

德勤企业风险第四辑

舞弊风险——防范与侦查之道

德勤企业风险管理服务部 编



Deloitte.
德勤

 上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

德勤企业风险 (第四辑)

舞弊风险——防范与侦查之道

德勤企业风险管理服务部 编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内 容 提 要

本书是德勤企业风险丛书的第四辑，主要涉及舞弊风险防范与侦查方面的最前沿话题。内容有改变“民不举、官不究”传统管控模式；商业舞弊风险的管理；运用资料分析于舞弊侦防；侦测管理层舞弊；寻找潜在的舞弊行为——重复付款审计；自动化分析平台；日本企业中国子公司舞弊调查；采购欺诈与腐败——防患于未然；企业社会责任与可持续发展报告；企业风险用语——财务舞弊；“零现金”工程；企业内部控制实务——存货管理，等等。可为企业的各类舞弊风险防范与侦查提供理论基础和最佳实践。

图书在版编目（CIP）数据

舞弊风险：防范与侦查之道／德勤企业风险管理服务部编．

—上海：上海交通大学出版社，2012

（德勤企业风险．第四辑）

ISBN 978-7-313-08941-0

I．①舞… II．①德… III．①企业管理—会计报表—会计检查 IV．①F275.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第193755号

舞弊风险——防范与侦查之道

德勤企业风险管理服务部 编

上海交通大学出版社出版发行

（上海市番禺路951号 邮政编码 200030）

电话：64071208 出版人：韩建民

上海华业装潢印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本：890mm×1240mm 1/16 印张：3.25 字数：98千字

2012年8月第1版 2012年8月第1次印刷

ISBN 978-7-313-08941-0/F 定价：30.00元

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-63812710



前言

新一辑《德勤企业风险》又要与各位见面了。非常荣幸，本辑由我在这里为大家介绍。

本辑的主题是舞弊与财务报表。经济利益的驱动是产生财务舞弊的内部动因和源泉，自2008年爆发全球金融危机以来，受到企业存亡、退市警告、自身升迁奖励等重重利益因素影响，舞弊目的更加明显。理解舞弊行为产生的内在动因对于改善内部治理、防止舞弊的发生和纠正舞弊行为尤为重要。

站在公众的角度，很多人认为财务报表舞弊的责任，在于注册会计师没有尽责发现舞弊。一直以来，每每发现某公司存在舞弊，公众媒体首先冲最先指责的是注册会计师的责任，其实不然。根据中国注册会计师审计准则第1101号《财务报表审计的目标和一般原则》，为了履行编制财务报表的职责，管理层通常设计、实施和维护与财务报表编制相关的内部控制，以保证财务报表不存在由于舞弊或错误而导致的重大错报。也就是说，防止舞弊其实是公司管理层的责任。同时，公司的审计师也应不懈努力地提高和保持审计质量以便尽可能及早地发现问题。

财务报表舞弊常用手法主要包括：虚构经济交易事实，掩饰经济交易事实，利用常规会计处理进行财务报表舞弊，利用关联交易以及利用资本经营进行舞弊。所有的舞弊个案都有三个共通元素，即诱因、机会和态度，明白该三元素及其相互作用，有助于管理层采取针对性的措施去提高公司治理，比如通过审计委员会建立有效的举报机制。

完善的内部控制是消除虚假会计信息、防范财务报表舞弊的基础。本辑的《德勤企业风险》将系统地为大家介绍有关舞弊风险以及防范舞弊的措施，并与大家分享相关案例，从风险和内控的角度积极探寻企业如何建立良好的内部控制，有效地帮助企业防止有意识、有目的的舞弊。希望本书的内容能给各位以启发，有助于各位深入思考防范财务报表舞弊与改善公司内部治理。

蒋黎虹

合伙人
德勤上海事务所
企业风险管理服务

德勤企业风险

德勤企业风险管理服务部 编

编委

刘伟杰
蒋黎虹
薛梓源
黄皓礼
陈嘉祥
林允纲
方 烨
谈 亮

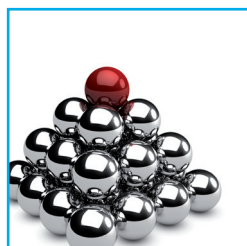
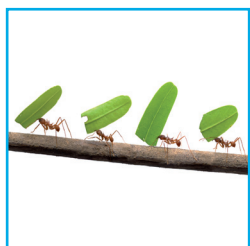
执行编委

原国太郎
孙永杰
冯文珊
戴忆婷
彭为德
赵 理
何 萍
庄宇杰
吴坚隽

编委助理

李 华

目录



特集

- 1 改变“民不举、官不究”传统管控模式——廉洁风险防控，营造“三不”的大环境
- 4 商业舞弊风险的管理
- 7 运用资料分析于舞弊侦防
- 10 侦测管理层舞弊
- 20 寻找潜在的舞弊行为——重复付款审计
- 23 自动化分析平台
- 25 日本企业中国子公司舞弊调查

德勤专家多元视角

- 30 采购欺诈与腐败——防患于未然

研究室

- 33 企业社会责任与可持续发展报告
做什么，为什么要做和怎样去做

企业风险用语

- 37 企业风险用语——财务舞弊 (Financial Fraud)

连载

- 39 保险业风险管理小故事(3)——“零现金”工程
- 40 企业内部控制实务(7)——存货管理

改变“民不举、官不究”传统管控模式 ——廉洁风险防控,营造“三不”的大环境

吴 俊 经理

石 娜 经理

德勤北京事务所
企业风险管理服务

一、前言

近两年来,多个部委多次强调建设惩治和预防腐败体系(简称“惩防体系”),如何建设该体系,与政府工作及企业经营活动结合,成了大家探索的重点。2011年8月,中纪委监察部、国家预防腐败局组织起草了《关于加强廉政风险防控的指导意见》(征求意见稿),该指导意见提出排查廉洁风险,在“全面防控”的同时注重“重点防控”,即突出重点对象、重点领域、重点环节、重点任务。

廉洁风险防控正是在这种背景之下,成为反腐倡廉工作新探索和实践、推进惩防体系建设的有效手段。

二、廉洁风险防控方法论和工作步骤



图1 “舞弊三角”理论

关于舞弊行为和舞弊风险的成因,理论界普遍认可的是“舞弊三角”理论,如图1中所示,企业舞弊的产生是由压力、机会和借口三要素组成,并呈现在主观和客观两个维度。缺少了上述任何一项要素舞弊发生的可能性会降低,甚至无法成形,故此防控舞弊也应从三角构成要素突破。

我们如何在实践中运用并体现这一理论,使之更具操作性呢?

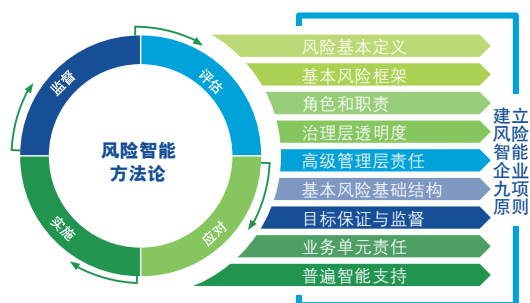


图2 德勤风险智能方法论

图2中所示德勤风险智能方法论和央企全面风险管理体系建设的实践为此提供了良好基础。

综合企业风险管理实践经验,对“舞弊三角”理论的理解,我们采用图3所示“四步走”的方法建立廉洁风险防控体系,实现“不想腐败、不能腐败、不敢腐败”。



图3 廉洁风险体系“四步走”



答“如何提前发现廉洁风险？如何实现‘三不’，防止风险发生？”的问题。

(4) **持续监督与改进**：实现新管控模式，营造“三不”大环境，持续防控风险发生的关键。定期监督汇报；定期评估职责分工的合理性；定期评估制度和管理措施执行的有效性；通过数据分析，量化对比提前发现问题等措施成为不断发现问题所在的核心。回答“怎样的持续监督和长效机制？”的问题。

- (1) **风险识别**：确定权利核心、重点领域和关键环节中蕴含的廉洁风险，明确风险点所在并运用“舞弊三角”理论分析其成因。回答“风险在哪里？有哪些权利中心？影响因素是什么？”的问题。
- (2) **风险评价**：针对识别出的廉洁风险进行评价，确定其中关键、重要的风险，回答“重点领域和流程是什么？权利集中的岗位是哪一个？突出的风险诱因是什么？”的问题。
- (3) **风险应对**：打破传统模式，即事后发现、解决问题，“民不举、官不究”重点！运用“舞弊三角”理论，找到管控识别风险诱因的有效方式。向事前和事中管控转移，提前发现可疑迹象，先知先觉。回

三、廉洁风险防控经验分享
(一) 与全面风险管理体系结合，从流程出发识别廉洁风险
我们看到央企采取了借鉴全面风险管理体系建设的工作思路和方法，以廉洁风险这一特殊风险的防控作为抓手，将惩防体系和全面风险管理体系两大体系有机结合，如图4所示。通过收集、分析内外部的事件和案例，运用风险识别、风险评价、风险应对三大步骤，找到了廉洁风险防控的重点领域和关键环节，从思想道德教育、制度体系完善、量化数据分析、持续监督和检查等方面设计应对措施，并采取固化工作步骤、要求和执行人员的方式实现体系持久运行。

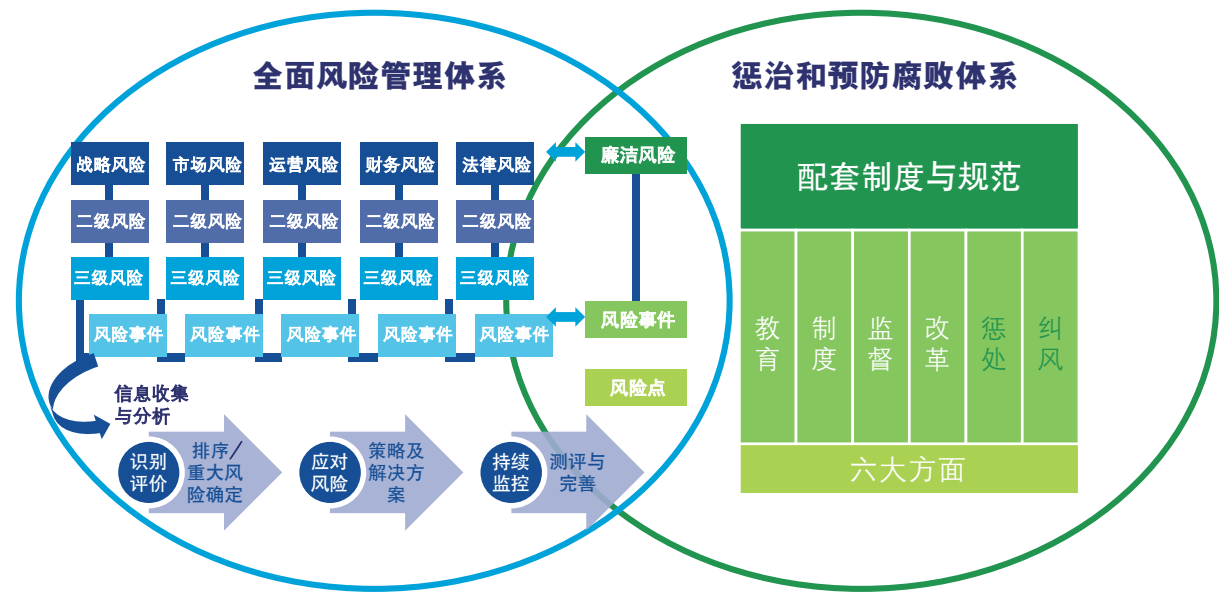


图4 两大体系的结合

（二）把握关键，从岗位职责出发识别廉洁风险

我们也看到政府机构和一些企业采取从岗位出发，以“管财、管物、管事、管人”等岗位为重点，通过效能监察、巡视检查、专项审计、信访举报、员工评价以及客户意见、外部反应等渠道，全面排查和梳理风险易发岗位、部门和环节，逐一排查岗位职责的腐败风险点。然后以决策权、管理权、操作权“三权”为核心，确定重点风险防控部位作为体系建设的用力方向。

（三）量化评估廉洁风险

针对存在数据支持的廉洁风险，对可能性、频繁程度、后果等可量化的因素进行量化打分，确定廉洁风险等级，尽量避免主观因素的影响。

（四）针对敏感岗位重点应对

结合风险排查结果，对风险级别高的重点部门、敏感岗位以及生产经营的薄弱环节，分类开展效能监察；或围绕各项权利运行情况，将反腐倡廉各项要求嵌入管理流程和制度之中。

（五）“三管齐下”，造就香港廉政公署的成功

香港的国际清廉指数一直名列前茅，证实了那句话“香港胜在有ICAC（廉政公署）”。廉政公署自成立之始便制定了一套整体策略，通过三个部门“三管齐下”，打击贪污，如图5所示。廉政专员分别归属不同的处，各司其职：

社区关系处 教导市民认识贪污的危害，并争取市民积极支持反贪的工作。

防止贪污处 审视各政府部门及公共机构的工作常规及程序，以减少可能出现贪污的情况；另外，该处亦应私营机构的要求，提供防贪顾问服务。

执行处 接受市民举报贪污和调查怀疑贪污的罪行。

“三管齐下”的核心重在培养公众对抗贪污的意识，因为检控虽可起到阻吓作用，预防及教育工作亦不可或缺；唯有令市民彻底改变对贪污的态度，才可令反贪工作成效持久。通过反贪法例的介绍、重大案件的回顾、案件调查的总结、常见贪污漏洞汇总等形式，不断在民众中宣传廉洁的重要性。

三个部门工作相辅相成，在“舞弊三角”的不同因素上发挥作用。社区关系处的倡廉教育破坏了舞弊的“借口”和“动机”，属于软性措施；防止贪污处的主动出击降低了舞弊的“机会”，配以有效的监督和制衡机制，使得“不能腐败”成为可能；执行处的执法更加强了震慑力，强化了“不敢腐败”的效力，多年来的实践经验证实这套体系是行之有效的。

四、结束语

廉洁风险防控体系可以作为反舞弊体系的落地手段，也可以针对单一重点风险和岗位展开，现下更成为了中央企业建设惩防体系的抓手之一。其“四步走”的实施路线经过实践，证实以“舞弊三角”理论为基础，建立一套有效、完备的工作机制，有助于识别风险，找到关注的重点，并有的放矢地建立防控措施。

廉洁风险防控的终极目标应重点放在打破传统事后发现舞弊问题、解决问题的模式，提前发现可疑迹象，先知先觉。同时，通过体系化的宣传和思想教育，惩治和执法手段，不断提高认识，最终营造“不想腐败、不能腐败、不敢腐败”的大环境。

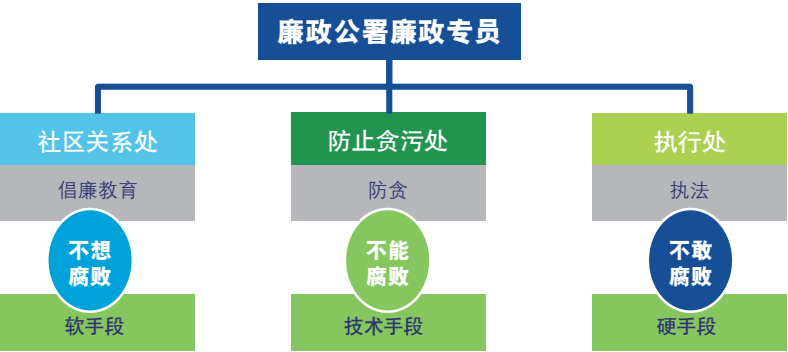


图5 廉政公署“三管齐下”政策

商业舞弊风险的管理

Scott Raso

德勤中国
企业风险管理服务
数据分析服务领导合
伙人

本文部分节选了美国注册会计师指南中的《管理舞弊的商业风险：实用指南》的内容。

舞弊是旨在欺骗他人，导致受害者遭受损失和/或使行为人获益的任何有意的作为或不作为。¹

引言

所有的组织都面临舞弊风险。重大的舞弊行为会导致整个组织的垮台、巨大的投资损失、重大的法律费用、关键人员的监禁并且会侵蚀资本市场的信心。高管们舞弊行为的曝光会对世界各地组织的声誉、品牌以及形象造成负面的影响。

诸如美国1977年《反海外腐败法》（简称FCPA）、1997年《经济合作与发展组织反贿赂公约》、2002年美国《萨班斯-奥克利法案》、2005年美国联邦《量刑指南》以及世界各地其他相似的法例，都增加了管理层对舞弊风险管理责任。

对于最近的企业丑闻的反应使得公众和利益相关者希望组织采取“对舞弊零容忍”的态度。良好的治理原则要求组织的董事会或等效的监督机构，要确保组织中整体的高道德行为，而不考虑其作为公共、私人、政府部门或者非营利性组织中的地位、其相对大小或者其所处行业。董事会的作用是至关重要的，因为历史上大部分的重大舞弊都是由高级管理人员与其他员工勾结而施行的。企业内部对于舞弊案件的警惕处理会发送给公众、利益相关者以及监管机构一个关于董事会和管理层对于舞弊风险管理的态度以及本组织舞弊风险承受能力的明确信号。

除了董事会之外，组织各级的人员——包括每一级别的管理人员、工作人员、企业内部审计人员，以及组织外部的审计人员——都有处理舞弊风险的责任。特别地，他们被期望于解释组织是如何应对加剧的监管要求，以及公众和利益相关者的审查；组织中哪种舞弊风险管理的程序已经到位；它是如何识别舞弊风险的；它采取了哪些行动来更好地防止舞弊，或者至少更早地发现舞弊；以及调查舞弊和采取整改行动的过程。

这篇文章将讨论我们如何可以帮助董事会、高管以及内部审计人员在其组织内打击舞弊行为的方法。笔者将探讨一些关键要素和资源以供组织用于初次建立一个有效的舞弊风险管理程序。然而，我们需要了解每个组织的具体需求来对重点进行评估从而基于组织的大小和情况来对其进行舞弊风险管理。

概要

如上所述，舞弊是旨在欺骗他人，导致受害者遭受损失和/或使行为人获益的任何有意的作为或不作为。无论文化、种族、宗教或其他因素如何，某些人都会有动机去舞弊。最近的研究²发现，舞弊发生的主要原因是“不计一切代价满足目标的压力”（81%的受访者）和“以权谋私”（72%）。此外，许多受访者为其错误行径寻找理由称，“他们不认为他们进行舞弊行为”（40%）。

组织只有通过勤勉不懈的努力才能保护自身免于重大舞弊行为的影响。主动建立一种能有效地管理组织舞弊风险的环境，其关键原则包括：

- **原则1：**舞弊风险管理程序应该作为组织管理结构的一部分存在，包括传达了董事会和高级管理层对于舞弊风险管理期望的书面政策。
- **原则2：**组织应定期对舞弊风险暴露程度进行评估以确定需要应对的特定潜在预谋或者项目。
- **原则3：**建立预防技术，以避免潜在关键舞弊事件，在可能的情况下，减轻这些事件对组织带来的可能影响。
- **原则4：**建立检测技术，以在预防措施失效或者风险发生时揭露舞弊事件。
- **原则5：**在潜在舞弊中应采用报告环节，并且协调地采用调查与纠正措施，以帮助确保潜在的舞弊能得到适当和及时的解决。

¹ 这段舞弊的定义遵循并改编自美国注册会计师协会指南《管理商业舞弊风险：实用指南》。舞弊行为还有许多其他定义。

² 2007监督系统对公司舞弊报，www.oversightsystems.com。

以上每个原则的注意事项的摘要如下：

原则1：舞弊风险管理

组织的利益相关者明确提出了对于有道德的组织行为的期望。与此同时，全球的监管者提高了向那些参与舞弊行为的组织与个人所征收的罚金。组织应当对这种期望有所回应。有效的管理流程是进行舞弊风险管理的基础。缺乏有效的企业治理将会严重削弱任何舞弊风险管理计划。组织上层的总体基调设置了该组织对待其风险容忍的标准。

董事会应确保其本身的治理做法为舞弊风险管理定调，并实施对诸如员工、客户、供应商和第三方对于未达标准的实例进行报告这种道德行为的鼓励政策。董事会监测本组织舞弊风险管理的有效性应成为常规项目放在其工作议程上。以此为目的，董事会应委任一名高管负责协调舞弊风险管理，并向董事会进行报告。

大多数组织有某种形式的书面的政策和程序来管理舞弊风险。然而，只有极个别的针对这些活动编制了一种简明扼要的汇总以帮助其对于流程进行测试。这就是我们所指的“舞弊风险管理程序”。

虽然每个组织在考量采取何种正式文档时，需要考虑到组织的大小和复杂性，但在舞弊风险管理程序中应包含以下元素：

- 角色和职责
- 承诺
- 舞弊认知
- 证实过程
- 冲突披露
- 舞弊风险评估
- 报告程序和举报人保护
- 调查过程
- 纠正行动
- 质量保证
- 持续监督

原则2：舞弊风险评估

要有效地保护组织本身及其利益相关者免受舞弊的影响，一个组织应了解直接或间接作用于组织的舞弊风险与特定风险。应定期执行和更新适应于本组织规模、复杂程度、所处产业和组织目标的结构性的舞弊风险评估程序。可与组织的总体风险评估集成或独立作为执行评估的，应当至少包含风险识别、风险可能性和意义的评估，以及风险回应。

舞弊风险识别可能包括从监管机构（例如证券监督管理委员会）、业内人士（例如法律社团）、重要法规制订机构（例如特雷德韦委员会的发起组织委员会（COSO））和专业组织（例如内部审计师协会（IIA）、美国注册会计师协会（AICPA）、美国注册舞弊检查师协会（ACFE）、加拿大特许会计师协会（CICA）、特许公认会计师公会（ACCA）、国际会计师联合会（IFAC）及其他）获取的外部信息。舞弊风险识别的内部来源包括在组织内部与广泛活动的人事代表的访谈和头脑风暴，复核举报投诉内容以及执行分析程序。

有效的舞弊风险识别过程包括促使舞弊的动机、压力和机会的评估。员工激励计划和他们所基于的衡量标准可以为最有可能发生舞弊的地方提供一个概观。舞弊风险评估应当考虑到潜在的管理失控，以及那些管理较弱或缺乏职责分离的地方。

信息时代创造巨大利润的速度、功能以及简便程度，都增加了组织暴露于舞弊的机会。因此，任何舞弊风险评估都应当考虑访问和凌驾于系统控制的风险，以及内部和外部对于数据完整性的威胁、系统安全、窃取财务信息和敏感的商业信息。

评估每个潜在舞弊风险的可能性及其意义是一个主观的过程，不但要考虑到货币的意义，而且也应当考虑到对组织的财务报告、运营和声誉，以及法律法规合规要求的意义。舞弊风险的初步评估应该考虑当缺失风险应对的控制活动时所产生的特定舞弊相关的固有风险。¹

¹ 固有风险是指在采取任何风险应对的内部控制活动前，所存在的风险。

个别组织有着不同的风险容忍度。舞弊风险可以通过建立技术和控制来减少风险，接受风险——对实际暴露的风险进行监测——或设计长效的或特定的舞弊评估程序来处理个别舞弊风险。一个组织应当努力建立结构性的方法而不是采用毫无计划的方法。组织从实施舞弊风险评估计划中所获取的好处应当大于其付出。基于组织形式，管理层和董事会的成员应确保其组织有适当的控制组合，意识到他们的监管职责，他们对于公司可持续性的职责，以及他们对于利益相关者作为受托人所扮演的角色。管理者有责任制订并实施处理舞弊风险的管理，同时确保称职和客观的个体有效执行控制。

原则3：舞弊预防和原则4：舞弊侦测

舞弊预防与舞弊侦测息息相关，但有不同的概念。预防包括通过政策、程序、培训及沟通来防止舞弊发生，而侦测着重于通过事件和技术及时发现已经发生或正在发生的舞弊。

尽管预防技术无法确保舞弊不会发生，但是它们是降低舞弊风险的第一道防线。预防的关键之一就是促进从董事会到整个组织自上而下地对于舞弊风险管理计划的认识，包括可能发生的舞弊类型。

同时，对于有效检测性控制的到位认识是对舞弊强有力的遏制方法之一。检测性控制与预防性控制相结合，通过展示预防性控制按照预期工作，通过舞弊确实发生时确定舞弊，以此提高舞弊风险管理计划的成效。尽管检测性控制能提供证据证明舞弊已经发生或正在发生，但不是为了防止舞弊。

每个组织都易受舞弊行为影响，但不是所有舞弊都能得到预防，或者以成本低收效大的方法去预防。与其预防某个舞弊预谋，还不如以更高效低成本的方式去设计控制以检测舞弊。组织同时考虑舞弊预防与舞弊侦测是非常重要的。

原则5：调查与纠正措施

没有一个内部控制系统能够为反舞弊提供绝对的保证。因此，董事会要确保组织制定了对涉及潜在舞弊的违规和指控实例的提示、主管和保密审查、调查和决议的系统。董事会还应该定义其在调查过程中的角色。当要尽量减少被诉讼对名誉造成的伤害时，组织可以通过建立和预案调查以及纠正措施，来提高其降低损失的机会。

董事会和组织应当建立一个指控评估的进程。被分配调查的个人应当具有必要的权威和技能，以评估这一指控，并确定适当的做法。这一进程应包括记录所有的舞弊指控的追踪或案例管理系统。很显然，董事会应当积极参与到涉及高管的有关指控中。

如果下一步行动认为要进行适当的进一步调查，董事会应确保本组织有适当和有效的流程对案件进行调查，并保证其机密性。采取一贯性的流程执行调查可以帮助组织减轻损失及管理调查相关的风险。根据董事会批准的政策，调查小组应当向合适的一方，如高级管理人员、董事、法律顾问和监督机构报告调查结果。公开披露还应告知执法、监管机构、投资者、股东、媒体或其他人。

如果某些操作要求在调查开始前需要完成保全证据、保持信心或减轻损失，那些负责做此类决定的人员应该保证这些操作有充足的基础。当需要对计算机信息进行访问时，应当由受过计算机文件保护培训的专业人士来操作。采取的行动要与情况相适应，对于所有员工一视同仁（包括高级管理层），并在与人力资源部门和相关负责人协商后才能采取行动。在进行调查前强烈建议咨询法律顾问，这也是采取惩罚、民事或刑事行动前的关键。作为良好的治理，管理层和董事会应当确保上述措施落实到位。

总结

总之，在组织中妥善处理舞弊风险，需要以上所述的原则以确保：

- 合适的舞弊风险管理监督和期望的存在（管理）——原则1；
- 舞弊曝光的确认与评估（风险评估）——原则2；
- 适当的进程与程序来管理这些曝光（预防与检测）——原则3和原则4；
- 舞弊指控得到及时处理，并采取适当的纠正措施——原则5。

运用资料分析于舞弊侦防

张益绅 高级经理

德勤台北事务所
企业风险管理服务

企业舞弊对于公司带来的伤害，除了财务损失外，更难以复原的便是对公司信誉的损害。2012 ACFE (Association of Certified Fraud Examiner) Global Fraud Study报告指出，平均每一件职场舞弊事件所造成的损失为14万美元，1/5的舞弊事件损失金额在100万美元以上；舞弊诈欺事件造成的组织损失占其年收入的5%，对照2011年世界产值，估计总损失超过350万美元。因此，报告也建议企业除了培养良善正直的企业文化、建立安全可信的沟通及回报机制外，更应该建立舞弊侦防的控管机制，以降低舞弊发生的机会并提高舞弊揭露的效率。在企业集团式经营及全球化趋势下，无论是中国大陆的国际企业在全球各地据点或台商企业在大中华地区据点，除了通过内控查核做基本的控管外，舞弊侦防等相关管理需求随之增加。

缺乏管理制度的结果，以近期台湾某彩券业员工舞弊案为例，由于内部缺乏制度化的作业流程及监控机制，让员工有机可趁，利用投注系统与内控漏洞，于投注目标比赛结果确认后，重开赌盘，不法中奖7次。过程中公司内部毫无警觉，直到民众在重开赌盘的短暂几分钟下注后，发现买到过期彩券，才意外揭露此舞弊案件。此事件影响其他中奖人应得奖金，危害公共利益，社会大众对彩券公平性失去信心，对公司声誉更是一大打击。又如知名计算机设备业员工，利用公司奖励下游厂商“卖产品就可积点兑换现金礼券”，伪造多家经销商销售金额，诈领销售奖金，长达3年才被发现，此案件亦呼应ACFE调查结果——舞弊案件很难及早被发现，平均要过了18个月以后才会被揭露。

舞弊案件不易被发现的背后，体现的是传统稽核方式所面临的挑战。企业发展初期规模较小，以人工控管方式即可顺利运作，然而，随着企业的成长及交易方式的复杂化，庞大且络绎不绝的数据涌入，往往需要通过信息系统的辅助方能提升作业效率。此时，内部稽核人员对于信息系统的熟悉度与掌握度，会直接影响稽核的成效。除此之外，来源繁杂的事务数据若以传统人工方式进行抽样，查核旷日费时、效率低落，亦无法针对完整母体进行分析，且人工内部稽核作业往往仅能相隔一段时间，如半年或一年方执行一次，无法及时监控交易异常，或侦测潜在舞弊事件。如何将企业特殊的商业逻辑及稽核重点设计于数据分析工具中，进行及时全面监控，即为本文欲与读者分享的舞弊侦防技术。

以下将通过企业舞弊案例分享，说明传统稽核方式的限制与运用数据分析技巧监控及侦测舞弊的方法。

【案例一】

某公司员工利用公司政策规定25美元以内的费用报支不需任何支出证明，长时间报支20~25美元不等的费用，盗用公款，经事后调查发现，该名员工于2年多的时间，通过上述舞弊手法，侵吞公司总金额高达数百万美元。

传统稽核方式为：每年执行一次稽核，抽样员工费用申请单，检视超过25美元的费用是否附有相关请款凭证及主管核准记录。由于25美元以内的费用报支，依公司政策规定不需出具任何支出证明，故即使通过传统抽查方式亦无法发现异常，侦测此类舞弊。

如何运用资料分析技术发现舞弊？

- (1) 从应用系统中的零用金申请交易文件中，筛选出申请金额介于20~25美元的费用申请单；
- (2) 针对员工费用申请次数作分析，找出申请次数高出平均值（或其他指标）的员工；
- (3) 找出可疑人物（如图6显示的D员，申请频率高出平均值甚多）并进行追踪。

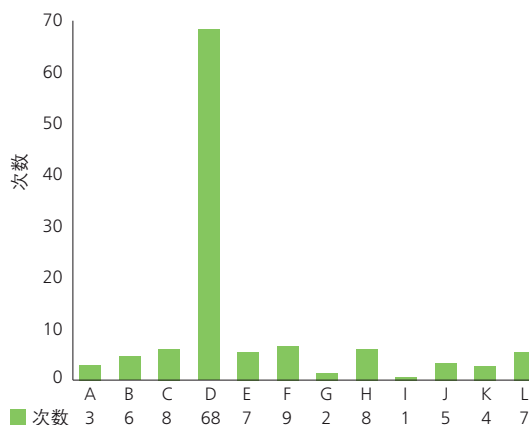


图6 费用申请次数统计表

【案例二】

某公司人力资源部经理因拥有维护系统人事数据及审核费用拨补的权限，利用已离职员工账号虚报费用，再核准拨款至自己私人开立账户。经事后调查发现，该名经理于1年多的时间，通过上述舞弊手法，侵吞公司总金额高达70多万美元。

传统稽核方式为：每年执行一次稽核，依据样本比例，抽样员工费用拨补申请单，检视是否有相关请款凭证及主管的核准记录。由于舞弊员工本身拥有费用拨补审核权限，故可利用他人账号申请费用，更改拨款账号后，自行核准申请，舞弊无法被发现。

如何运用资料分析技术发现舞弊？

- (1) 从应用系统中取得费用报支主档及员工主档；
- (2) 分析费用报支申请日期晚于离职日的交易；
- (3) 找出可疑交易，如图7中员工K的账号，于离职后仍有费用报支申请记录，追踪实际申请人及核准人为何。

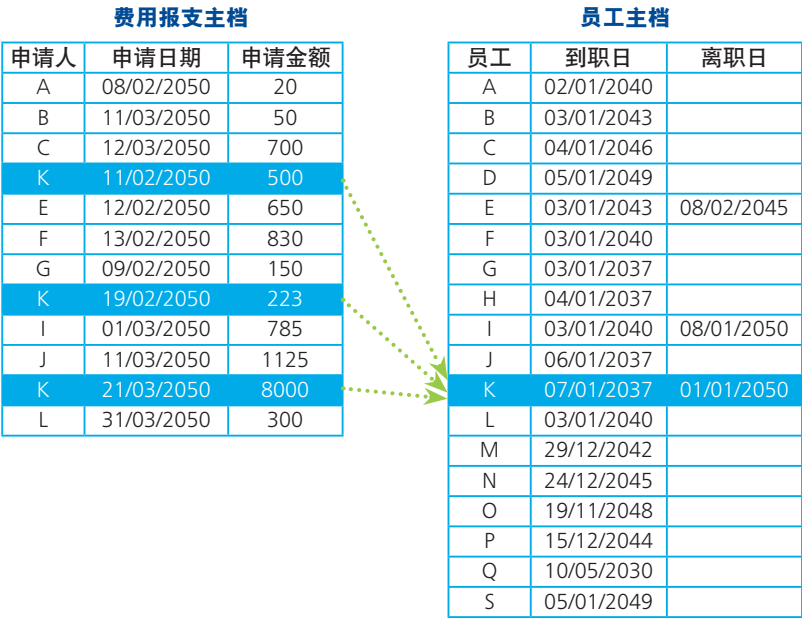


图7 已离职人员费用报销记录

【案例三】

某科技公司财务经理，投资股票惨赔数10万美元，利用管理公司网络银行之便，转账给不知情的债务人，并制造不实的会计凭证、不实文书及伪造不实缴税数据。经事后调查发现，该员于3年时间内，通过上述舞弊手法，侵吞公司账款金额累计240万美元。

传统稽核方式为：每年执行一次稽核，依据样本比例，抽样会计传票，检视是否有主管的签章。由于舞弊员工为主管本人，可自行核准伪造凭证，故传统抽查方式无法发现此类舞弊。

如何运用资料分析技术发现舞弊？

- (1) 至应用系统中取得银行交易文件数据；
- (2) 分析交易建立人与汇款放行人是否为同一人的交易，并调查、追踪该笔交易。

表1 银行交易文件

交易日	交易金额	交易建立人	汇款放行
02/01/2040	123000	A	B
03/01/2043	458000	C	D
04/01/2046	793000	D	F
05/01/2049	3473000	J	J
03/01/2043	1463000	Q	R
03/01/2040	1798000	K	L
03/01/2037	458000	D	F
04/01/2037	1798000	A	D
03/01/2040	2133000	D	S
06/01/2037	3473000	J	J
07/01/2037	123000	L	M
03/01/2040	1798000	C	D
29/12/2042	3473000	A	F
24/12/2045	5148000	O	P
19/11/2048	1798000	D	S
15/12/2044	458000	M	N
10/05/2030	1798000	A	B
11/05/2030	458000	C	D

从以上三个案例可以得知，通过一些数据分析的手法，可以快速地辨识违反公司常规的异常交易，进而追查异常交易背后的舞弊行为，此法所欲达到舞弊侦测的目的及效益远较例行性的内控抽样查核可达到的效益为高。

企业需要完善的舞弊侦测架构，来防范或及早发现舞弊。而建立完善的舞弊侦测架构，需要公司同仁的配合、高阶主管的支持，以及审计委员会或内部稽核的重视才能顺利推行。Deloitte除了提供完整的舞弊侦防架构（见图8），包含评估舞弊风险、建立控管机制、设计及执行舞弊侦测控制活动、建立良好的信息共享及沟通平台，以及持续性控管机制外，还提供企业辅助舞弊侦测的工具。在此架构下，依照企业独特的商业逻辑及稽核重点，即可运用上述数据分析技术，建立舞弊侦测数据库，通过信息技术的辅助，对大量且复杂的事务数据进行及时的监控、全面自动化分析及侦测。

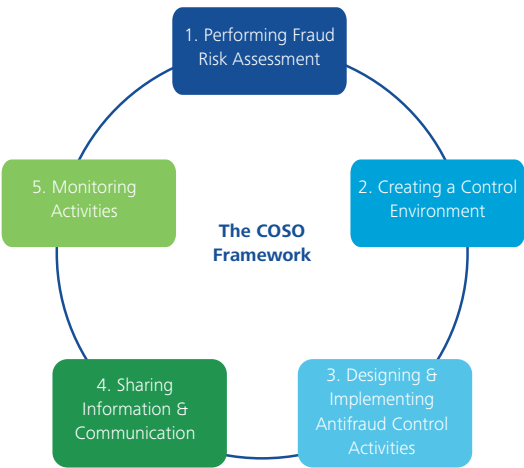


图8 舞弊侦防架构图

运用资料分析技术于舞弊侦防将可为公司内部稽核带来许多效益。第一，以数据分析技术辅助人工查核作业，可增加查核的样本量，提高其正确性，减少人工查核的时间与人力，增进查核效率，进而提升稽核的质量与水平；第二，资料分析技术亦可于日常检核中快速获得有问题的交易及对应的相关数据，并进一步分析异常的原因。第三，Deloitte为客户量身打造的舞弊数据分析逻辑，内含舞弊侦测实务经验，可有效协助公司防范及侦测可能发生舞弊的情境，建立后，可定期执行，协助公司及早发现交易异常情况，并进一步追踪、分析及采取因应措施。ACFE Global Fraud Study报告亦指出，舞弊对企业带来的伤害之大，其损失有将近半数的企业无法追回，只能认赔，因此建议企业应做好防范措施，积极地建立舞弊侦防机制。



侦测管理层舞弊

森谷博之 高级经理

德勤东京事务所

李 斌 翻译

德勤上海事务所
企业风险管理服务

管理层舞弊，对企业来说有着非常严重的影响。美国注册舞弊审查师协会（Association of Certified Fraud Examiners, ACFE）两年一度发布的2010年度版《职务舞弊和滥用的国别报告》表明，企业的所有者和管理层的舞弊行为造成的损失中位值为72.3万美元（另一方面，经理级别为20万美元，职员级别为8万美元），舞弊败露的周期为24个月（另一方面，经理级别为18个月，职员级别为13个月）。也就是说，管理层舞弊一旦发生，想要发现需要花费非常多的时间，而且损失金额巨大。

因为管理层是企业的最高权力者，管理层舞弊在公司内部预防、发现、揭发是非常困难的。但是，为了企业的可持续发展，对企业来说，不能不加以防备管理层舞弊这种重大风险。为此，本文将针对如何建立强大的组织来应对管理层舞弊进行考察。

应当指出，本文发表的意见仅代表笔者的个人观点。

一、管理层舞弊的趋势

管理层舞弊一直时有发生。用可能与管理层舞弊有关的关键词“组织共同犯罪”或“公司共同犯罪”在新闻数据库中检索，过去的连续10年几乎每年都有400~600篇报道出现（见图9）。加之用能够更具体地联想到管理层舞弊的关键词“董事长”和“违背诚信”进行复合检索，可以看出检索结果的数量总体趋势是逐渐增加（见图10）。尽管这10年中，商法重新编入公司法，证券交易法演变成金融商品交易法，各种各样的经济法和规则等变得越发严格（本文上述提及的是日本法律的情况）。

当然，上述统计只不过是单纯的关键词搜索。

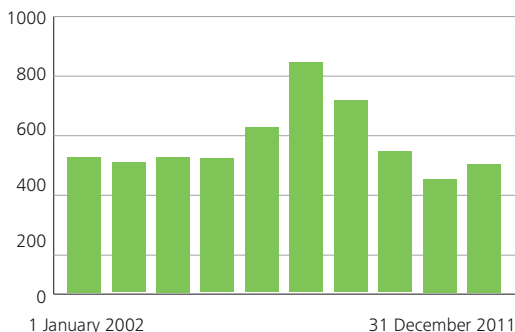


图9 舞弊关键词搜索结果 I

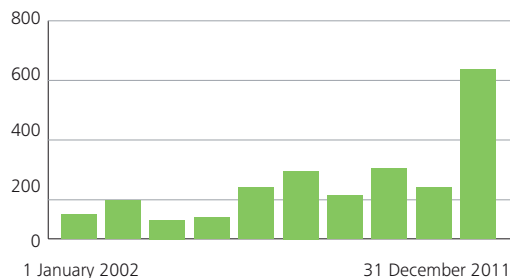


图10 舞弊关键词搜索结果 II

然而，恐怕很多人对上述数据的趋势走向并不会感到奇怪，至少像往常一样，总感觉是企业多少就会发生丑闻。

本文针对舞弊，特别是对社会影响很大的管理层舞弊如何进行侦测进行分析，并考虑相应的对策。

二、何为管理层舞弊

如果用一句话来描述管理层舞弊，会有很多种说法。家庭经营的个体商店的管理者逃税，是管理层舞弊；与世界闻名的大企业的管理者相关的舞弊，也是管理层舞弊；某企业的管理者将公司购买的电脑作为个人使用，也可以称作管理层舞弊。首先，在此对本文中提到的管理层舞弊进行定义。

本文提到的管理层舞弊若基于ACFE对职业上舞弊的定义，应为如下概念：“最高管理责任者通过故意误用或者不当使用组织的资源或资产，来维持和强化自己的地位或者是利用自己的职权中饱私囊。”该定义的要如下：

（一）地位的维持和强化，也包括非金钱的利得
管理层未必仅仅想要获得金钱而采取舞弊手段。例如，“打工经理”会为了不将前辈辛辛苦苦打拼出来的公司弄垮，而采取舞弊手段。乍一看可能会被认为是“感人的故事”，但事实上，是“打工经理”从精神上逃避对自己稚嫩拙劣的经营方式的批判，是不能做出重要判断的稚嫩拙劣的表现，与所谓“感人的故事”相去甚远。

（二）故意误用或者不当使用组织的资源或资产，不仅仅是管理层本人的行为

管理层本人对资产实施舞弊行为的时候，需要躲过该资产的管理人和记录人的视线。但多数时候，管理层不亲自实施此行为，通常是利用自己的权力使职员成为自己的同伙从而实施舞弊。再者，职员提出舞弊申请后，管理层默认许可，此类行为也是管理层利用自己的职权对资产等实施舞弊，也属于管理层舞弊的一类。

管理层舞弊一般来说分为管理层主导、职员协同舞弊的主导型，以及管理层暗地给予职员实施舞弊的指示，或者在暗地给予帮助的支援型。两种都是管理层舞弊，主导型相对较多地发生在中小企业的私营老板身上，支援型则较多地发生在大型企业的“打工经理”身上。

（三）管理层是负最终经营责任的人

此处提到的管理层，是公司法中的董事长，是对组织的经营负最终责任的人。因此，一般意义上的负责业务的董事和执行董事等虽是管理层的一部分，不包含在本文提到的管理层中。另外，负责业务的董事在本文讨论的管理层中有所影射，所以本文很多论述也适用于业务担当董事等。

三、侦测管理层舞弊是怎样一件事

一般来说，所谓侦测是“通过调查后了解”。由此说来舞弊的侦测与舞弊实施的前后无关，是通过调查舞弊的迹象和舞弊事实后了解，具体来说就是对尚未实施的舞弊行为的预防，对将要实施的舞弊行为的抑制，和对已经实施的舞弊行为的事后发现。也就是说，舞弊的侦测是指舞弊行为的预防、舞弊行为的抑制以及舞弊行为的事后发现等综合的行为（见图11）。

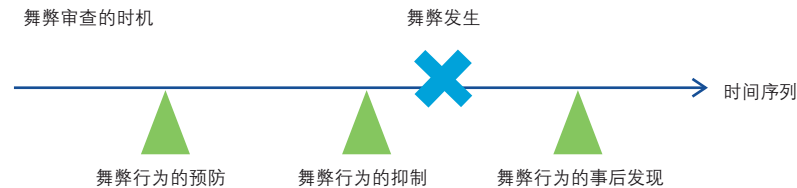


图11 舞弊的侦测

我们经常听说侦测管理层舞弊需要强化外部董事制度的观点，以及内部控制对管理层舞弊没有效果的讨论。然而，笔者颇为担心这种对于管理层舞弊的一纸空谈。关于在实务上如何减少管理层舞弊的风险，不仅是理论层面，致力于理论的考察、实践、反馈、改善的不断循环也是非常重要的。如果略微了解皮毛，就将“考察、实践、反馈、改善”抛到脑后（也就是说，盲目地被维持表面的现状的欲望所支配），找到管理层舞弊的对策会非常困难。若要打破此困境，就要对心理学、伦理学、组织论中所论及的个人以及群体的行为进行研究，基于该研究结果冷静地对现实进行认识，重要的是要继续采取改善策略。

四、管理层舞弊的发生机制

（一）舞弊三角

关于舞弊的发生机制，有一个著名的舞弊三角理论。关于舞弊三角理论，由于与其知名度相比，其具体内容的解说比较少，在此进行说明。

犯罪心理学学者克雷西对有因盗用资金或资产入狱经历的200人进行了访谈。克雷西对有盗用资产经历的人，或者说有辜负别人信任的经历的人为何禁不住诱惑而辜负别人的信任进行了调查。基于调查的结果，克雷西设定了以下假说。即被信赖的人辜负别人的信任，需要满足以下所有的要素（见图12）。

- (1) 有不可告人的问题（压力的存在）。
- (2) 认识到这个问题可以利用自己被信赖的职权秘密地解决（机会的认识）。
- (3) 向可凭借自己得到的信赖、利用授予自己的权力之类的思考方式的转变，使该状况适合自己的行动（借口）。

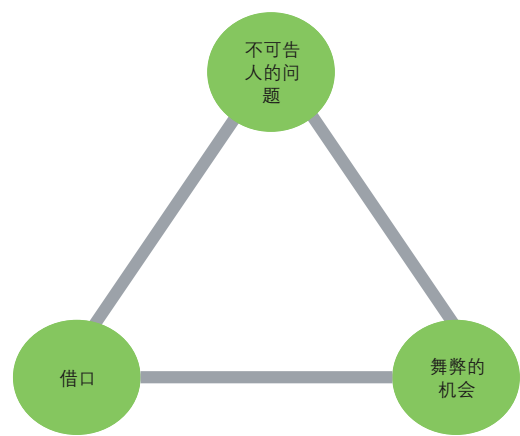


图12 舞弊三角

在此情况下，人会利用自己的地位和机会，运用违法的手段，找到企图改善目前状况的借口，开始实施舞弊。

（二）舞弊的产生机制

有的企业发生丑闻后彻底地实施改善策略，数年后又引起其他形式的麻烦。这是因为改善策略仅浮于表面，并未治本。为后文针对舞弊对策方法的讨论打下基础，在此从一个侧面分析舞弊的产生机制。

根据舞弊三角理论，对不可告人的问题、舞弊的机会、找借口三个要素分别进行分析。需要强调的是，这三个要素在舞弊机制中存在一定顺序。另外，下面的（三）中，将提出促进舞弊机制的组织环境问题。

1.不可告人的问题

舞弊的实施，从有人觉察到有着不可告人的问题的时候开始。在此，不可告人的问题包含以下状况：

- (1) 违反所分配的责任。
- (2) 个人失败的问题。
- (3) 经济情势的恶化。
- (4) 孤立。
- (5) 地位提升的欲望。
- (6) 不得不接受不平等待遇的状况。

一个人如果有这类问题的话，会想方设法将此秘密地解决掉。例如，当前的环境下存在影响自己达成目标的营业规则约束时，他是不会想让上司和竞争对手知道的。其解决手段是，降低目标要求的标准或者提高现状。就以上例子而言，即为降低规则约束找理由和上司交涉（降低目标要求的标准），或者努力经营（提高现状）等。

目标要求的标准和现状的差距越大，就越像两端被用力拉扯着的弹簧一样，就存在强烈的动机，无论如何都想缩小这种差距。这样的思维方式在心理学上被称作是“认知的不协调”。

2.舞弊的机会

其次，要缩小这种差距，人们会考虑相应的手段。手段则是为了从需要隐瞒的现状中解脱，秘密实施的具体方法。如果有合法且不给别人增加麻烦的方法的话，理所当然采用该手段，不实施舞弊。然而找不到合法手段时，舞弊手段也就成为了考虑的对象。

人们在找寻解决手段时，多数的时候，会从我自己熟知的业务范围出发找寻有无好的解决方法。对会计熟知的人会从会计操作出发，对资金管理熟知的人会从资金管理操作出发，依此类推。因为这样的话，对长期隐瞒的估计比较容易。不一定是局限于现在有关系的业务，也会从过去精通的业务经验中摸索手段。因此，舞弊手段的探索范围随着人们在公司的经历增长而扩大。

