



休想掏 公司财务的 洞

高 垚 杨 芳 陈 皓◎著

62个真实案例，专业化内容无门槛分析；
可操作性改进方案，企业财务风险管控案例完全手册。

中国第一位审计学博士
复旦大学教授 博士生导师

李若山 作序



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

休想掏 公司财务的 洞

高 垚 杨 芳 陈 皓◎著

 北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

休想掏公司财务的洞 / 高垚, 杨芳, 陈皓著. -- 北

京: 北京联合出版公司, 2015. 11

ISBN 978 - 7 - 5502 - 6333 - 8

I. ①休… II. ①高…②杨… ③陈… III. ①公司 -

财务管理 IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 233264 号

休想掏公司财务的洞

项目策划 斯坦威图书



作 者 高 垚 杨 芳 陈 皓

责任编辑 杨 青 李 征

特约编辑 陈玉洁

封面设计 杜 帅

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京画中画印刷有限公司印刷 新华书店经销

260 千字 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 18.5 印张

2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5502 - 6333 - 8

定价: 49.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换

纠错热线: 010 - 64360026 - 103

序

应学生之邀，为他们将出版的案例集《休想掏公司财务的洞》一书写序，很高兴，因为自己搞了一辈子的理论研究，也没出什么成果，但一直对案例研究很感兴趣，就把案例与理论作了个对比。

理论是什么？我们从小到大，特别是到了学专业的时候，整天学的都是理论。从概念、性质、定义直至要素等，学了一大圈，似乎是学富五车了吧，但似乎还不太明白理论到底是什么？其实，中国有句俗语，叫经验不可传授。为什么？因为经验是在特定时间、特定地点与特定人物之间发生的事，如果将某个特定范围所获得的经验去应付未来可能发生的事，就会得出刻舟求剑或守株待兔的结果。所以，理论实质上就是将每件事情的特定条件去掉，将其中具有普遍规律的经验总结抽象出来，再将得出的结果去对付未来的事情，这样就迎刃而解了。所以，大学者们往往喜欢写些理论的东西，通过这些理论来指导未来的实践活动，并取得成功，其理论也就成为传世之作了，如爱因斯坦的相对论、牛顿的万有引力等。

然而，是不是特定地点、特定条件与特定人物发生的事就没有任何意义了呢？其实不然，每件事情的背后，多多少少都隐含着一定规律性的活动，问题是如何将这些规律性的活动总结出来，这是需要一定功力的。案例研究，就是这样

一门学问，既要特定条件下事情描述清楚，又要将其中每件事情背后的规律性的活动总结出来，尽管不是永恒的规律，但仍会对同类事情的解决与处理有一些启迪。所以，案例研究相对理论研究来说，尽管层次低了一些，但还是蛮考验知识与能力的。

我的几个博士生学习了十年专业之后，没有走其他学生从事理论教育与研究的道路，而是将所学到的理论运用到实践中去，创办了咨询公司，专门从事内部控制及风险管理的咨询工作，经过七八年的从业之路，今天在业界已经小有名气了。不过，作为一个高学历的创业者，作为一个在理论上训练有素的高管，他们明白自己不是一个简单的“工匠”咨询师，更不是那种“一招鲜，吃遍天”的守旧者。在经历了相当的实践工作之后，将这些经验与案例整理、编辑并提炼出来，不仅对他们自己未来的工作，并且对整个业界甚至国内市场，都有一定的借鉴与推广意义。因此，在百忙的工作之余，他们宵衣旰食地整理编辑出六十多个案例，汇编成册，起了个书名《休想掏公司财务的洞》。

这些案例，牵涉大大小小的各类企业，都是财务流程上的漏洞引起的，这些漏洞造成少则几万元，多则上百万元、上千万元的损失。对一个企业来说，特别是经济常态化后，竞争越来越激烈，利润越来越低。每一处漏洞，都需要几十倍，甚至上百倍的业务收入，才能将损失挽回。而如果有先见之明的话，可能一个小小的不费吹灰之力的举措，就能将这样的漏洞堵住。可惜的是，在目前的环境下，中国大部分企业重视生产、重视营销，而很少重视内部控制。现在，将这些案例整理

出来，就是想提醒企业家们，要重视内部控制，要重视风险了。而且，通过对案例的阅读，能让这些企业家防患未然，减少不必要的风险与损失，让企业发展得更顺利。

我在读这些案例时，不仅看情节、看故事，我更重视看分析与启示，这其中有许多点睛之笔，例如，现在许多企业都在用 ERP，ERP 本身是好的，但是，成也萧何败也萧何，如果 ERP 有漏洞，可能造成的损失更大，舞弊也更容易，如在分析北京某百货公司用 ERP 办理退货过程中，胡某利用 ERP 流程漏洞，仅仅用了 22 个月，贪污了 576 万元，日均 8700 元。在案例分析中，作者建议，在引入非成熟系统或确需对系统进行二次开发时，只需聘请有检测实力的第三方机构进行测试，就可以有效保障系统的使用安全，防止系统开发单位有意或无意地设置系统漏洞。因此，本书的编排是案例的前面讲故事，而后面是分析、讲规律。这样的叙述是比较科学与合理的，也是符合案例研究的。

当然，编写案例集最大的问题是时效性，因为，中国发展得实在是太快了，许多事情往往瞬息万变，所以，在中国，案例集的生命往往很短，更不可能成为传世之作了，不过，我希望此书是作者们的第一集，但不希望是最后一集。期待吧！

李若山

2015 年 10 月 13 日随笔

目 录

财务篇

案例 1 “真真假假”缴款书	3
案例 2 出纳截留资金近千万元，财务管理存漏洞	8
案例 3 费用报销的舞弊防范与内部控制	15
案例 4 商场现假收讫章，购物狂免费购物	23
案例 5 医保工作人员监守自盗 伪造发票熟练套取医保金	25
案例 6 内控不严密，外企也舞弊	29
案例 7 业务人员收取承兑汇票：效率下的黑洞	35
案例 8 银行账户管理中的主要风险与内控应对	41
案例 9 为爱开“血口”：女出纳侵吞公款数百万元	46
案例 10 银行里的票据大挪移	51
案例 11 现实中的“黄金大劫案”	54
案例 12 私刻印章、伪造合同的“空手道”	58

采购篇

案例 1 虚构公司巨额货款采购，采购员嚣张侵吞公款	65
---------------------------------	----

案例 2	贫困县更换课桌椅“次品”，招标采购令人存疑	68
案例 3	诈骗不成原告成被告，偷鸡不成蚀把米	71
案例 4	“急单”舞弊：紧急流程下的管理漏洞	74
案例 5	“热心”的技术部长	80
案例 6	胶囊里的秘密	85
案例 7	小小采购员的“发财”之路	89
案例 8	政府采购招投标环节的风险与控制	95
案例 9	买假货偷吃差价 采购部长损公肥私被判刑	100
案例 10	评标专家权力寻租 招投标流于形式	103

人事篇

案例 1	常规业务需审慎，企业发钱要发准	109
案例 2	“注水”简历泛滥 注意招聘细节防上当	112
案例 3	“80 后”女子造假吃空饷 一年 15 万元银铛入狱	116
案例 4	被篡改的工资单	120
案例 5	工资发放中的“蚁贪”	126
案例 6	试用期内解除劳动合同引发的内控思考	130
案例 7	逃犯变身副校长，背景不查要遭殃	134
案例 8	伪造工资单：财务科职员骗取工资数万元	137
案例 9	美女空姐吐槽遭解雇，公司全力应诉终获胜	142
案例 10	离职员工变“黑客”，在系统安装“定时炸弹”	145

销售篇

案例 1	收银员虚荣心作祟 侵吞 80 多万元给网友送礼	151
案例 2	宝马“惊魂”：4S 店的内鬼	154

案例 3	保修卡上也有“李鬼”	160
案例 4	侵占资产报复公司 销售人员终落法网	165
案例 5	收银员虚假打折, 营业款不翼而飞	168
案例 6	酒店前台收银员侵占营业款你防范得了吗?	171

信息系统篇

案例 1	“神奇”的 2 月 29 日	177
案例 2	黑客帝国: 挪威电信之痛	183
案例 3	收银系统设计缺陷: 收银机成“印钞机”	186
案例 4	系统 BUG+管理缺陷=收银舞弊	189
案例 5	万能的办事员	192
案例 6	乌云笼罩: 信息安全门事件	196
案例 7	信息系统中的“魅影”	201
案例 8	企业主管利用系统漏洞, 虚增客户员工骗取 105 万元	207

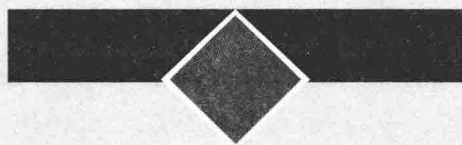
资产篇

案例 1	车子去哪儿了	215
案例 2	管理漏洞频现: 价值百万元仪器被偷企业浑然不知	217
案例 3	堂而皇之运走物资, 长达数月未被发觉	221
案例 4	业务员联合车间主任大肆盗窃 200 多万元货物	224
案例 5	随意调配物料: “仓鼠”蚕食高价芯片	227
案例 6	“狸猫换太子”	230
案例 7	监守自盗的“硕鼠”	236
案例 8	乌金纸核心配方被盗始末	240
案例 9	重量的加减法	246
案例 10	“天下粮仓”现硕鼠	250

综合篇

案例 1	舌尖上的安全	259
案例 2	房价每平米 850 万元梦魇的背后	262
案例 3	合同管理中的细节	272
案例 4	作废章虽小 潜在风险可不小	275
案例 5	昆山爆炸案：安全漏洞下的惨案	278
案例 6	“为报恩”，国企高管挪用巨额公款	282

Finance



财务篇

案例 1 “真真假假”缴款书

案例回放

2009年3月5日上午，延安市宝塔区检察院检察长杜安平在办公室接到一个举报电话，称延安公路管理局某收费站数百万元车辆通行费亏空，去向成谜。杜安平立即把电话打给副检察长、反贪局局长刘玉平，并叮咛这可能是一起特大贪污舞弊案件。

一听涉案数字，刘玉平带领几名干警赶紧直奔该收费站。然而，到了收费站，刘玉平跟收费站领导一接触，发现案子没头没脑，收费站自己都说不清钱到底去哪了，如何亏空，甚至连亏空的具体数字也不清楚。

2009年3月5日，反贪局迅速成立5个工作组，开始围绕收费站展开调查，并在当日就初步了解到案件真相。

据了解，该收费站收费上缴业务全部通过辖区银行专门账户进行，收费站把钱存入银行，最后到达省财政厅统一的道路通行费专门账户。然而，银行查账表明，收费站的账户余额为零，这说明账户上的钱分文不少到达了财政厅的专门账户。于是，反贪局开始怀疑收费站内部出了问题。

通过现场调查了解到，该收费站的窗口收费人员分为四个班组，每天有一个班轮休，其他3个班按每班8小时轮值。收费人员将费用收进后，每天统一交给收费站会计，再由会计将钱存入银行账户。所以，反贪局的怀疑对象，首先就锁定在会计李某身上。

据了解，李某对电脑十分精通，这个“80后”的会计至今单身，吃住在单位，工作在自己的办公室，平时寡言少语，穿着也十分俭朴。检察官从侧面调查发现，李某本人不吸毒、不赌博，而且没有做任何生意，也不存在生

意亏钱之类的事情，很难把他与贪污几百万元巨款联系在一起。

然而，当反贪局副局长李爱军与李某进行接触谈话时，才问了几句话，李某就承认这些公款全部是他挪用的，都用于了网络赌博，并全输掉了。李某从2008年1月开始，通过办公室互联网进入境外赌博游戏网站，参与“转轮盘、老虎机、百家乐”等赌博。为此，他还专门在银行办理个人网银，将挪用来的公款全部转存进这张银行卡，然后整日在办公室里赌博。

正是由于李某所挪用公款全部输在境外网络赌博上，也造成该案中公款无法得到追偿，更让反贪局吃惊的是，李某挪用如此巨额的公款，其作案手法既没有什么高智力因素，也没有什么高级造假技术。

李某作为财务会计，每天将站上提交的收费汇总收齐后统一存入银行。存进时，李某要开具一式五联的《陕西省公路车辆通行费现金专用缴款书》交给银行检验，银行清点所存款额与缴款书上数字一致时，会在缴款书上加盖工作人员私章和“现金收讫”字样业务用章。

李某拿到银行盖章之后的缴款书，除了要留四联给单位作账之外，还要将第五联交到延安公路管理局收费管理科备存，收费管理科工作人员将第五联检验无误后装入会计凭证作账，以此确认收费站会计确实将全部收费存入银行。

据李某交代，他往局里收费管理科交第五联缴款书时，发现工作人员大多时候只扫一眼就收进作账了。于是，他每次把收费现金往银行存入前，先提取一部分留给自己，然后重开一张与当天存入银行的收费款额相一致的缴款书第五联，并撕一个与“现金收讫”章大小差不多的纸片，蘸上印泥盖在缴款书上，最后把这张缴款书交到收费管理科工作人员手里。

反贪局调查表明，从2008年1月至案发时，李某个人银行上发生的赌博转账次数高达787次，总计金额达到570余万元。法院审理认为，被告人李某身为国家工作人员，利用职务之便，侵吞、骗取巨额公款用于境外赌博，给国家造成重大经济损失，其行为构成贪污罪，且情节特别严重，应从严惩处。但考虑到其犯罪后能够自首，且认罪态度好，依法对其从轻处罚，遂以

贪污罪一审判处李某死刑，缓期两年执行，并处没收个人全部财产。

（资料来源：华商网 2009-03-08《延安公路管理局会计用公款网络赌博输掉 570 万》）

案例分析

在诸多财务舞弊案例中，通常采用的手法都是利用职务之便以及单位所存在的管理漏洞，通过篡改单据上的数据或者伪造相关单据，从而达到截留资金的目的。本案中的李某也不例外，通过伪造缴款书的第五联达到贪污公款的目的，只不过“机关算尽太聪明，反误了卿卿性命”，迷恋赌博的李某终究难逃法律的制裁。

收费站作为收支频繁的事业单位，虽然规模不一定大，但其现金流量却十分巨大，按理说，收费站对资金的管控应更加严格。然而，在长达一年多的时间内，李某截留资金高达 570 万元，令人更为震惊，李某使用的作假手法却十分拙劣，并不能称得上是高明。

那么收费站究竟存在哪些缺陷，又能通过哪些措施加以控制和防范呢？

► 1. 针对伪造缴款书，应做到缴款书的定期核对

在本案中，李某主要是通过伪造缴款书第五联的方式实施舞弊，但是案例并没有详细描述李某伪造缴款书的手法，据我们分析，存在以下三种可能性。

（1）正确填写缴款书前四联交银行进行盖章，撕下第五联由李某手工填写并盖上伪造的“现金收讫”章。

这种方法也是俗称的“阴阳联”，如果通过这样的手法进行舞弊的话，那么上交公路管理局的缴款书第五联与收费站的前四联金额是完全不一致的，如果公路管理局只是对缴款书第五联进行保存，而并未定期核对前四联的话，是很难发现其中问题的。因此，公路管理局只要设立定期与收费站的缴款书相互核对的机制，就能立即发现李某的舞弊行为。

(2) 正确填写缴款书五联并操作完成后,再重新开具一张缴款书第五联并盖上伪造的“现金收讫”章。

如果通过这样的手法进行舞弊的话,那么李某每次实施舞弊时,需要开具两份缴款书,那么上交公路管理局的缴款书第五联与收费站保管的前四联上的金额以及单据号是不一致的。

另外,如果每次都需要多开一张缴款书的话,那么上交公路管理局的缴款书数量与收费站缴款书的实际使用量是不一致的。如果收费站有相关的缴款书使用登记记录的话,就能发现异常情况。

(3) 李某重新伪造一本缴款书,正确填写缴款书前四联后,从伪造的缴款书中重新开具第五联。

这种方式与上述第一种舞弊手法相似,只要公路管理局能定期与收费站相互核对缴款书,就能发现金额不一致的情况。

《行政事业单位内部控制规范》第二十八条也明确规定:“单位应当按照规定设置票据专管员,建立票据台账,做好票据的保管和序时登记工作。票据应当按照顺序号使用,不得拆本使用,做好废旧票据管理。负责保管票据的人员要配置单独的保险柜等保管设备,并做到人走柜锁。”

因此,结合李某可能采用的作案手段以及国家相关法规条款,笔者可以从以下几个方面分析。

一方面,公路管理局与收费站首先应针对公路收费建立缴款书登记台账,公路管理局应当在每次收到缴款书第五联以后,将单据号、日期、金额等信息进行登记,并且保证是连续编号的。

另一方面,收费站应当在登记同样信息的基础上,要求收费站各窗口工作人员每天清点公路收费,相关会计人员应当将各窗口的公路收费明细进行登记,确保各窗口上缴金额的准确(需要提醒的是应定期检查收费窗口的监控录像,防止收费窗口工作人员私吞公路费)。

此外,在建立台账的基础上,公路管理局与收费站之间还应当建立定期的对账机制,主要核对每天缴款书的单据号以及金额是否存在差异,这样就能有效防止舞弊事件的发生。

➤ 2. 不相容职务未分离

从案例的细节描述来看，李某在开票的同时，也负责去银行进行缴款。从这点来看，李某可以直接接触现金，可以这样说，李某在一定意义上身兼了收费站的“出纳”和“会计”双重职责。

会计与出纳职责分离，这已是一个老生常谈的问题，收费站并没有做到不相容职务的有效分离。所以，收费站应准确识别诸如此类的不相容职务，如可将这一流程中的缴款人与开票人相互分离，起到相互监督的作用。

另外，案例中并没有描述收费站缴款书前四联的保管情况，如果也是李某进行保管的话，那么李某就能很容易伪造前四联，这样即使公路管理局与收费站进行定期核对，也很难发现其舞弊行为。因此，可以考虑在其他出纳人员缴完款并在银行盖完章后，将缴款书后的前四联由收费站其他专人进行台账登记以及保管。

➤ 3. 缴款书上印章的核对

从案例描述来看，如果按照正常的流程，缴款书第五联上应有银行加盖的工作人员个人章和“现金收讫”章，而李某伪造的缴款书上，只有一个伪造的“现金收讫”章，没有银行人员个人章。那么从中可以看出，公路管理局在收进缴款书时，并没有进行严格的核对。

针对这一点，可以看出，公路管理局相关工作人员的内控意识还比较薄弱，这也是目前行政事业单位开展内控建设首先要解决的问题，即内部人员的风险意识问题。内控有效的基础要素就是内控环境，而内控环境中的基础就是单位的内控文化。由于长久以来的行政化管理，很多单位的财务人员、审核审批人员，或者其他关键岗位的业务人员对涉及资金资产的核心流程并没有形成强烈的反舞弊意识，导致一些“小蚁贪”层出不穷。在本案中，如果公路管理局的人员能够仔细核对上交的缴款书，对缺少银行工作人员个人章的单据，或者“现金收讫”章存在异常的单据不是简单扫一眼了之，而是仔细进行核对，那么，李某的舞弊就不可能发生。当然，公路管理局要是能