



舞弊案例 秘档

FRAUD CASEBOOK
LESSONS FROM THE BAD SIDE OF BUSINESS

之

我有多少种方法骗你

不是要教你舞弊，但你要知道人为什么会舞弊

[美]约瑟夫·T. 威尔斯 主编
孙 坤 郑艳茹 译



大连出版社
DALIAN PUBLISHING HOUSE

舞弊秘档 ②

FRAUD CASEBOOK

我有多少种方法骗你

Lessons from the Bad
Side of Business

[美] 约瑟夫·T. 威尔斯 主编
孙 坤 郑艳茹 译

 大连出版社

© 大连出版社 2010

图书在版编目(CIP)数据

舞弊秘档之我有多少种方法骗你/(美)威尔斯主编;孙坤,郑艳茹译. —大连:
大连出版社,2010.01

书名原文:Fraud Casebook:Lessons from the Bad Side of Business

ISBN 978-7-80684-838-8

I. 舞… II. ①威… ②孙… ③郑… III. 企业管理:财务管理—案例 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第228527号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字06-2009-20号

Fraud Casebook:Lessons from the Bad Side of Business by Joseph T. Wells

ISBN 978-0-470-13468-9

Copyright © 2007 by Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

Published by John Wiley & Sons, Inc.

This translation published under license.

All rights reserved.

本书简体中文翻译版由威立有限公司授权大连出版社独家出版发行。未经出版者
预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

出 版 人:刘明辉

策划编辑:毕华书

封面设计:金啸宇

责任校对:杨 琳

责任编辑:毕华书

版式设计:刘振奎

责任印制:阎 骋

幅面尺寸:170mm×240mm

印 数:1~4000册

出版时间:2010年1月第1版

定 价:30.00元

印 张:14.25

字 数:233千字

印刷时间:2010年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-80684-838-8

出版发行者:大连出版社(地址:大连市西岗区长白街10号 邮编:116011)

电话:(0411)83621349/83621049 网址:<http://www.dl-press.com> 电子信箱:chs@dl.gov.cn

印 刷 者:大连美跃彩色印刷有限公司 经销者:各地新华书店

如有印装质量问题,请与我社营销部联系

购书热线电话:(0411)83621349/83621049

版权所有·侵权必究

序言 Preface

正如大家将在本书中所看到的那样,舞弊并非由会计系统或者计算机所致,而是由那些从外表上看起来与你我并无差别的活生生的人类所为。职务舞弊,即发生在工作场所中的违法行为,是极其常见的,几乎每家公司都曾经是或者在将来会成为职务舞弊的受害者。

我们不难得出这样的结论,产生舞弊的真正原因是人们的贪婪和不诚实。然而,贪婪是人类的本性,每个人都有可能撒谎,因此,这种解释并不能使我们预见究竟何人会进行职务舞弊。在大多数情况下,舞弊者看起来无异于常人,而且他们坚信自己只是被卷入了某种特殊的情况。他们常常是诚实、虔诚而又爱国的公民,像其他人一样鄙视犯罪。此外,他们并不认为自己是罪犯,但事实上他们确是罪犯。

近四十年来,我一直在关注白领罪犯们的动机和道德问题。预防、发现和调查舞弊已成为我毕生的工作,尽管这并非我的初衷。我读的是会计专业,毕业之初是从事审计工作,后来曾担任美联邦调查局特工,以处理大大小小的舞弊案件为生。约10年之后,我离开了联邦调查局,成立了自己的咨询公司,专注于白领犯罪问题。在20世纪80年代后期,我协助建立了舞弊审核师协会(Association of Certified Fraud Examiners,缩写为ACFE),该组织是世界上规模最大的反舞弊组织,我至今仍担任该协会的主席。

一直以来,我曾为成千上万的反舞弊工作者授课,足迹几乎踏遍了地球的每一个角落。我也曾在得克萨斯大学奥斯汀分校的研究生院任教,同时还围绕舞弊形成的原因问题进行了独立的研究,写下了大量的研究文字。

该书是我的第十三部作品,它收集了来自世界各地的舞弊审核师的

亲身经历。在这些实例中,每个舞弊审核师都写下了关于案件的详细情况。尽管文风因人而异,但所有的实例都揭示了一系列全球性的问题。首先,舞弊者在实施舞弊的时候一般都没有周密的计划,相反,他们只是作出了一个又一个错误的决定。其次,舞弊就像流水一样,总是沿着阻力最小的路径行进。也就是说,现实中的舞弊过程从来都不会比舞弊者要实现其违法目的所需要的操作行动更为复杂。因而,你会发现这些阴谋从本质上看多半都是显而易见的。最后,职务舞弊都有着某种确定的模式。我们在1996年发布的《ACFE有关职务舞弊的国家报告》中第一次提出了这个观点。该报告提供了两千多个经过舞弊审核师深入研究的真实案例,迄今已被重印过三次。根据实施舞弊行为所用的不同手段,可将职务舞弊分为三大类,即资产侵占、腐败行为和欺诈性财务报表。此三大类舞弊又可具体表现为许许多多的舞弊形式。

书中每个实例均讨论了四个方面的问题。其中“舞弊为什么会发生”部分揭示了人之本性的一个重要方面,即利益观;“舞弊过程”部分从会计和其他方面对舞弊进行了技术性分析;“经验与教训”告诉我们舞弊发生的症结何在;“防患于未来之建议”部分介绍了如何防止类似的舞弊行为再次发生。读者会注意到,书中案例的结局往往都不好,舞弊者放弃了正义,他们的生活也因此而永远地被改变了。在舞弊审核领域的多年工作经验让我明白,舞弊一旦发生就从来没有赢家,因此,预防舞弊便成为我们的最终目标。当然,要实现该目标应该从教育自己开始。

本书既可以用于在学校教学中向学生展示现实生活中的舞弊行为,也可以作为一些教科书的辅导用书。另外,实务工作者、经营管理人员以及企业所有者也可从该书中学到很多东西。最后,凡是对职务舞弊问题感兴趣的人也会从阅读该书中获益良多。

在此,我首先要感谢撰写这些实例的ACFE成员,他们做这件事不是为了钱,该书的收入将用作ACFE普通奖学基金,为有资格的学生提供奖学金。从事写作的人都清楚那是一个苦差事,因此他们应当为自己所做出的努力而受到称赞。作者们也深知他们与自己的编辑团队是休戚与共的。ACFE研究部的成员约翰·吉尔(John Gill)、卡西·安德伍德(Kassi

Underwood)以及安迪·麦克尼尔(Andi McNeal)都极其出色地完成了他们的工作。最后,我十分感谢 John Wiley & Sons 出版有限公司的蒂姆·伯格德(Tim Burgard)的全力协助,正是他的坚持不懈让我同意完成此书。

舞弊是一个非常严重的问题,其后果不仅表现为经济上的损失,而且让当事人付出了失去工作、加薪机会、公司名誉以及个人尊严的代价。《舞弊秘档》将把一束光亮撒播到政府和商业领域的黑暗角落,令我们有望在未来做到鉴前毖后。

约瑟夫·T. 威尔斯(Joseph T. Wells),注册舞弊审核师、注册会计师
得克萨斯,奥斯汀
2007 年 6 月

Contents 目录

序 言 / 1

- 1 小额库存现金可能并不小/ 1
- 2 我的钱哪去了? / 11
- 3 三击出局/ 22
- 4 乡村俱乐部舞弊案——令人惊讶的偷窃/ 33
- 5 蒂娜·桑科兹究竟在哪里? / 44
- 6 校园里的欺诈/ 54
- 7 检查 1 号现金收款机的商品价格/ 64
- 8 无法无天/ 74
- 9 保险调解员的外快/ 83
- 10 无辜的罪犯/ 93
- 11 艾美医生/ 103
- 12 貌似爱国的伎俩/ 115
- 13 薯条售货员的诡计/ 126
- 14 三个人一台戏——贪污佣金的阴谋/ 138
- 15 恶有恶报/ 149
- 16 电子资金转账弊案/ 160
- 17 敲响警钟的来电/ 167
- 18 牙科女皇/ 176
- 19 小小不然的没有什么关系/ 184
- 20 就在你以为万无一失的时候/ 196
- 21 我有多少种方法骗你? / 207



小额库存现金可能并不小

卡伦·弗瑞

杰瑞·汉森是一位正直的社区成员,她积极参与教堂和学校的家长与教师联合会的活动,在女儿成为女童子军队员的时候,她还担任了童子军的领导者。她已经结婚 14 年了,是三个孩子的母亲,丈夫是她高中时的恋人。她为福斯特食品公司工作,在公司里是最值得信赖的员工之一。杰瑞虽然个子不高但很有魅力,穿着大方得体、毫不花哨。她住在乡间路旁的一幢木质结构的房子里,房子很漂亮但又不奢华。她开着一辆崭新的轿车,但车是租来的而不是买的。从她简约的生活方式一点也看不出她在以损害公司利益的方式来增加她的家庭收入。

杰瑞在福斯特食品公司的很多岗位上工作过,加起来已超过 15 年了。最近十年间,她负责管理公司的小额库存现金和编制现金清点核对表,同时还负责应付账款的核算工作。她在公司上下树立了这样一种形象:如果谁要通过小额库存现金报销费用开支的话,你必须提交完整、准确的书面凭证,否则是过不了杰瑞这一关的。

由于福斯特公司的财务与会计人员较少,所以杰瑞对公司的运转方式非常了解,包括不同的主管人员需要什么信息、他们想要什么信息、他们依赖哪些信息。她对外部审计师如何进行审计、他们通常会索要哪些书面文件和汇总表也了如指掌。杰瑞偶尔会表现出她对自己的较低层次的工作岗位不满意,认为以她的知识完全可以和那些比她职位高、薪水多的人干得一样好。尽管如此,她还是尽心尽力地工作,保证为上司和审计人员提供他们所需要的一切资料。她常说的一句话是“如果我能为您准备好那个的话,您就会省事多了”。

福斯特食品公司始建于1953年,创始人是阿瑟和路易斯兄弟。他们在家族农场的一间圈猪的仓库里开始创业,在那里研制出一种利用过剩的水果加工的果酱。安德鲁·福斯特(路易斯的儿子)记得他父亲和他描述过当年创业的情景:“我们花了好长时间才研制出这种果酱——我们的猪当年是周围同伴中最幸福的一群,因为每次我们研制失败,它们都会吃掉我们失败的产品。”他们历经磨难,甚至发生过因机器爆炸而将周围的人和东西全部埋在水果原料之下的事情。但是,他们不断地从失败中积累经验,终于开发出了供不应求的产品。

1975年,安德鲁成为公司的总裁,他改变了公司的战略,将重心转向研发特制的干果产品。到1986年,福斯特公司转型完成,并且扩充了生产线和生产设备以满足不断增长的需求。直到今天公司仍在继续开发新的、革命性的技术,利用其在研究、开发和加工工艺上的核心竞争力,依靠它在亚特兰大中部的两个工厂以及在斐济岛的几个工厂,福斯特目前可生产200多种产品,产品远销世界80多个国家。

然而,公司的转型也使其付出了惨重的代价。二十世纪九十年代后期,福斯特食品公司正在困境中苦苦挣扎,已经根据破产法第十一章申请了破产保护。公司许多供应商和昔日的债权人不再接受它的支票,而是要求支付现金。我们知道,许多企业都持有小额库存现金,以便应对像邮寄费、运输费及其他零星采购等小额现金开支。可在福斯特公司,就连长途卡车司机也需要用现金来支付高速公路费和过桥费、小额汽车修理费,甚至汽车加油也需要支付现金,因为加油站拒绝以公司的加油卡收费。另外,一些发往公司总部的商品也是以货到付款的方式结算。

在使用小额库存现金付款时,现金保管员杰瑞要填制现金付款凭单,载明支付的日期和金额以及领款人。现金开支的申请人要在付款凭单上签字,确认其收到了现金。

公司的司机们在每次出发前都要领取一定数额的现金。因为他们事先不知道所需现金的确切数目,所以提前领取的数额是根据路程的远近确定的。他们送货回来之后立刻将支付现金的发票及剩余的现金交给杰瑞。例如,如果一名司机出发之前领取了250美元,他支付加油费160美元,过桥费19美元,他就要给杰瑞两张共计179美元的发票和71美元的剩余现金。杰瑞拿出现金付款凭单原件,将写在上面的250美元划掉,再

写上 179 美元,然后将付款凭单补充完整,载明 179 美元的费用是由加油费 160 美元和过桥费 19 美元构成的,并且将发票附在付款凭单上。附有发票的付款凭单和 71 美元现金都将被放入小额库存现金的保险箱里。

司机们完成了一些运输任务之后,保险箱里就会有許多付款凭单,而库存现金将所剩不多,于是就应该补充小额库存现金了。在补充库存现金时,杰瑞要填写一个申请补款的信封,在封面上写明内装的付款凭单的日期、领款人以及费用账户的名称,然后将金额加总,总数即为应补充的现金数额。杰瑞要把付款凭单以及相关原始凭证装进信封并交给会计主管,请求补充库存现金。公司的内部控制要求会计主管在批准补充现金前要对信封里的凭证进行审核,然后由财务主管给杰瑞开出一张现金支票,杰瑞再拿着支票到银行提取现金。

§ 休假一天 §

他无意中发现了问题。丹·詹金斯是福斯特食品公司新上任的 CFO,需要考虑的许多事务远比小额库存现金之类的小事情重要。再说,杰瑞把库存现金管理得很好,有几次还是杰瑞提醒丹注意到了很容易被粗心的人忽视的异常现象。他总是想:“不,我没有必要急着去关注小额库存现金的问题。”

但是,有一天丹碰到了一个疑问需要杰瑞解答,恰巧杰瑞那天没上班。丹只好自己寻找答案,却意外地发现了用小额库存现金支付给设备供应商的一大笔款项,这样的款项一般都是以支票的方式付款的。丹清楚地记得这件事。“那笔交易肯定经不起推敲。于是我便给会计主管打了电话,说:‘我们有点小麻烦’。”到那天下班的时候,丹和会计主管已经发现了好几张发票本来已经通过支票支付了,可又从小额库存现金支付了一次。丹·詹金斯和会计主管罗格·斯蒂文开始打电话向供应商询问。“关于这张发票我有一个问题,从你们那边能否看出我们付了两次款?”他们询问的结果表明没有一个供应商收到了两次付款。他们必须查明问题的性质和严重程度了。

福斯特食品公司请它的会计师事务所对公司的小额库存现金记录进行审查。事务所派来的年轻会计师用了好几个星期的时间对过去五年的

现金记录进行了审查,找出了 200 多笔有问题的记录,总额达到 6 万美元。数额如此之大,詹金斯决定请求警方的帮助并提起刑事诉讼。

事务所的会计师发现的问题有三类:

(1)重复付款——发票已用支票付款,而后又用小额库存现金“支付”一次。

(2)总额错误——总额大于所附发票的合计金额。以上面的例子来说,后附发票金额合计是 179 美元,而付款凭单上的金额却是 279 美元或 379 美元甚至更多。

(3)信封内外数据不一致——信封外面登记的金额要远远大于信封里面的合计金额。还以上面的例子说明,申请补款信封内装的一张付款凭单金额为 179 美元,后附两张原始凭证的合计也为 179 美元,但在信封外面的汇总表中登记的该张付款凭单的总额却是 279 美元。

在上述三种错误中,第三种显然是最容易发现的。杰瑞承认几乎所有的付款凭单和申请补款信封都是她填写的,这对于证明她有欺骗公司的主观企图提供了最好的证据。面对如此多的问题,一句“我一定是把金额抄写错了”是不能自圆其说的。至此,事情对于福斯特公司来说已经很糟糕了,但是更糟糕的还在后头呢……

§ 付款无凭 §

琳达赛·杜梦特被指定为此案的地方检察官,负责案件的调查和起诉事宜。她说自己是一个“不识数的人”,因为她看不懂注册会计师的报告,所以她只提出了一个要求:一份对审查结果的更明确和更透彻的说明,以便于她将此案提交到法庭。用她的话来说,“我要的是最简单明了的会计信息和证据”。于是,我俩在警察局坐了下来,一起研究装在密封纸壳箱里面的证据。

从第一个信封我们就可以看出那位年轻的注册会计师显然经验不足,他忽略了很多东西。我们很快就意识到,他查出来的那些问题只是那些最明显的差异,可以说只是冰山的一角。“我们不能放过任何疑点”,琳达赛坚决地说,“你能不能将所有的凭证再复核一遍?”我的第二次检查工作非常细致,我不仅发现了更多的前面已经描述的那三种类型的错

误,而且还发现了杰瑞将公款攫为己有的另外几种方法。假如她还使用了更巧妙的手法,那一定是我疏忽了。只要仔细审查,大多数错误还是比较容易发现的。

下面就是她采用的另外一些方法:

(1)重复使用从小额库存现金支付的发票。当一名司机加油用现金付款后索要发票时,有时会收到两张发票,杰瑞便将这两张发票分别附在两张付款凭单后面来申请“补款”。当然,其中的一份发票表示公司实际发生的燃料费用,第二份发票补回的现金就被杰瑞揣进个人的腰包了。她还有更加胆大妄为的做法,即在同一个现金补充申请信封里竟有两张付款凭单后附着一模一样的发票,有时,两张发票的日期有几周的间隔。实际上就是这一点提醒了我,司机是不可能等上几个星期才提交发票报销的。

(2)用发票的复印件作为原始凭证从小额库存现金中开支。一些过路费和其他的发票被复印并剪成发票的规格,被用作第二次甚至是第三次报销的凭证。我发现了多份过路费发票的日期相同,收费站也相同,时间也几乎分秒不差,基本可以断定发票是伪造的。马萨诸塞州的付费公路更容易出现这类问题,因为他们的收费记录票是用黑墨印在白纸上的,和用复印机复印的效果一样。要复制从其他州取得的公路缴费发票就困难一些,简单的影印肯定不行。例如,宾夕法尼亚州公路的收费发票是一种用坚硬的、带有绿色条纹的马尼拉彩纸制作的;有一些州的发票使用的是亮光镀银纸、穿孔卡片或使用多彩墨水。

(3)篡改发票。识别篡改的发票有些困难,要证明发票被改过就更难了。但是,如果篡改过的发票被附在多份付款凭单上(前面已经描述过这种舞弊手段),识别起来就容易多了。有一个例子是这样的,出现的第一张燃料发票金额是60美元,第二次使用的复印件上面的加油站、日期、发票号、加仑数、每加仑汽油的价格都相同,可在总额前面用墨水加了一个1,这张发票的金额就变成了160美元。

还有一个这样的例子。一张美国联合包裹服务公司(UPS)货到付款发票上金额栏的数字是1 379.7美元,其中第一个数字的颜色或色彩浓度与后面的数字不太一样,而且这个数字看起来像是挤进金额栏左边的。大多数人在填写发票时,如果地方不够用,一般都会在靠右边的空间紧凑

地填写,想一想我们用手工填写大额支票的情形你就会理解我的意思。

但是,尽管我们能够看出杰瑞在发票的前面加了一个1并将1000美元占为己有,但却没有充分的证据,因为UPS公司的收费记录只保存一年。另外,这份付款凭单后附的只有UPS公司的发票,所以我既不能确定服务商是哪家服务公司,也无法确定发票上的金额是否正确。

(4) 现金付款凭单根本没附原始发票。如果孤立地看待这种情况也许没那么重要,的确有些时候我们支付现金后没有拿到收据。但是,如果再仔细研究一下这个舞弊事件发生的规律,问题就变得严重了。将有问题的付款项目按照费用发生的日期进行排列后,可以发现在开始的三年里,只有由司机们提供的付款发票存在问题,即付款凭单上面登记的现金付款额要比后附发票上的金额多100美元、200美元或更多。直到第三年的八月份才出现了一张没附发票的付款凭单。可到了两年后的五月份,这种情况居然出现了四十四次,这绝不可能是无意中发生的差错。

通过观察随着时间的推移杰瑞作案手段发生的变化,再一次证实了我们上面所介绍的舞弊手法。例如,直到第四年杰瑞才用库存现金来“偿付”已经用支票付过款的购货业务。但是,杰瑞一旦开始使用这种方法便一发而不可收拾,在接下来的二月到五月之间,她就用这种方法作案至少25次。

(5) 付款凭单已经填写金额,而依据的后附发票却表明不需要付款。随着时间的推移,杰瑞从公司盗窃现金的手段越来越有创意。例如,公司在向供应商退货后,会收到一份贷项通知单,杰瑞居然把贷项通知单也作为付款凭单的后附原始凭证,将贷项通知单上的金额攫为己有。我还发现了这样一个例子,公司已经向供应商预付了购货款,发票已明确注明货款已付,但杰瑞再次利用这张发票贪污现金。

(6) 原始发票和改正后的发票都用来申请补充现金。她不是直接提交两份收据,而是为同一付款项目以不同的金额填写两张付款凭单,第二张发票上明确标注“改正”字样,杰瑞将取得两张发票上的金额,一张是支付那份正确的发票,另一张发票补回的现金就进了她自己的腰包。

将所有发现的问题付款加总之后,我们可以确定大约有10万美元被杰瑞占为己有,对于小额库存现金来说,这可是一个相当大的数额。至此,福斯特公司决定不再继续调查,因为现有的证据已足够支持地方检察

官提起诉讼了。不论损失的总数是多少,公司都不可能从杰瑞那里得到多少补偿了,他们也可能不想知道确切的损失金额。

§ 我们能否再商量一下? §

琳达赛·杜梦特为第二次调查发现的更多证据感到高兴。检察院以 200 多次作案向杰瑞·汉森提起诉讼,起诉的罪名包括:以非法手段盗取现金、以不适当的方法处置现金收入盗窃现金、多次篡改记录或身份故意欺诈——一份篡改的补款申请信封或付款凭单即为一次单独的作案。

安德鲁·福斯特恨不得把杰瑞送上市广场上的绞架,但这并没有成为现实。杰瑞从头至尾都在为自己辩解“我没做过”,直到哭泣着被带到了法庭。然而,随着听证会的进行,她承认了许多被指控的罪行,包括所有的小额库存现金补充申请信封和付款凭单的字迹都是她的;她知道贷项通知单上的金额表示公司的应收款而不是应付款;她知道公司是通过应付款账户而不是小额库存现金向供应商付款的。杰瑞和她的律师最后达成了一致,她被判处 24 个月的有期徒刑缓期执行并赔偿公司的损失——尽管赔偿金额要比她从公司盗走的数额小得多。她马上偿还了近 18 000 美元,其中一部分是从她的退休金中预扣的。遗憾的是,她很快就违反了判决书规定的还款进度表,她又被送上了法庭。

杰瑞申辩说:“我知道我没有按照判决书付款,因为我没有钱来付款。”为此她建议中止她的缓刑期以便于她来筹集款额,法庭同意了她的要求。法官给她规定了新的更为宽松的还款期限。正如我们所料,几个月后她又回到了法庭——她从未支付过一笔款项。这一次,缓刑被取消了,她被判处在县监狱中服满剩下的刑期。

§ 经验与教训 §

内部控制缺失是导致公司遭受重大现金损失的重要原因。在一开始,杰瑞很可能并没有刻意对公司内部控制的缺陷进行分析并图谋作弊,但随着时间的推移,她注意到一些控制措施并未执行,有的甚至完全被绕了过去。她第一次作弊的金额不过 20 美元,过了五个星期竟没有被发

现,这时她可能决定再犯一次 20 美元的“错误”来测试一下公司的内部控制,这一次是她对公司实施的真正的欺诈。

这一次杰瑞还是没有被发现,她发现了新的生财之道。随着几个月乃至几年时间的推移,她的贪欲就好像滚落的山石一样不可阻挡,她作弊的频率越来越高,开始是每月一次,后来两次,直到最后她一个月就作案十次。她不但作案的频率加快,数额也逐渐增加,开始的时候一次 100 美元,后来 200 美元,再后来是 300 美元。她作案的手法也开始变得越来越富于想象力和多样化。在她实施舞弊的最后一年,在杰瑞用库存现金向供应商重复“付款”时,金额增加到了每次几百美元,后来又增加到每次几千美元,最多的一次她窃取了 3 030 美元。

杰瑞掌握了太多的权限而又缺乏监督。她既是小额库存现金的出纳员,在后来的几年又负责应付账款账户的会计核算。应付账款核算员的职责包括检查发票,将发票与订货单、验收单和其他相关凭证进行核对。在取得了适当的授权和原始凭证之后,应付账款核算员要将相关凭证交给另一位会计人员,由他来开出付款支票。杰瑞集应付账款核算与库存现金出纳员两个职务于一身,她完全可以得到她所需要的资料,通过正常的渠道以小额库存现金付款。

但她怎么知道她这样做不会被发现呢?

我们就需要从内部控制来查找原因了。公司有明文规定,杰瑞要将库存现金补充申请交给会计主管审核批准。然而,从未有人将信封内的发票与外面的汇总金额进行核对,这个审核环节根本就不存在,补充现金可以说是自动完成的。杰瑞·汉森在福斯特公司服务多年,公司上下都认为她是一个优秀而且忠诚的员工,一个很少休假和请病假的员工,一个对工作严肃负责的员工。不止一个主管人员认为没有必要将信封内外的内容进行核对。他们认为小额库存现金毕竟数额很小,有杰瑞管理就够了,他们还有更重要的事情去做。

你可能会问,“外部审计师就不能发现这一舞弊行为吗?”的确,杰瑞的许多作案手法都是显而易见的。可惜的是,外部审计师认为小额库存现金太微不足道了,无论它正确与否,都不会影响财务报表使用者的判断。正是由于这个原因,外部审计师也忽略了小额库存现金。

§ 防患于未来之建议 §

防止此类事件再次发生的一个必要措施是不给舞弊者提供机会。在信息时代,虽然计算机的广泛使用为舞弊者提供了新的作弊机会,但古老的控制理念依然适用。例如,职责分离和监督。吸取了过去的经验与教训之后,福斯特食品公司对其控制政策和程序进行了如下的改革。

1. 职责分工

一个最基本的防弊措施,同时也是最容易被忽视的一项控制就是职责分工,它可以大大地降低一个人作弊又不被发现的可能性。根据本案的发现,福斯特公司将原先由杰瑞一个人负责的小额现金保管员和应付账款核算员职务进行了分离。业务处理程序也做了适当的调整,填写付款凭单和支付现金由一个人负责,对交易进行审核、编制现金清点核对表和编制现金补充汇总表由另一个人负责。

2. 监督和控制

如果福斯特食品公司的每个主管人员都能按照公司规定的书面控制程序履行职责的话,杰瑞根本就没有机会踏上五年的舞弊旅程。如果公司的监督职能得到了充分的发挥,第一笔 20 美元的错误很快就会被发现,杰瑞就会受到谴责,她很可能在做出诚恳道歉的同时心里暗暗发誓再也不那么做了。如果一个公司有章不循,书面的业务处理程序或控制就会形同虚设。现在,福斯特食品公司要求会计主管要在小额现金补充申请信封上签名,以示他对信封内的凭证承担审核责任。

发现舞弊的另一个机会是对运输车队发生的燃料费用的效率进行分析。定期地对货车的运行里程与所耗燃料进行对比分析,可以使管理层保持对费用的持续关注,保证主管人员能够尽早地发现问题。如果哪辆车的燃料利用效率特别低,不是车有问题,就是购货环节存在问题,主管人员在第一时间就可以发现。现在,燃料利用效率分析在福斯特食品公司已经成为例行的工作。

3. 强制性休假

如果公司缺乏适当的职责分工,员工又拒绝离岗休假,可能预示着有舞弊行为发生。现在,福斯特要求会计部门的所有员工都要接受岗位的

交叉培训,每位员工每年都要至少要休假一周。

4. 提高防范意识

因为现金是流动性最强的资产并且容易被转移,所以被盗用的风险也最大。除了实施有效的控制程序以外,管理者还要掌握员工都在做什么,因为对公司实施欺诈的往往正是那些不知疲倦、最受信赖和从不休假的员工,这一点的确令人遗憾。