

YINGFUKUAN WUBIJIQI FANGFAN

应付款舞弊

搜索应付款，查出漏洞，还原企业一个“清白身家”；
把握COSO，翻阅SOX，拿到给企业“打补丁”的秘诀。



及其防范

李 荔 编著

应付款里的“猫腻”你知多少？

面对舞弊的“肆意横行”怎么办？

 经济科学出版社

数不尽的千百诱惑你该如何抗拒？
抓不完的“蛀虫”你怎样应对？
“瘟疫”般的舞弊前你如何抵御？

**YINGFUKUAN
WUBIJIQI
FANGFAN**

**应付款舞弊
及其防范**

李 荔 编著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

应付款舞弊及其防范/李荔编著. - 北京: 经济
科学出版社, 2010. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0150 - 8

I. ①应… II. ①李… III. ①企业管理: 财务管理 -
会计检查 IV. ①F275. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 228767 号

责任编辑: 周胜婷

责任校对: 王苗苗

技术编辑: 王世伟

应付款舞弊及其防范

李 荔 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行电话: 88191109

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

香河县宏润印刷有限公司印刷

710 × 1000 16 开 17.5 印张 260000 字

2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0150 - 8 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前言

随着时间的推移，全球也曾几度陷于金融危机的水深火热之中，其中也不乏大量舞弊案情。由于企业内部控制系统的缺失，或者更多应归结于人们思想上的疏忽，甚至是“麻痹”，举着“这不过是小事，不可能出现舞弊”的云云旗帜，99%的人不相信小环节也能出现舞弊现象，但最后却通常是眼睁睁地看着百年基业毁于一旦，满腔热血付之东流。

谈及舞弊，自然会想到方方面面的因素。企业在生产经营过程中，经常是多个环节出现舞弊的现象，舞弊的身影似乎是“无孔不入”、“无处不在”。并且出现在人们极为容易忽略或者轻视的环节，这些都是舞弊滋生的最佳温床。比如应付款业务循环中的舞弊。本书也正是从应付款舞弊的视角切入，以此为例，揭示人们最容易忽略的却又是重要的“关卡”。因为自己的“自以为是”，认为应付款循环已经无懈可击，对其系统的维护和加强不予理睬；绝对信任组织或者企业内部控制程序程序的“滴水不漏”，却不知漏洞早已产生，并且在迅速地蔓延，结果最重要的业务环节最终也成了祸患的根源。

手段、动机和机会——谋杀所具备的三要素，舞弊也统统具备，任何一家公司都无法避免舞弊的出现。那么具体到种种舞弊又是怎样形成的、应付款业务循环过程中舞弊是怎样进行的等等类似问题，本书都竭尽能力进行细致入微地介绍和说明，并且抓住人们“不重视”的思维，以此角度去揭露舞弊的“前因后果”。

“是小问题还是大漏洞？”本书以漏洞是大是小为切入点，引出由于人们对应付款中存在的问题不重视的现象，并且以故事的形式将严重的后果展示在大家眼前。紧接着，便从故事还原到现实生活中，用

应付款舞弊

YingFuKuanWuBiJiQiFangFan

及其防范

实际的案例配上经典的理论，一切从实际出发，让大家越来越清楚地意识到：应付款循环中的舞弊，果真危害不浅！

明白了应付款舞弊的深度危害，当务之急便是进一步了解如何应对，寻找应对的方法和措施。“知己知彼”成了关键，本书的第2章和第3章便是分别从应付款舞弊的类型和采用的几种典型“作案手法”进行阐述和分析。对于普遍的情况有了一般的认识之后，还要注意应付款中的“特殊问题”。于是，在本书第4章也对此进行了详细地说明介绍。

知道对方如何出招，那么自己应对起来也就游刃有余，本书的第5章就将 COSO 内部控制框架以及国内新近出台的《企业内部控制基本规范》进行对照介绍，让我们与世界统一脚步，全方位地寻找对应付款的“法则”。

对于应付款舞弊的手段和机会统统了解，再回过头来看看动机这项因素，这相当于深入应付款舞弊的骨髓，探究其出现的根源。当动机逐渐地公开于众人眼前时，应付款舞弊的一切都暴露于众目睽睽之下，只等待着我们毫不留情地“判决”。

本书在编撰过程中，查阅了大量的资料，参考了众多学者的相关著作和文献资料，这些宝贵的资料使得我能够站在巨人的肩膀上，拥有更加开阔的视野，同时也极大地拓宽了思路。对于这些著作和文献的作者们，在此表示衷心的感谢！由于作者水平有限，书中难免会有不足及遗漏之处，恳请广大读者或者专业人士批评指正！

编 者

目录

导火索 1	是小问题,还是大漏洞	1
导火索 2	一组组蒙太奇,一串串企业“怪现状”	6
 第 1 章 初看应付款,绝非“不过尔尔”		
1.1	如数家珍,应付款有内涵	17
1.2	操刀演习——采购与付款环节	25
 第 2 章 大肆横行的应付款舞弊类型		
2.1	受众家亲睐——支票舞弊	49
2.2	链接国内外——采购卡舞弊	66
2.3	日益狡猾的产物——电子支付舞弊	72
2.4	关注细节——薪酬舞弊	78
2.5	一屋不扫何以扫天下——小额现金舞弊	84
2.6	越来越“疯狂”——供货商和发票舞弊	92
2.7	另类的“呼叫转移”——通讯类舞弊	114
 第 3 章 手法各异,极尽其能		
3.1	超额支付舞弊,你说“冤不冤”	119
3.2	重复付款舞弊,有心还是无意	122
3.3	多方收款舞弊,纵横联袂诱惑	132
3.4	虚假支付舞弊,无中生有更可怕	136
3.5	步步为营,从容应对	148

第4章 回首应付款,百媚生

- 4.1 现金管理,谁敢小觑 163
- 4.2 话说应付账款中的“点点滴滴” 170
- 4.3 预付账款核算,异常现象也不少 184
- 4.4 劳逸结合,顺带捎上应付款 198
- 4.5 应付款管理,由不得你 205

第5章 锁定内控,应付款舞弊亦收敛

- 5.1 了解内控,把握 COSO,一切都好办 211
- 5.2 COSO 内部控制整体框架 & 中国《企业内部控制基本规范》 233
- 5.3 SOX 里的故事——也能用于应付款 236
- 5.4 职责划分不可儿戏 240
- 5.5 捡“小芝麻”差旅费——应付款部门的得不偿失 242

第6章 尾声 = 新的开始

- 6.1 回过头来找动机——谁激发了应付款舞弊的“致癌因子” 255
- 6.2 应付款与“狼”共舞进行时 261
- 6.3 痛定思痛,斩草需除根 263
- 6.4 全球都监控——华丽的转身 270

- 参考书目 272

导火索 1 是小问题，还是大漏洞

“他是最信任的职员，职责分工对于他来说就没必要那么明确了！”

“我的公司有着严格的规章制度，尤其是内部控制程序，极为严密，绝对不可能出现任何差错！”

“应付款？这不过是个小项目，根本用不着重视它！”

“当你拿到了账单，你就去支付相应的金额，这不就是应付款吗。如此简单，怎么可能会出现什么问题？”

“什么？应付款还会有舞弊，还要去防范、控制？这从何说起？”

……

暂且不去讨论诸如此类应付款相关问题的质疑声是对是错，先转移一下你刚刚绷紧的神经，看看下面这些真实的故事吧。

●欢呼声中起航，呐喊声中消亡

“……再不会有像她那样的船了。我曾经在奥林匹克号、庄严号、伊丽莎白王后号……上工作过。它们都比不上泰坦尼克号。……不错，就像奥林匹克号一样，不过豪华得多。比方大餐厅，奥林匹克号甚至连地毯都没有。泰坦尼克号的地毯则厚得可以没过膝盖……然后就是家具，重得你都抬不动。还有那些护墙板……他们可以建造一艘更大、更快的船，可是泰坦尼克号却把全部力量放在营建一个豪华与舒适的空间上……她的确是一艘了不起的船……”

——泰坦尼克号的面包师 比格斯

“在许多细节方面模仿了凡尔赛宫……摆满路易十五风格家具的休息室，风格类似法国的小特里亚农宫沙龙，壁炉上的雕刻作品是

应付款舞弊

YingFuKuanWuBiJiQiFangFan

及其防范

《凡尔赛宫的狩猎女神》。还有其他精美的浮雕和艺术作品……上等的柚木和黄铜装饰，吊灯和壁画，印度和波斯的地毯。”

——《造船家》杂志

1912年4月10日，“梦幻客轮”泰坦尼克号（RMS Titanic）在一片欢呼声中起航。由于当时在远洋邮轮盛行时，所有英国的大型邮轮均属于英国皇家，所以“RMS”即为“Royal Mail Steamship”皇家邮船的意思，而“Titan”则是希腊神话中的泰坦神。在全英国人眼中，这是一艘永远都不会沉没的船。

“就是上帝亲自来，他也弄不沉这艘船。”

——一个船员在航行中对一个二等舱女乘客西尔维亚·考德威尔的谈话
或许当时的人们还会认为是空口无凭，那么接下来这重量级的数据成为了极好的证明。

哈兰德与沃尔夫造船厂厂长威廉·皮列里（William Pirrie）、总设计师托马斯·安德鲁斯（Thomas Andrews）以及总经理亚历山大·卡利斯勒（Alexander Carlisle）一起设计出泰坦尼克号，并且看到了这纸上的巨轮成为了现实的巨轮。泰坦尼克号全长约269.06米（882.75英尺），宽28.19米（92.5英尺），吃水线到甲板的高度为18.4米（60英尺），注册吨位46328吨（净重21831吨），排水量达到了规模空前的66000吨！船上有891名船员，可以运载2200名以上乘客。

谁曾联想过这样一艘“永不会沉没”的船第一次出航就沉没了？

谁曾想到需要给这艘“永不会沉没”的船配备能够承载所有乘客的救生艇？

谁又想过这艘“永不会沉没”的船需要求救信号弹而不是礼花弹？

谁又想过看到这艘“永不会沉没”的船发出求救信号不是在开玩笑，而是真的濒临死亡？

.....

很显然，在航行之初，谁都没有想到这样一艘看似“无懈可击”的泰坦尼克号会有任何的危机发生；当任何关于需要足够多救生艇的念头出现的时候，所有人都只会对此嗤之以鼻。倘若有人在泰坦尼克号起航的时候问起，是否采取了足够的救援措施？可以想象当时会笑掉多少人的大牙。

殊不知，越是被人忽视，越是众人都认为万无一失，结果却越是出人意料，泰坦尼克号的沉没便是最好的证明。往往危机就是钻在一个思维麻痹的小缝隙里，常常正是人们过分的自信，导致了危机乘虚而入。再回过头来想想公司内部的制度，你是否有十成的把握敢于拍着胸脯说，绝对没有空隙可钻？绝对不会出任何差错？

●企业界里的一艘“泰坦尼克号”

经营机构遍布 100 多个国家，雇用员工多达 26 万，2003 年营业额超过 300 亿美元，股票市值接近 1000 亿美元。这些是对美国泰科国际有限公司的描述，它曾被喻为企业界里的一艘“泰坦尼克号”。

美国泰科国际有限公司创始于 1960 年，而在最初仅仅是一个为政府部门提供实验服务的实验室。从 1973 年在纽约证交所上市后，泰科公司就开始了自己的扩张之路，竭尽所能地走向全方位经营，通过收购兼并迅速发展为世界最大的电子元件制造商、世界最大的防火系统和电子安全服务的生产商、世界最大的流量控制阀门制造商、世界最大的海底通信系统服务商。

但既然被称为了“泰坦尼克号”，可见除了它的实力果然雄厚之外，结局也是不可避免地令人扼腕痛惜。

2002 年年初，未经授权的一笔 2000 万美元奖金，引起了一点点小小的波澜，但是最终没有受到多大的关注。

紧接着，2002 年 6 月 1 日，首席执行官丹尼斯·科兹洛夫斯基（Dennis Kozlowski）接受纽约地区法院的犯罪调查并极有可能被起诉，

应付款舞弊

YingFuKuanWuBiJiQiFangFan

及其防范

原因是偷逃艺术品销售税 180 万美元。这还不够，科兹洛夫斯基竟然意图和首席法律顾问贝尔尼克（Mark A. Belnick）共同隐瞒此事，使得泰科因此还蒙上“妨碍司法公正”之羞。事后，科兹洛夫斯基必然是为此付出巨额代价的，在同年的 6 月 3 日，对其极度失去信心的泰科董事会一致决定，解雇科兹洛夫斯基。

案件发展到此并没有结束，恰恰这正是真相被揭露的开端。由于公司陆续揭露出的贪污、舞弊、共谋、巨额盗窃等多项丑闻，其各大幕后操手也一一被揪出显现原形。截至 2002 年年底，泰科撤换了 60 多名高管人员，包括首席财务官、法律总顾问、财务总监以及人力资源总监等等，此外泰科还撤换了整个董事会。力度之大，波及范围之广，可见一斑。

但这样也无法阻止其沉没的脚步，就像撞上冰山的泰坦尼克号一样，无论采取怎样的挽救措施，都无法放慢或者停止它下沉的速度。

尤其是当 2002 年年报显示泰科公司巨额亏损达 100 亿美元时，这艘曾经企业界里的“泰坦尼克号”不由分说地走向毁灭。

●问题小不小？漏洞大不大

上面两个故事看似毫无关联，但是它们又都有个共同之处，都是忽略了本应该考虑的小问题，而最终酿成了巨大的灾难。千里之堤毁于蚁穴，难道你想等到一切都化为灰烬再开始懊悔吗，还是将防备措施提前确认妥当、做到未雨绸缪呢？是很有信心地放过那些细节小点、只关注部分所谓的“关键点”呢，还是全面防范、滴水不漏？

其实，“冰冻三尺非一日之寒”，这句话用在泰科公司的身上恰到好处。作为在泰科里担任了 10 年首席执行官科兹洛夫斯基，对于公司内部的监控管理制度自然是了然于胸，并且逐渐地走到了一手遮天的境地。他为自己胡乱地编造一些荣誉称号或者奖励缘由，为的就是给自己博得大量的利益。比如，2000 年 11 月，科兹洛夫斯基借泰科

顺利剥离旗下的 ADT 汽车公司这一大好时机，就擅自决定实施一项金额为 5079 万美元的巨额奖励计划，这个计划使他和首席财务官分别获得了 2556 万美元和 1284 万美元的奖励。

泰科的董事会，是否还能在事发之后很肯定地说，科兹洛夫斯基是本公司老员工，是本公司最值得信赖、最不会出问题的好员工？一直将大权不断地加入科兹洛夫斯基的手中，是对他的信任还是对他的诱惑？再者，从另一个角度看，仅凭一个人的力量注定是完不成这样“浩瀚”的工程量的，自然是需要足够多并且信得过的“帮手”的！那么，泰科公司的首席法律顾问也难辞其咎。

导火索2 一组组蒙太奇，一串串企业“怪现状”

📷蒙太奇镜头1

严格的“开除”制

小艾在一家大型上市公司上班，随着在公司摸爬滚打数载，如今已是公司的“白骨精”（白领、骨干且精英）级别人物，将OL的精神发扬得淋漓尽致。

回想最初来到这家公司上班的时候，最令小艾不解的就是公司的布告栏里那一连串的员工通告，总是关于一些被开除的员工名单，看缘由则大部分是收受了供货商的礼物。

供货商有必要拉拢我们公司员工吗？小艾每每都心里疑惑着，似乎觉得送个礼物，也并不能对供货商有什么利益可言；而对于公司来说，一个小员工收一点礼物，也不能怎样，又不是出纳岗位，可以随时管制着现金之类的。

但是在后来的日子里，对于公司业务接触越来越多后，小艾也逐渐得知了一些员工如果和供货商之间来往过于密切会给公司带来怎样的危害了。

一次下班比较早，小艾停在布告栏前，因为发现那儿围观着不少人，看着大家伙儿凑热闹，小艾也上前瞧个究竟。

“这是发生什么事情了？又有人被开除了？”可能是小艾身材太瘦弱的缘故，使劲力气挤了几回也没能挤进“重围”，只得在那围观人群之外小声嘟囔几句。

“哈哈！小艾啊，怎么刚下班还不走呢？”监管部门的经理廖钦科拎着公文包走出办公室，一眼就看见人群外好奇心严重的小艾，不禁

笑了。上前打个招呼，示意着小艾一起走。

“反正这儿也挤不进去，估计被开除的人里面也不会有自己的朋友，还是回去算了。”小艾这么想着，也就不懊恼了，跟着廖钦科一起进了电梯。倒是廖钦科笑着对小艾说道：“这次公司进行突然大调查，揪出一批和供货商里应外和的职员们，不由分说，就是直接地‘开除’，毫无情面可言。”小艾些许诧异到：“看来又是你们监管部门的功劳了。这次有很多这样的职员被查出来吗？”

“公司一直都很关注这一点，你可不能小看了这些小职员们的作用。”廖钦科一眼看出小艾的不以为然，神色变得严肃了一些，“我们公司是大型的零售集团，采购业务自是占了绝大部分，并且公司自身除了采购原材料，也还经常会需要销售部分原材料以购进加工之后的半成品业务。这样，供货商往往就可能既是公司集团的客户（购买公司的原材料），也可能是作为提供加工之后的半成品的供货商。公司目前一直是行业中的‘朝阳企业’，业务需求量极为庞大。供货商之间也就难免出现你争我夺的局面，都争相与公司业务部门拉拢套近乎，为了签订一纸合约可谓是费尽心思。”

小艾听着，明白地点了点头：“原来问题这么复杂，远不是我想的那样简单。”

“自然没有这么便宜的午餐了，供货商们想要得到更大的利益，给相应部门的员工送上一份‘心意’，自然也就免不了。”廖钦科提及此处，眼神里有丝不屑，似乎是想到了这些收受关系的缘故，“这样一来，不仅在供货及购货渠道上能够占领优势，还可以在每期的付款方面待遇也宽松一些。例如，每个供货商按照规定程序，应该是约定一种默认的付款方式；除非有特殊的情况，否则每期付款的付款方式是不能随意就进行变更的。还有也并不是每一个供货商就要锁定一个对应的付款方式，并非必须每次都按100%的方式付款结算；倘若是有什么特殊情况，还是可以按照特批手续进行调整，用月度付款预算的

应付款舞弊

YingFuKuanWuBiJiQiFangFan

及其防范

付款方式。这种可以有余地的付款方式，以及所谓的‘特殊情况’，自然是有极大的人为操作空间，而这一点也正是被各大供货商所看中的原因之一。”

“原来竟然内幕这么多！真是一个深水区！”小艾不禁嚷道。

廖钦科微微一笑，点点头：“公司集团一向规章制度严格，自是不能容许这样的‘猫腻’的存在。而监管部门如果执行力度足够，也就能给公司带来诸多益处，为公司避免许多本不应该有的损失。但是，即便如此，还是会有不少员工抱着侥幸的心理，面对供货商给予的诱惑无法抗拒，收受之后为其大开便利之门。”

“结果，大多都被廖经理你给‘挑’了出来，来个‘一举歼灭’！也就这么出现在了公司的布告栏中，成为不光彩的证明。”小艾快声接着廖钦科的话一溜说了下去。

廖钦科更是嘴角上扬，微笑点头。

廖钦科算得上是公司内的风云人物，年纪轻轻便因工作表现出色受上级领导的重视，业绩的突出和素有“工作狂”称号的他凭着那股奋斗劲成功走到了监管部门经理级别。和廖钦科的一番谈论，让小艾很快明白供货商为什么那么急切地企盼着和公司一些员工“走近”了。

蒙太奇镜头 2

小拉链折射出“大制度”

“我这衣服虽然不是在咱们公司买的，可凭什么就修一个小小的拉链也不行了？真没见过还有比这公司更小气的了！”邓小小气鼓鼓地回到办公桌前，将裙子赌气地甩在椅子后背上，一脸怒气毫不掩饰。

“要我说啊，你这不是自找没趣吗！公司服务台写明了是专门为顾客免费裁剪衣服开放的，况且你这也不是在公司卖场买的，按照制度规章，自然是不能给你修了！”还在大伙都一头雾水的时候，紧跟

着邓小小进来的业务主管，人称“沈姐”就慢条斯理地指责起来。

刚刚邓小小如何与服务台职员软磨硬泡，如何恰巧被公司老板和财务总监相继发现，如何受了批评，整个过程中，沈姐都在邓小小身旁不远处，对事情来龙去脉一清二楚。

邓小小正着急要把裙子拉链尽快修好，也算是她“赶得太不凑巧”，老板就这么不经意间路过她身边，看见这个小争执，停下脚步了解情况，当得知邓小小这裙子不是本公司卖场买的之后，便坚决不允许服务台职员为其修理裙子拉链。这不，邓小小就板着个脸回了办公室，半晌没缓过这口闷气来。

“不就是一个小拉链吗，能让他费多少人力物力财力啊！举手之劳，给我修好不就行了吗，用得着这么斤斤计较是不是在卖场买的吗？”一直到中午吃饭，邓小小还在嘴里抱怨着，对着沈姐继续发牢骚。

沈姐笑了一笑，宽慰着：“你来公司也这么长时间了，公司贺总是个什么脾气的人你也多少应该清楚。况且，公司向来规章制度严明，这你又不是不知道。今天被贺总逮了个正着，也算是你运气有那么点背，但要说起来，你压根就不能抱着裙子往那走。不止你一人被拒过，公司员工不少人都因为这样的缘由不给修补的。你也就不要再心里不舒服了，就当再学习学习公司的制度准则了！”

“但这也太不近人情了啊！这么大一个公司，连员工这么一个小小的要求都不能满足吗？”邓小小稍微有些缓和，却依然嘟着嘴计较着。

“你也知道这是大公司了！可你知道最初贺总这公司是怎么发展起来的？就是一个小乡村的杂货店，为什么能在几十年间就迅速发展壮大到这规模？说到底还真是贺总制定的严格制度以及管理得当才能有今天。这么大一家跨国公司，可不是你说行就行，你可能看着是小问题，其实样样小问题加起来，可就是大问题了！”沈姐一谈起贺总

应付款舞弊

YingFuKuanWuBiJiQiFangFan

及其防范

的发家史，便一脸钦佩和严肃。

对于沈姐说的这些话，邓小小倒是默默赞同，关于贺总怎么艰辛创业以及公司如何有规有矩地成长，邓小小心底也是和公司上下诸多同事一样，对贺总充满了敬意。

沈姐看邓小小虽然默不作声，却还双眉蹙起，又笑道：“咱们公司还有专门的订单管理，你也应该知道吧。”看着邓小小点头，沈姐继续道：“这些都是部门费用等之类的订单，可不是存货的订单，咱们公司的那个独立的商品配送中心，负责的可是全国门店货物的采购、分配和物流。想想这么庞大的机构，正是要点点滴滴都执行到位，管理松懈你说能行吗？别说你一人，所有人都跑去服务台修这修那，那其他正式要修东西的顾客怎么办，而且这样部门费用可怎么计算精准？”邓小小被沈姐一席话说得只能是频频点头，站在贺总角度上这么一想，也的确是这么回事。

“唉！看来真是大公司大制度，细化到了各个小领域啊！”邓小小长长舒了一口气，并换上了一副既无奈又无所谓的神态。

沈姐眼明心细，瞬间猜到了一件事，不由笑道：“我看你啊，这么火急火燎地赶着要修好这裙子拉链，八成也是为了下班立即赶往方珅容为你准备的 Party 吧！”

被沈姐一语说中，邓小小倒不好意思起来，点着头却不言语。

“嗯！我一猜你那么着急，肯定就是有什么事，没想到还真被我说中了！”沈姐快语，稍微思虑了一会儿，又说道，“不过我倒是有个主意，你可以不用这么心急，方珅容新搬家时我也去过那儿，因为那地段繁华，经常也开个车去那兜风或者购物，记得那附近有一家精致的小店就做修理这些高档服装的生意。到时候下班我直接开车去那逛街，顺道把你载过去，你也就有充足的时间了！”

邓小小听完沈姐的话，眼睛亮亮的，感激不尽地望着沈姐。沈姐大笑：“你这丫头，可别这么含情脉脉地望着我。我可受不了，感情