默化的震慑力和说服力以规范员工行为的，具有充分的实际效用，这一点对高级管理人员尤为重要。在我们办理的案件中，常常可以发现企业对部分高级管理人员极度信任，在公司内也不重视反舞弊文化的建设，导致公司自上至下对舞弊行为均是放任态度，这也给部分高管可乘之机，最终导致公司损失惨重；相反，部分公司注重反舞弊文化建设，将反舞弊文化以公司章程的形式固定下来，通过提高内控部门的话语权和资源倾斜、定期组织高管及员工反舞弊培训，使得企业高级管理者明确知晓行为红线，并不断震慑督促相关人员守法守规，可大幅降低企业风险。

(二) 经理级别

对于经理等中层管理者，一般其为一个部门的最高领导，在某一块业务内具有完全的掌控力，同时容易垄断该整个业务体系和部门内向上汇报的渠道，其舞弊行为被发现的风险有限并且可获取较高利益，这导致该人员层级的案发数量最高。**对于经理级别人员，反舞弊措施的重点在于权力控制与制约**。降低中层管理者舞弊风险的直接方式是使其“无隙可乘”⁷，在部门机构设置方面，企业可以通过提高内控部门的级别、创设内控部门与董事会的直线汇报渠道以约束中层管理者的权力。在业绩评价与考核体系方面，一方面企业应当设置科学合理的业绩目标，防止激进的业绩目标催生舞弊，另一方面也可将反舞弊目标作为业绩评价的一个维度，明确相关奖惩机制，提升反舞弊的效率。最后，在人员审核方面，对于中层管理者的选聘应当重视背景调查，对其职业生涯中是否存在舞弊情形进行背调，防患于未然。

(三) 普通员工级别

普通员工级别的舞弊情况一般而言较为可控，其特点在于案例频发但损失有限。**对于普通员工级别人员，反舞弊的重点在于反舞弊措施的常态化**。这里需要重点关注的反舞弊措施包括三个方面，举报途径、定期调查访谈以及常态化培训。

首先是举报途径。对于高发的舞弊行为，最有效的舞弊措施就是灵活、容易实现且具有保密功能的举报途径，常见的举报途径包括举报热线、举报邮箱、网站匿名提交等。《报告》显示大部

⁷ 林斌等，中国企业反舞弊画像——基于舞弊三角理论的分析，财会月刊[J]，2022年第8期。

分舞弊案发均来自于举报，未设置举报热线的公司所面临的损失是设置举报热线公司的二倍，并且设置举报途径可以缩短三分之一的案发周期。

FIG. 10 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED?

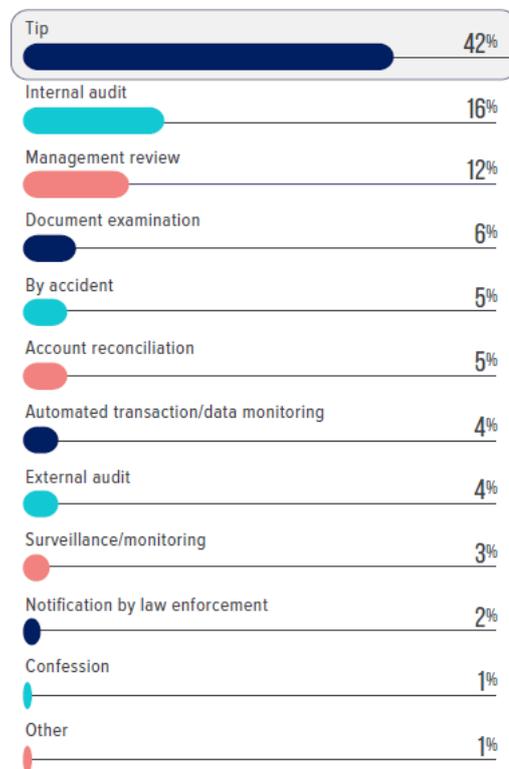


FIG. 11 WHO REPORTS OCCUPATIONAL FRAUD?

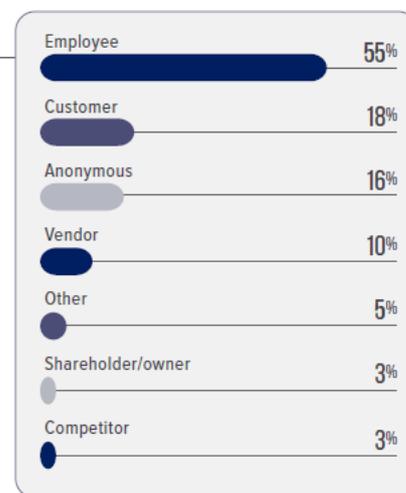


图 6 舞弊案发的途径



图 7 举报热线的影响

其次，常态化的反舞弊措施应当包括定期的调查与访谈。这种反舞弊措施似乎有较高运行成本，但事实上可以通过非正式访谈、聚焦高风险员工、仅通过公司内控部门实施而不引入外部调查、甚至简单的领导谈话等方式简化调查流程，降低成本。在常态化的调查中，企业应当重视员工的工作生活压力，警惕潜在的舞弊诱发因素，同时尽可能摸排相关人员与供应商、客户等外部人员的关系，对利益冲突尽可能的备案。

最后，常态化的内部培训必不可少。一方面，公司可通过常态化培训帮助公司落实反舞弊机制，帮助员工理解公司相关制度，另一方面公司可借助反舞弊培训提高员工警惕，同时帮助畅通反舞弊渠道，从而降低风险。另外，公司可将培训纳入考核，以防止流于形式，从而确保培训的有效性。

四. 总结

反舞弊对企业而言属于风险预防而非利益创造，因此在满足法律规定的基本反舞弊要求后(如 FCPA)，核心在于成本和收益的平衡。这就需要有重点的设计、落实反舞弊制度。不同类型的企业、不同的企业部门以及不同层级的员工对反舞弊措施的需求重点不同，将企业有限的内控资源用于解决重点问题，不仅可以实现风险预防的有效性，而且也可以防止因为过度合规制约企业的正常发展，为企业的业务保驾护航。

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