

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，公众媒体首当其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
吴坚隼

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、分析内外部的案件和案例，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。

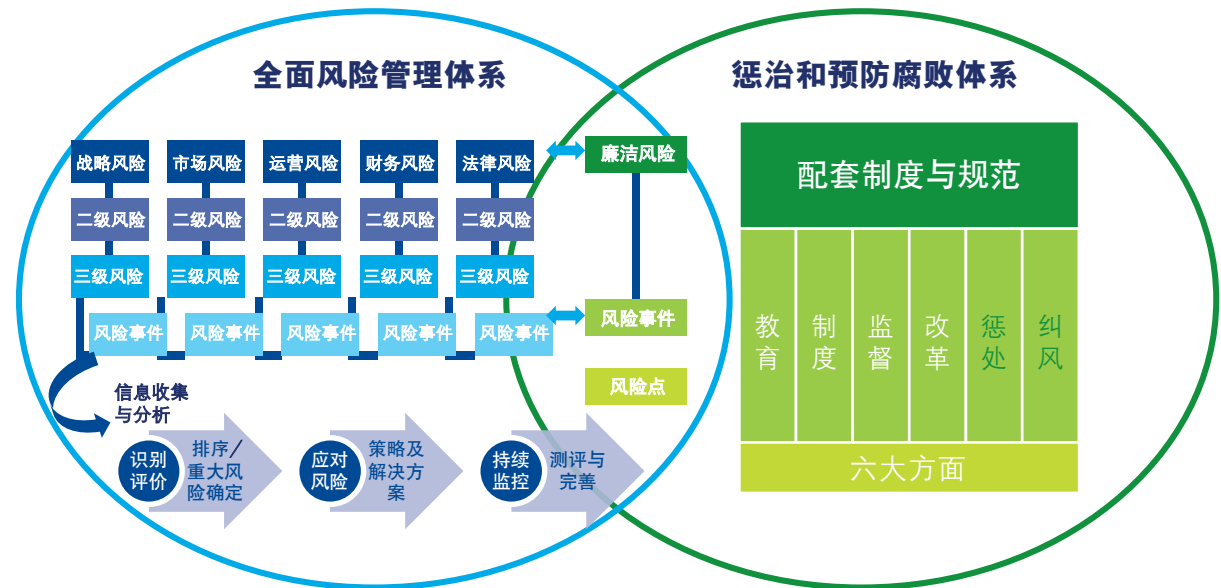


图4 两大体系的结合

（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。

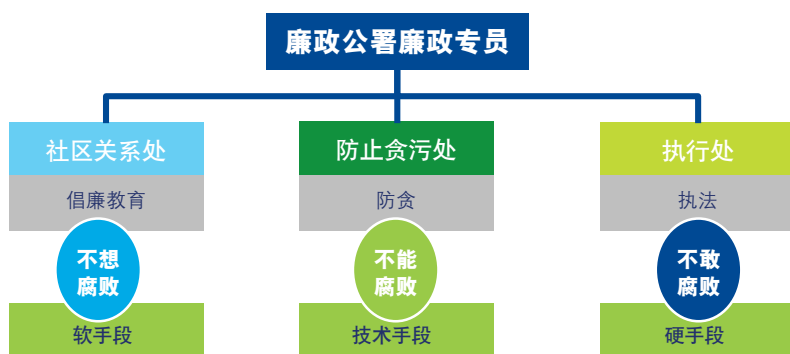


图5 廉政公署“三管齐下”政策

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化舞弊风险评估程序。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务员舞弊案为例，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。

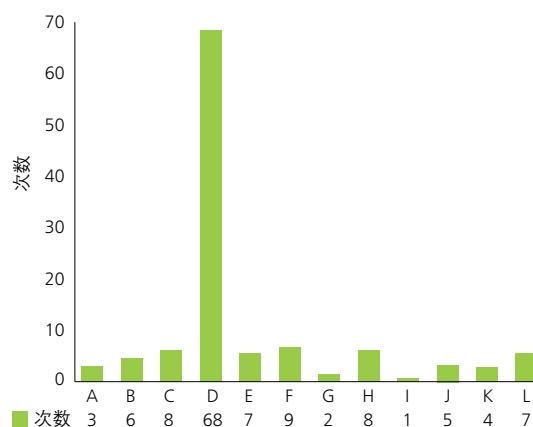


图6 费用申请次数统计表

【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。

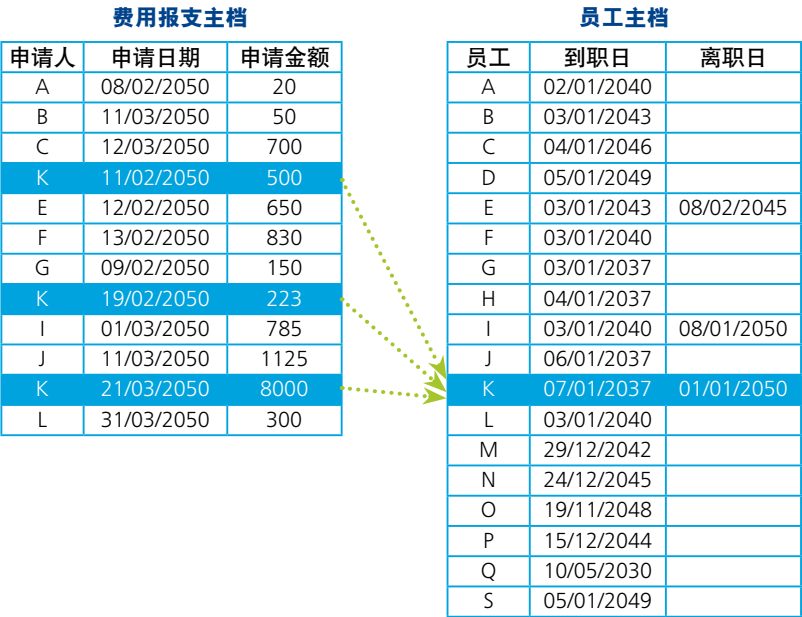


图7 已离职人员费用报销记录

【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。

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。

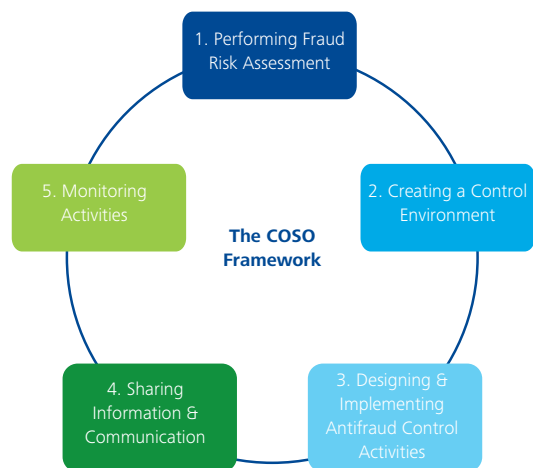


图8 舞弊侦防架构图



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书》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，证券交易法演变成成为金融商品交易法，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。

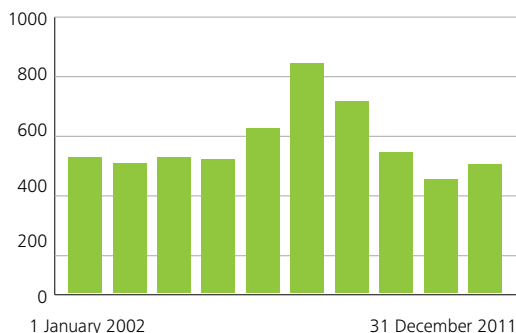


图9 舞弊关键词搜索结果 I

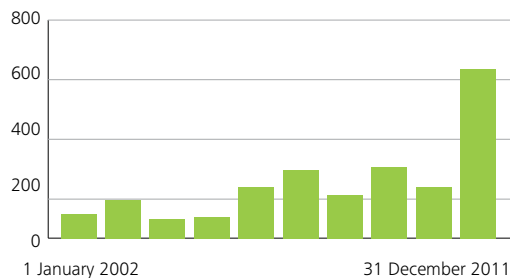


图10 舞弊关键词搜索结果 II

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，总感觉是个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。”该定义的要点如下：

（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”，但实际上，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）。

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）。

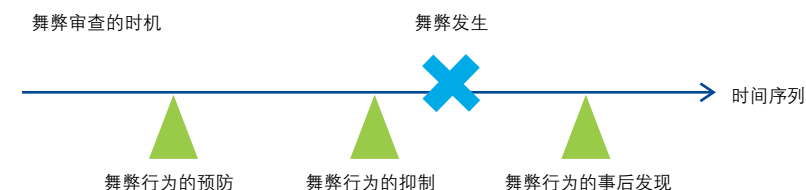


图11 舞弊的侦测

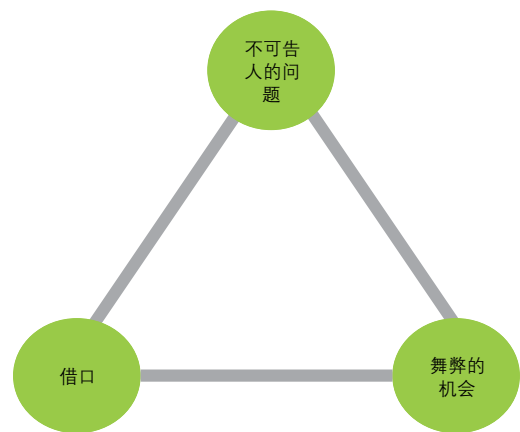


图12 舞弊三角

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。



3.借口

属于某组织的人，被该组织认为是诚实的人从而做着被寄予信赖的工作。如果成为管理层，不仅仅是被信任，还一直有着为职员做示范的责任。这样的人，如果有着不可告人的问题，即使可以恶意地利用自己被赋予的地位和环境能够解决，也不会马上实施舞弊。因为这样的人所拥有的诚实是不允许他这样做的。

但是，期望值和现状的差距如果不缩小，将会带来很大耻辱或处罚，而人们又了解到运用舞弊手段可以缩小期望值和现状的差距的话，那么人们会倾向于采用舞弊手段。然而，此时此刻，诚实的形象和实施舞弊的自己之间又会产生新的偏差。为了避免此偏差，人们会把自己实施的行为当作正当行为，而不会当作舞弊，即为自己的行为找借口。为自己找到借口以后，就再也不会再有实施舞弊的道德上的障碍了。根据神经科学的研究，对被测试者的大脑活动的MRI进行检查发现，有以上偏差但为其找到借口的情况下，大脑的思考领域实际上没有活动。相反，偏差缩小以后，大脑反而开始活动。就此看来，人一旦为自己的行为找到借口，大脑的思考便会停止，便不会听取他人的意见。从而，实施舞弊也不会受到良心上的谴责。

（三）组织环境

1.组织环境对管理层舞弊的影响

发生管理层舞弊时，其前提并不是管理层和其同伙的不道德，而是因为企业的组织环境诱发舞弊产生，漠视舞弊的发生。也就是说，责任感不强、缺乏协调意识的组织中，有人即使觉察到舞弊行为，也会认为是别人的责任而放任不管。人群（没有秩序的集体）中，人们对眼前产生的问题，多数选择旁观而不主动解决。根据经营学者伯纳德的理论，组织是有着共同目的、通过互相沟通实现共同合作的人的集合。也就是说，对有着上述环境特征的组织而言，与其称之为组织，不如称其为在旁观者看来无秩序的人的集合。在这种组织环境中，管理层容易在混乱中发现舞弊的机会，或是容易为自己找到借口。总之，带有一定特征的组织环境，培养着容易引发管理层舞弊的土壤。

2.容易引发舞弊的组织环境的特征

容易引发舞弊的组织环境，通常是权威至上且受特定人的影响很强（属人化）的组织环境。该组织环境的特征是，意志行为的判断基准不是看所讨论对象的内容，而是看发言者是谁。是典型的不违背上司命令的指挥命令型，是建立起类似“别发表意见跟我来”不做充分的说明的主动型规范的组织。

受特定人的影响很强的组织中，由于判断基准依赖特定人的意愿，即使决策有法律上或者是伦理上的问题，但是若特定的人（领导）认为没有问题，则不会引发议论。因此，由于不需要意见交换，会议的议论也就不活跃，也就是说决策是在等领导的一声令下。当然这种会议也没有会议记录（即判断过程在日后无法验证，或者本身就没有想要验证的初衷）。成员只关注自己的领导，必然对其他部门的业务不加以关心，即使其他部门有问题，也是事不关己。

很多舞弊案例的调查报告书中经常会提到“合规意识的缺乏”、“合规教育的不足”、“业务分工的瑕疵”等。然而，这些报告的背景几乎都是受特定人的影响很强的组织环境。另外，对管理层伦理观的发展程度的研究表明，日本的管理层尊重权威，为了维持社会秩序，意识到要履行自身的义务，但尚未达到对正义和人的尊严等相关的普遍伦理的认识。这可以不恰当地称为“入乡随俗”，容易被所处环境潜移默化，容易被组织环境的受特定人的影响很强的特征所影响。



3. 组织变为受特定人的影响很强的步骤

管理层非常有魅力的情况下，该管理层是组织环境的制造者，如果不能反对管理层的意见，恰恰形成了以人来决定判断基准的组织环境。公司中有可能被管理层重用的一部分职员通过借用管理层的权威的形式，凭借主观的管理手法，将组织全体逐渐权威主义化，变得受特定人的影响很强。

管理层或者说打工的管理层，由于过去是在这种组织环境中生存且提拔起来的，可以说是组织环境的象征，此管理层的行为必然是受该组织环境的全面影响产生的。是否坚持权威主义是人的个人特性。创业以来各种各样的人参与到组织当中，如果某个时点主张权威主义的人掌权，会让和自己相似的权威主义的人加入到组织。随着主张权威主义的人渐渐增加，总有一天会由于权威主义的影响，在组织环境中固化属人化的组织文化。

五、案例

在此基于公布的调查报告书对案例进行分析。

（一）A公司的案例（建筑业）

舞弊种类……确定收入不恰当，提前确认收入等。

状况……A公司，面临着由于公用事业工程项目减少造成的土木工程的订单大幅下降的状况。为了应对此状况，管理层决定进入经验较为薄弱的房地产业。然而，对房地产业经验不足，根据不准确的信息购入了土地，造成了公司持有很多不良资产。最终，房地产业以失败而告终，产生不可逆转赤字。

不可告人的问题……且认为管理层对凭借自己的意向做出的失败判断有责任意识。或者有可能对经济情势的恶化表示无奈。无论如何，管理层因为有着不可告人的问题，应该有着想通过某种方法将此解决的动机。

舞弊的机会……当时，A公司内部权责分离和内部控制需要改善，内部审计也没有充分地进行。内部举报制度中没有外部举报途径。管理层避开公司内部和外部审计实施舞弊非常容易。5年过后，公司实行了多种伪造财务报表手段，会计部门的一部分职员也极有可能参与了舞弊。

借口……A公司是私营企业，也就是说一人管理。管理层对合规的理解程度不高。由此可以推断，组织有着对管理层的判断一概要作“是”的回答，受特定人的影响很强的组织环境。进一步可以推断，管理层使用诸如“经济复苏之前仅此一次”等借口使其看上去合理，同时给会计部门下达隐藏自己判断失败的会计处理的命令。

（二）B公司的案例（运输业）

舞弊种类……通过伪造合同等手段伪造收入/收款。

状况……B公司为了上市，公布了很高的销售额目标。然而，伴随着急速扩大的客户群，债权回收开始变得困难，同时客户开始因突发事件解约，销售额目标的完成变得危险。更火上浇油的是，B公司完成某公司的收购后，该公司的主要客户与其终止交易，公司变成了赤字状态。

不可告人的问题……一心以上市为目标的管理层，在为了上市必须提升业绩的时期，被迫陷入长期赤字，产生了无论如何都要打破现状的动机。

舞弊的机会……B公司是在当年创业的管理层的领导下成长起来的企业。该组织内部对于这些管理层惟命是从。例如，经营中的重要事项没有作为董事会决议事项，而是忽略必要的手续，以管理层的权衡来决定。其他的董事对管理层的决定的反对是不允许的。而且，组织纵向分层较强，部门间没有互相携手合作的事项。由于组织已经被分断，对管理层来说，除管理层以外没有人对舞弊全体加以监督，找到舞弊的机会是相当容易的。

借口……创业者提前高声宣布要上市的目标，管理层有可能为保证自己的威严即使舞弊也要上市。作为创业者，因为自己是公司内的权威，是公司的规范，创造出一个完全顺从自己的组织环境，同时也失去了自律的伦理道德。

（三）C公司的案例（制造业）

舞弊种类……逃避资产减值。

状况……国外出口较多的C公司，由于剧烈的汇率变动的影响使得海外交易蒙受了巨大的损失。然而竞争对手公司的经营比较有效率，业绩也不错，管理层能够感受到来自投资方要求改善现状的巨大压力。管理层想通过有效运用剩余流动资金来弥补对于汇率管理的失败，对财务部门下达积极运用资产的指令。

不可告人的问题……接受指令的财务部门经过深思熟虑，对有希望的投资方进行积极投资，可惜的是几乎以失败告终。市场对于其业绩好转的期待非常急迫，有关必须计提投资损失的事项，管理层不得以想要采取某种方法不确认该减值损失。

舞弊的机会……C公司是技术上非常优秀的企业。换言之，对于资金管理和会计这些公司业务的理解比较薄弱，公司在这些方面也倾向委托外部专家。实际在C公司，一旦总公司业务分配下来，几乎不会有人员方面的变动。再者，即使像财务部门和会计部门这种关联性非常强的部门，彼此对各业务并不理解，部门间的协调性非常薄弱。面对这种公司风气，董事会接管后，对该问题的议论也不激烈。在此类组织中发生的运用损失，管理层若不想惊动市场，很容易会想到联合财务部门和会计部门的一部分职员将此进行隐瞒。

借口……作为财务部门，对于发生如此巨大的投资损失，也会感到自责。财务部门对管理层提出隐瞒的建议。管理层认为对投资损失保持隐瞒，总有一天会恢复，便接受了此建议。管理层没有任何证据证实这种好转的可能性，只是在心中有着“一定会好转”的想法，自己找借口欺骗着自己。C公司可以说从管理层到职员已经形成了根据不同状况对外隐瞒的企业环境，甚至可以说管理层找的借口推动了组织环境的形成。

六、如何发现并防止管理层舞弊

考虑管理层舞弊的发现和防止，需要实施解决上述“发生不可告人的问题”⇒“舞弊机会的认知”⇒“自己正当化的成立”机制的流转，以及促进该机制流转的“受特定人的影响很强的组织环境”的解决策略。

（一）使不可告人的问题不成为舞弊的萌芽

是否可以告诉他人，是直面该压力的当事人的自我感受，除了让他本人坦白，要让局外人去了解该问题是非常困难的。因此，将那些管理层信赖的、无论有任何问题都能够提出直率的意见的人安插在公司内是非常有效的。这是舞弊机制中舞弊实施的重要点所在，对抑制为自己找借口非常有用。

可以信赖的良师益友，现今被称作指导者或导师，是经常有意识地对管理层自以为是的想法提出建设性反对意见的人。聘请这种人作为独董或者是监事是最合适不过的。不吝对官僚谏言的勇敢的下属，充分发挥着内部顾问的作用。自己公司中如果没有此类人，也可以请外部顾问协助谏言。

需要确认管理层周围是否存在担负起降低管理层舞弊的风险责任的人，就是那些对着皇帝能够喊出“可是他什么衣服也没穿呀！”的人。如果没有这种担负起责任的人，要提醒管理层自身注意寻找这样的人。

（二）不给管理层舞弊的机会

1. 董事会

对管理层舞弊直接抑制、及时发现的重要责任，是董事会对职务执行的监督的责任和义务。然而，发生管理层舞弊的企业，其董事会的存在只是个形式。对与自己所承担业务无关的事件表示沉默，被问及时就一句话“这是已经决定的事情”来敷衍回答。这样的状态下，董事会不可能监视管理层等，只有盲目地默认和追认。

董事会为了对管理层的行动严格监视，必须成为可供健全讨论的场所。奇怪的是，那家知名的已经被翻拍成电影的舞弊企业的口号竟然是“每时每刻抱有疑问”（Ask Why）。描述该企业衰退瓦解的过程的电影最后，有着如此发言“我对于自己、上司和同事的行动没有问‘为什么’”。时常抱有疑问、提问是需要勇气的。然而，就董事会的责任和义务的重要性而言，对疑问点进行追问是履行义务的第一步。相反，董事会没有对管理层的行动抱有正常的怀疑心、不进行彻底讨论的话，就再也尽不到董事会应尽的义务。

此外，董事会总部应该为董事们在董事会进行充分的讨论提供准备。应该提前留出充足的时间向董事提供分发的资料，进行必要的事前说明。议题的当天变更和资料的当天发放、频繁的变更是不合理的。频繁进行议题当天变更的企业存在董事会仅以躯壳形式存在的危险非常高，管理层的专制很有可能已经开始。审计师以及有降低管理层舞弊风险的责任的人，应对此类董事会的形式化的迹象进行研究。

董事会是：
• 确认是否基于充分的调查、信息，加之审议和讨论，经过合理的判断。
• 为了执行决议，是否充分提供了必要的信息。
• 提供的信息（事实、数据、预测）是正确、客观且中立的。
• 案件中需要讨论的事项，是否进行了审议和讨论。
• 基于提供的信息、审议和讨论，得出的结论是否合理。
• 确认是否听取公司内的法务部门以及律师等专家的意见。
• 律师等专家是否对上述记载的内容进行了讨论。
• 律师等专家的意见是否是“董事会不尽职”之类的意见。
• 讨论方法中有瑕疵的决策内容。
• 检查决议前的讨论方法是否有瑕疵。例如：
• 与案件的重要性和复杂性相比，过于简单的资料和不充分的说明。
• 与案件的重要性和复杂性相比，通过会议讨论的时间很少。
• 阻止会议参加者的提问的开会方式。
• 会议结束后，回收会议资料。
• 事前没有分发会议资料，需要特别注意。

对于管理层舞弊，判断董事会的监督是否充分，直接看董事会是否发挥了作为议论平台的作用较为有效。也就是说，不是看董事会决定的内容是否妥当，而是要评价决定该内容的流程是否客观合理。评价组织的中枢机关董事会的决定内容的流程，也能够评价组织环境是否以人来做主观判断。以下列举了应当执行的代表性评价事项。

2.内部控制

考虑到管理层拥有的强有力的权限，因此从某一方面来讲，内部控制对于管理层舞弊是无效的。然而，这种想法给人的感觉是，管理层为了自己的利益可以简单地无视一切规定和职员的心情。然而笔者将该类的内部控制极限理论认为是一种非常粗糙的极端理论，认为是不符合逻辑的。管理层在实施舞弊时的罪恶感和不安、隐瞒的害怕心情，与他人没有任何区别，因此管理层在打破公司内的规定、欺骗职员、隐瞒舞弊时，也都会遭受良心的批判。

如上所述，管理层舞弊多数是粉饰或隐瞒不为人知的有组织的犯罪，涉及公司内的人。对舞弊的实施者而言，因为最担心的就是舞弊的暴露，所以会考虑尽量减少涉及的人的数量。对管理层而言，必须避免舞弊行为败露于组织内部的检查体制，也不希望有过多的人来检查与舞弊有关联的凭证。因此，对于应有的职务分工，即交易实行部门和其监管部门、记录部门不进行分离，或者经常漠视职务非分离的状态。

再者，为了防止舞弊者的“叛变”，通常给予晋升等好处（通常不给予金钱上的好处），不将其从特定的部门调出等，将暴露舞弊的可能性最小化。假设舞弊暴露给特定的人，为了尽早扼杀在萌芽之中，防止对该人汇报的内部举报窗口向外扩散，汇报给举报窗口的信息直接向自己汇报不传播给其他人。这些都是内部控制基本需要留意的地方。

从上述来看，为了不给管理层舞弊的机会，有效地设计和执行基本内部控制是至关重要的。规定职务分工，设计组织的角色分担，促进人与人的交流，全面地实施内部审计。不是每个过程只留于形式，而是要符合原则实际有效地运用。这样的基本内部控制彻底地执行，管理层会认为舞弊与努力相比性价比不高。为了实施舞弊涉及许多人，必须要改变组织，在讨论隐瞒问题的方法时，不但良心受到谴责，同时也会认为舞弊效率太差，如此之后，很有可能就放弃舞弊。

（三）避免使其便捷地找到借口

考虑防止找到借口之前，首先管理层不能陷入孤独，其前提是身边应该有一个能够无话不说的人。如果没有这个前提，所有的舞弊对策都不能解决或缓和管理层的苦恼，不能防止舞弊。

再者，应有的状态和现状产生差距的时候，人们会很明确地意识到要为自己找借口这一点很重要。几乎所有人都不能逃避为自己找借口的诱惑。因此，期待人们恪守诚信的话，应该正确理解人性，理解人易于为自己找借口，并且应该确认自身是否存在找借口的情况。

据哥伦比亚大学商学院的艾扬格教授所述，为提升选择的质量，建议每周作一次“选择日记”。通过对该周的决策内容以及判断过程的回顾，分析成功和失败的模式。记录选择日记，回顾自己的判断过程是否主观，是否包含便利的为自己找借口，花时间去分析是抑制为自己找借口的有效办法。

找借口是对越过伦理底线、避免良心谴责进行自我保护的心理行动，借口成立后就难以破坏。为了阻止自己借口的成立，无法跨越伦理的底线，非常有效的做法是提高自身的伦理底线。若很难跨越底线的话，舞弊解决方法的费用和效果比将变得不理想，因此即会降低舞弊意愿。

具体来说，需要提高包括管理层在内的全体成员对商业伦理的认识。传统上，多数企业在制订行动规范和伦理纲领之类的规定后，向职员分发并宣传。然而，这些规范多数是“必须XXX”、“禁止XXX”的规定。这些都是一目了然的是非观念的规定，实际上不能引起成年人的注意。成年人的伦理教育中需要的是，关于如何提高对伦理判断的困境做出选择的认识。届时，能站在各种各样处境的人的立场上，理解各种立场，提高个人的伦理观。

例如，公司将经营状况诚实地向金融机关披露后，将失去融资并倒闭，职员生活窘迫，面向金融机关的诚实和对职员的诚实间，如何进行抉择，使管理层陷入深深困扰的两难。此时，不能简单比较两个选项，而更重要的是理清两个问题的利害关系，在理解各个立场的基础上，进行讨论。此类终极的选择讨论是孔孟时代起很多哲人思考的境界，接受先人的智慧恩惠，和同伴一起思考，可以提高紧急时期的伦理判断的底线。

借此机会，建议实施关于道德困境的案例教学法。所谓案例教学法，是利用事例，在讨论主导的推动下，对于问题点和决策策略彻底地进行议论的研讨会。这样的研讨会稳步持续地开展下去，会提升整个组织的伦理观。

另外，在实际面对伦理的困境时，对于判断是否做出了错误的选择，事前编制检查清单的做法是非常有效的。这样的检查项目，实际上是从孔孟开始的很多哲人的智慧结晶。虽然有各种各样的检查清单，在此从商业伦理的选择中摘选了特别有效的方法。这就是伊利诺伊理工大学的迈克尔·戴维斯教授编撰的伦理的决策法的中心思想。直面伦理问题时，针对以下几个方面进行讨论，更容易选择相对符合伦理要求的选项。非常建议就以上提到的向金融机关披露实际经营状况，以及为保护职员隐蔽实际情况的两个选项中，通过以下检查项目，考虑做出选择。

- **危险测试**……选择的行动比起其他项目危害比较少。
- **媒体影响测试**……选择的行动如果在报纸上报道会如何。
- **自我防卫可能性测试**……自己的意思决定能否在委员会和公众听证会解读。
- **可逆性测试**……如果自己现在实行该行为存在受直接影响的利害关系者的话，也用同样的意思决定吗？
- **普遍化可能性测试**……自己要做的行为，如果大家也做的话如何？

（四）为了改变受特定人的影响很强的组织环境
发生管理层舞弊的企业的组织环境中，权威主义的受特定人的影响很强的组织非常多。该类组织有以下的特征。

- 评价员工更注重其对公司的忠诚度，而不是工作能力。
- 上下关系中没有公私的区分。很典型的是非常难以拒绝下班后应酬以及和上司搞关系。
- 在决议中，一家之言可以推翻反复推敲的论点。
- 事情进展不顺利时，劳师动众地去找替罪羊。
- 认同也希望员工过度工作。

这样的组织不是关心事情的利弊，而是集中关心到底是谁的意见对新的案件或案例的薄弱部分疏忽，踌躇给出反对意见，使得“没问题先生”手中掌权。结果就酝酿了容易发生丑闻的土壤。在这样的组织中，判断行为的好坏标准不同于社会普遍认知，即使在该组织内发生舞弊行为，组织内部也不会认为该行为是舞弊。自己确信是道德的而继续舞弊，只有该舞弊被公诸于众后，方才认识到该行为偏离常识。

为了切断组织环境的以人为主的机制使之变成优良的环境，领导层是关键。组织环境的形成被认为与领导层的影响关系很大。

组织环境的改善，根据不同状况通过各种手法的组合来解决。举例来说，为了避开特定人的片面的决议，可以通过董事会和经营会议等重要会议体来进行表决。例如，需要尊重和奖励反对意见，防止集团的考虑不周（集团的考虑通过逐个人的思考会变得薄弱，结果执行了低质量的意思决定）。会议上让一些大胆的恶意提问的“恶魔提问者”参加会有效果。这与陈述对现状的反对意见的“吹毛求疵”不同。根据提问的引导，使得大家注意被遗忘的证据。另外，禁止领导作为讨论引导者，要创造促进参加者自由发言的环境。此外，事前提供会议讨论资料，使得参加者都带着各自的想法与会讨论。

每个人都有特定的人格。某些人是权威主义的，某些人是协同型的，等等。这些性格并没有好坏，而是各有各的特质。通常，虽说组织是由多种不同的人组成，但组织在急速成长等阶段进行大量人才录用的时候，组织内具有特定人格的员工比率会有所上升。在此，如果权威主义人格占员工多数的话，公司内会形成以人为为主的环境。为防止不知不觉中组织变成以人为为主的权威主义，应该对成员的人格是否偏向权威主义进行实时监控（“F量表”作为人格是否为权威主义的评价标准被广泛运用）。

了解组织环境的以人为为主，或者加以改善的有效办法是，客观测定组织环境。根据一定的指标，测定并可视化组织环境，便可以相应对症下药。作为参考，展示一张德勤提供的组织环境调查支援服务的清单图（见图13）。这样的分析，例如职员的行为动机和伦理观等，通常通过3~6个维度进行分析。这样从多维度进行复合分析，可以推断组织的以人为为主的程度。

关于舞弊的企业环境调查结果分析

关于舞弊的企业环境调查结果，德勤将汇总的结果可视化，针对薄弱环节进行分析推断其原因。不仅仅是书面，通过实施访谈、研讨会，提供支持将测定的结果进行活用。



图13 组织环境调查支援服务的清单图

七、结束语

管理层舞弊是组织最高权力者实施的舞弊，没有特效药可以预防发现。然而，抱有不可能预防和发现舞弊继而放弃预防舞弊的这种想法也是不负责任的。更重要的是遵循教科书般的金科玉律，并关注执行中的深度。

管理层舞弊的防止发现体制的构建，也可以说是本人的妄言，就如同舞弊风险管理中的F1。也就是说，应该是运用所有知识综合进行思考。本文中，笔者略有刻意地综合了审计理论、犯罪心理学、社会心理学、风险心理学、应用伦理学等学术研究。此外，该研究还应结合组织行为学、行为经济学、领导学等做跨学科分析，且需要实证分析舞弊案例，做进一步深入研究。

寻找潜在的舞弊行为——重复付款审计

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

无论是为客户提供内部审计服务还是咨询服务，对于德勤的从业人员来说，没有比帮客户节约资金更好的客户增值服务了。重复付款审计为此提供了极好的机会，如果做得好，为客户找出的本可节省的资金会是他们支付的服务费的几倍。

通常在做这类审计时，笔者发现重复付款的金额是年付款额的0.05%~0.1%。也就是说，就10亿美元的年付款，连续两年都做审计，可以收回成本10万~20万美元。这就表明，只需花费两到三周的努力就获得如此的优异成绩是值得的。

为什么会发生重复付款呢？原因可能是由错误或舞弊引起的。最常见的情况包括：

- 同一家供应商在付款清单中被多次登记。
- 处理发票时的人为错误。
- 延迟付款导致重新开发票。
- 人员变动导致的错误。
- 公司收购、合并及重组。
- 付款系统改变和/或使用多个付款系统。
- 在输入供货商和发票信息时缺乏编码标准或死守编码标准。
- 复杂而且费时的授权过程。
- 系统控制的故意规避。

对于那些之前没有做过重复付款审计的人，这篇文章将提供非常有用的分步指南。即使已经做了重复付款审计，也可从中学习，对你目前使用的审计方法进行改善。

重复付款审计步骤

重复付款审计过程有以下5个步骤：

步骤1——评估付款过程。

步骤2——决定哪种报告。

步骤3——获得数据，创建报告。

步骤4——确定使用最合适的工具。

步骤5——完成重复付款的分析。

步骤1——评估你的付款过程

千万不要在没有了解如何付款的情况下就直接进行审计报告的编写。不了解这一过程，就很难找出付款过程中的问题。例如，如果一个控制规定任何没有编号的发票必须要输入发票日期，对于同一张发票，当一个人输入日期时用斜杠（“/”）隔开，而另一个人输入时没有用，就可能会造成重复付款。系统不会发现这项重复，因为每张被输入系统的发票都会被认为有一个唯一的发票编号。一旦审计者开始注意到这种情况，他们就可以通过移除发票编号栏的所有符号（斜杠“/”）来运行出一个可以标识这些重复的报告。

通过实施应付账款和支付程序，你能更好地了解付款过程如何进行。同时，你需要考虑向负责付款的工作人员咨询以下几类问题：

- 付款部门有多少员工？
- 多少发票已经被处理？部门是根据供应商声明付款还是根据发票复印件付款？
- 部门在使用哪种类型的账户付款系统？部门最近是否更换过系统？
- 部门是否将账户支付数据保存在多个数据库？
- 部门用的是哪种形式的发票编号？
- 部门使用哪种在线系统来检测重复？该系统用何种标准来匹配重复？这个系统是阻止部门进行重复付款还是仅仅警告员工存在重复？
- 系统是否允许短期付款？
- 部门是否为原始设备制造商（OEM）使用三匹配系统？

此外，在开始任何重复付款审计前遵循这些要诀：

- **与3~4人进行交谈**——如果你只与一个人（通常是付款主管）交谈，你通常会收到关于系统的主观看法，从而错过许多确定差异的机会。除了与主管单独交谈之外，还应与至少2名员工进行交谈以获取对系统更加独立、客观的看法。你可能还会想与付款团队（如助理管理者）交谈以获取额外的线索。
- **对支付流程实施穿行测试**——让审计团队的每个人都执行一次支付流程穿行测试。通过尝试输入相同的发票号码与金额（或某些其他序列）来测试系统控制。此外询问他们是否了解现有程序中可能导致重复的故障，是否这些系统控制会被重写以及重写发生的频率。
- **检查账款团队的表现和行为**——问问自己，“这个审计进度是否太匆忙或是在预计之下？”确定审计进度是否比审计精度更为重要。
- **审视已发现的重复付款记录**——要求查看现有的重复付款记录并了解其发生原因。
- **查看报告运行情况**——运行出一个审计团队已经审查过的报告是没有任何意义的，但是这对于通过修改后的报告发现报告中的差距非常有用。

步骤2——决定哪种报告

一旦了解了整个过程，就可以运行报告来表述控制差距了。报告包括三类，即基本、中级以及高级报告。

基本

- 相同的发票号码、金额、发票日期以及供应商。
- 相同的发票号码、金额以及供应商。
- 相同的发票号码以及供应商。
- 相同的金额以及供应商。
- 相同的采购订单、供应商以及金额。

中级

- 在发票号码、金额、发票日期、供应商栏有相同的数值（移除许多如标点符号等不必要的字符）。
- 发票号码、金额、发票日期、供应商的前四位数字（如标识用户输入发票编号的重复项，然后将重复付款以发票编号以“A”结尾加以标识）。

高级

- 相同的发票号码、金额、发票日期以及不同的供应商（在付款系统中标识向有不同名字的同—供应商如“IBM”和“I.B.M.”开出的相同发票付款）。
- 同一发票号码、金额、供应商以及不同的支票（标识在不同时间向供应商做出的可能未被发现的相同发票支付）。
- 报告所有仅包含重复付款的供应商。
- 报告所有向其支付两笔相似付款的供应商（例如，在审计期间只有两笔1000美元的付款）。

步骤3——获得数据，创建报告

给出了你选择的报告，你现在要选择你需要的数据栏。一般来说，你应查看发票文件以便记录每个单独的发票。此外，包含所有与付款有关的作废交易对于文件来说也是有用的。这将确保含有交易的报告没有被多次误报。

假设你将上述报告加以组合，你最少会需要以下数据栏目：

发票号码
发票日期
发票金额
支票号码
供应商号码
供应商名称

步骤4——确定使用最合适的工具

事实上，所有的报告工具均可用来报告重复。然而，像ACL和Microsoft Access等工具，可以使得工作更加容易，因为它们可以用于内置命令来完成重复测试。以上所列的“基本”类型的报告中，简单的报告通过这些软件很容易就能完成。

Microsoft Excel也可以用于重复分析，但必须指出的是，Excel只能处理有限的行/记录。要完成基本报告的重复分析，首先你要选取你想要进行分析的文件（例如，发票号码和金额）。然后，在一个空白列创建一个“AND”语句，以便找出当前栏至最后一栏所有重复的实例。在一个“AND”的样本中，假定只有发票编号A列和金额B列，如下所示：

=AND(A1=A2,B1=B2)

一旦将此“AND”语句放在C1以分析前两行的数据，它将复制那些数据的长度。然后，审计人员必须审查在C栏（例子中）中所有显示“TRUE”的实例。这一过程需要大量的人力与时间，但它十分奏效。

中级和高级的报告需要对这些工具有更透彻的了解，这超出了本文的范围。然而，这些报告可以通过在线供应商与外包服务得到。

步骤5——完成重复付款的分析

一旦报告运行完成，首先应当把重点放在大笔金额的交易上（比如，多于5万美元），完成以后再进行下一个阶段的工作（比如，多于1万美元但少于5万美元）。纸质发票可能会被用到，但它们通常都被储存在成像系统中。如果发票储存在成像系统中，审计人员应尝试获取访问权限以便他们能独立完成分析。进一步，许多供应商可能会退回重复的付款，审计人员应当获取一张关于退回支票的清单。这样，就不可能产生已经收款而想掩盖重复收款的情况。

如果工作量太大，可以雇佣临时工来协助调查。

一旦分析完成（可能已经确定了资金节省金额），审计人员应当给予付款小组适当的建议以纠正他们在付款过程中的错误。并且，因为分析是在一个时点完成，所以建议付款团队建立与执行一个定期的审计程序。例如，利用过去3年中某一周的数据来完成4~5个重复付款报告，这意味着一个小的每周报告应该可以持续地阻止重复付款。

确保成功需要考虑的事项

- 将重点放在大笔金额的付款上，然后再对小笔金额的付款进行取样。
- 开始从限制性更强、可以指出更严重控制问题的报告（例如，发票号码、发票日期、金额以及供应商）入手，然后再转向那些限制性较弱的报告（例如，发票号码以及金额）。
- 对于那些退回的付款，确保删除所有付给供应商的重复记录。
- 进行分析前，消除数据里的所有作废交易（和相关发票）。



自动化分析平台

张益绅 高级经理

高智敏 副经理

德勤台北事务所
企业风险管理服务

资料分析背景

自美国作家Michael Lewis同名小说所改编的电影《魔球》（Moneyball, 2011），描述了美国职棒大联盟预算极低的奥克兰运动家，利用各种统计方式与数据分析技巧，找出价值被低估的球员，并破除种种棒球界深信不疑的攻击策略（如触击牺牲打、盗垒等），成功地在金钱至上的大联盟中击败一支支富有球队，屡屡刷新看似不可能的纪录。虽然这种近乎神话的故事并未真正发生在商业经营上，但在一波波全球化浪潮袭击与日趋险峻的经营环境中，企业经营者无不绞尽脑汁，企图从庞大无序的各式数据中，梳理出一条条专属于自己的成功方程式，以大幅增加竞争优势。

什么是自动化数据分析平台

顾名思义，自动化数据分析平台即为以自动化的方式，将企业日常营运所产生的众多（或所有）数据汇集在一起，通过各种情境的模拟分析，筛选出值得管理当局关注的现象、趋势、问题及风险。可以让管理当局透视企业的营运状况，并实时地对于营运状况进行应变、改善或决策。

自动化数据分析平台最大的特点在于，通过预先设计的分析规则、情境仿真，及自动化的收集、分析、结果呈现机制，全面地将所有（100%）营运数据纳入分析，让企业管理当局持续不断地实时监控企业营运的状况，尤其是可以随时掌握是否有异常的趋势或现象，提前拟定因应对策或启动营运改善活动，大幅提高营运管理的实时性及效率。

一般来说，较完整的自动化数据分析平台架构包含在线分析模块（In-line Screening System）、数据储存模块（Data Layer）与逻辑优化模块（Offline Rules Optimization System）。以下详述各模块的功能与所扮演的角色。

(1) **数据储存模块。**数据储存模块内存放各项欲分析的数据（如日常营运数据-Transaction Data）、逻辑引擎的分析规则、第三方供验证的数据、自动修正引擎的逻辑及个案数据等，供在线分析模块及逻辑优化模块使用。

(2) **在线分析模块。**通过数据储存模块内预先定义的规则与逻辑，利用逻辑引擎（Rule Engine）分析原始数据后，得出系统自动修正与需人工介入处理两种类型的异常数据。其中属于系统自动修正的异常，会传送至自动修正引擎（Treatment Engine），由其依照标准流程进行修正，如若逻辑引擎分析ERP授权数据，发现人员有职能冲突的情形时，则交由自动修正引擎，自动依授权规范提出ERP权限变更之申请；属于需人工介入处理的异常，则交由个案管理工具（Case Management）处理，由其将异常数据分类为舞弊调查、作业错误与法令遵循等类型，由相关人员负责检视与后续追踪。

(3) **逻辑优化模块。**藉由先进分析引擎（Advanced Analytics Engine），可判断出新型舞弊的类型，并自动建议如何修改现有规则与逻辑，此建议修改规则会经由流程与信息专家进行复核后，于模拟环境（Simulation Environment & Prototyping）确认无误后，方更新至数据储存模块的逻辑引擎分析规则。

此外，为达到完全自动化平台的目标，此平台与欲分析的数据的自动化取得渠道与方式（input），及平台产出结果给监控管理单位的自动化呈现方式（Output）亦须纳入平台架构设计的考虑。

自动化数据分析平台的效益

通过上述自动化数据分析架构及良好的分析逻辑设计，自动化数据分析平台可为企业带来以下效益：

- (1) **快速发现及回复财务损失。**从自动化数据分析平台的分析结果中，可找出作业错误或疏失之处，所造成的财务损失，并予以回复。如采购未依已调降的单价购买物料，造成企业采购成本提高。
- (2) **改善营运流程及提升内控落实强度。**依据分析过程及结果，可协助企业找出营运流程中诸多作业不合理、控管无效等发现，提供营运管理改善机会。
- (3) **实时监控潜在舞弊行为。**将内稽与顾问的风险专业知识内建于自动化数据分析平台后，通过分析引擎运算后即可筛选出潜在的舞弊行为，如检视是否有重复的付款、供货商的银行账号与员工的银行账号相同、汇款给离职员工，等等。

- (4) **优化特定流程决策。**如通过对采购行为交易及供货商的趋势分析、量价分析、进退货分析、付款条件分析，可以提供给管理当局对于采购策略重新拟定的决策支持。

(5) **改善无效率流程。**自动化数据分析平台可分析出各企业营运流程的关键绩效指针（KPI），提供流程改善或再造的依据，如可分析从请购到验收的平均时间，以确认采购效率是否符合公司预期。

(6) **提升企业风险管理与内部稽核能量。**自动化数据分析平台可协助风险管理与内部稽核部门快速、全面找出高风险数据或交易，提升稽核作业效率、效能及质量。

(7) **提升数据质量。**数据的质量决定了数据分析结果的有效性，通过建置自动化数据分析平台，可间接地辨识出数据质量不足、数据紊乱、数据重复等问题，通过改善活动亦可大幅提升企业营运的数据质量。
- (2) **分析规则与模型。**精确且可自我检查与回馈的分析规则与模型，是自动化数据分析平台的重要核心之一。如何设计与测试符合需求的分析规则与模型，并通过何种机制反馈相关修正参考信息，考验着建置人员的设计能力。

(3) **投资报酬率。**自动化数据分析平台建置过程中最常被忽略的，就是展示该平台所带来的量化与质化效益，并与企业营运方向连接，导致高阶主管认为自动化资料分析平台不过又是另一个复杂难懂的信息产品，大大降低建置成功的几率。

自动化数据分析平台建置关键成功要素

自动化数据分析平台若要成功建置，并不仅是采购相关软件工具即可，其余流程与部门的配合亦为关键。以下以作者导入的经验归纳关键成功要素：

- (1) **数据质量与管理。**若所分析的数据质量不良，如重要分析字段缺漏、数据笔数与数据源不一致，甚至数据内容与数据源不同等，则再精确的分析规则与模型皆无法产生正确的分析结果，因此企业的¹数据管理流程实与自动化数据分析平台建置息息相关。

结语

自动化分析平台的建置，并非仅是软件工具的采购，各流程与单位的配合、事前详尽的规划也是关键因素之一。自动化分析平台建置后，企业并不会立即取得大幅的领先优势，分析结果仍需要优秀的人才进行解读，制定相应的方案与计划，并严格地执行与追踪后，效益才会逐渐彰显。因此自动化分析平台的分析结果可视为企业体质诊断的报告书，如何对于报告书的内容作出相应的改善，才是挑战的开始。



日本企业中国子公司舞弊调查

原国太郎 合伙人

董海峰 高级顾问

德勤上海事务所

永尾凉太 经理

德勤香港事务所
企业风险管理服务

德勤的舞弊现状调查概要

德勤中国的企业风险管理部门于2011年8~10月，举办了面向日企中国子公司关于舞弊风险应对的研讨会。在2006年，日本德勤针对上市公司实施了舞弊现状调查（以下简称为“2006日本德勤调查”），本次借助诸位参加者的帮助，进行了几乎相同内容的不记名问卷调查（以下简称为“本次调查”）。

- **内容：**日本企业中国子公司的舞弊现状调查。
- **对象：**参加了德勤主办的“舞弊风险管理方法及最近议题”研讨会的日企担当者。
- **研讨会举办场所及参加者：**在香港、北京、上海、苏州、广州、大连、天津、青岛举办，参加者总数为295人。但其中也存在部分未填写现状调查表的参加者，以及根据回答者不同而不适用的问题。各问题的有效回答数如图9~16所示。
- **形式：**研讨会结束后以匿名形式进行问卷调查。

本次基于该调查结果对日企中国子公司的舞弊现状进行了分析。并与2006年日本德勤调查结果相比较，考察了中日差异。发现主要有以下几个突出特点。

- **有无舞弊。**与2006年日本德勤调查结果相比，日企中国子公司的舞弊发生比例较高，特别是类似于大规模制造业这样员工较多的公司，发生的比例显著提高。
- **平均每个案件的损失金额。**每件由管理职位导致的损失金额比非管理职位大，该趋势与2006年日本德勤调查的结果一致。

- **已发生的舞弊类型。**“贪污（贿赂）”、“经费相关舞弊”、“侵吞存货及其他资产”等，在这些被称为中国容易发生舞弊的典型领域里，舞弊的发生比例确实较高。特别是与2006年日本德勤的调查结果相比较，以回扣为代表性的采购贿赂有所增多，另一方面，财务报告舞弊的情况相对减少了。
- **舞弊者工作年限。**工作年限1年以上5年以下的舞弊者增多了。另外，工作年限5年以上的舞弊者迅速减少了。
- **舞弊动机。**“单纯的金钱需求”成为绝大多数。在日本可以见到的“迫于达成目标（预算）的压力”这项动机则完全没有。
- **发现舞弊的方法。**从公司内部获取的举报及匿名信息成为绝大部分发现契机。日本德勤调查结果中内部审计也是一个重要发现契机，与此相对，在日企中国子公司中则内部审计较少。



各调查项目的详细介绍如下：

1.有无舞弊

过去2年间在日企中国子公司中，回答存在某种形式舞弊的企业为37%，将调查结果中怀疑“但无法判断”的回答包括进去则该比例上升为58%，即6成左右的回答者回答存在舞弊或者怀疑存在类似可疑行为。

将本次调查与2006年日本德勤的调查结果相比较，回答存在舞弊的比例增加了9%。可能有人会觉得这个数字出乎意料比较小，但是如果把本次调查中“无法判断/其他”的回答结果也包括进来的话则增加比例达到30%。此外需要注意，在日本的调查是针对包括中国在内的整个集团，而本次调查的对象是日企中国子公司。实际上，按照规模分析的话，500人以上5000人以下的规模发生比例为76%，5000人以上的规模发生比例更高达86%。可以说日企中国子公司发生舞弊的可能性还是非常高的。

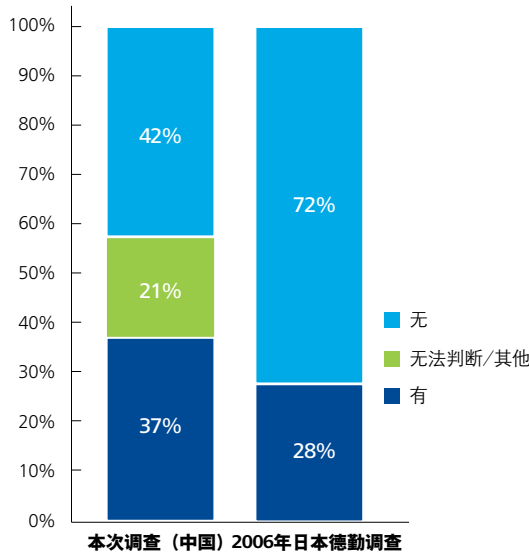


图14 有无舞弊中日比较
N=195（中国），750（日本）
注：N代表参与调查的公司/人员数量。下同。

2.平均每个案件的损失金额

由拥有较大权限和责任范围的管理人员主导的舞弊，造成的损失金额有增加的倾向。非管理人员造成100万日元以上的舞弊案件的比例为18%，与此对应，管理人员为32%。此外非管理人员主导的舞弊案件中，有约7成案件的损失金额都不满100万日元。这与2006年日本德勤调查结果显示的倾向一致。

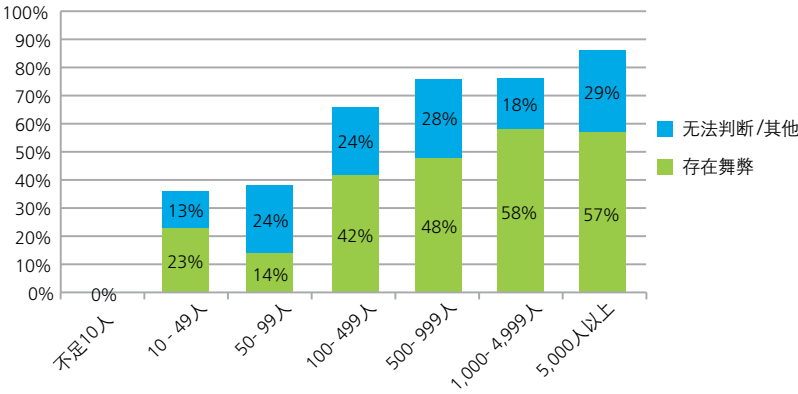


图15 日企中国子公司回答“存在舞弊”、“无法判断”的比例按规模分 N=114

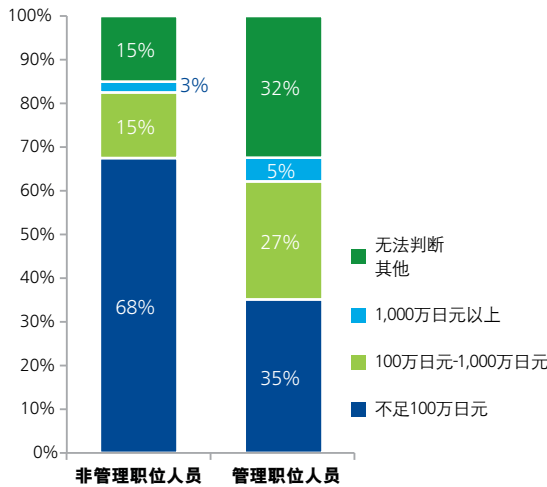


图16 日企中国子公司平均每个舞弊案件的损失金额
N=32（非管理人员），31（管理人员）

3.已发生的舞弊类型

本次调查结果与2006年日本德勤调查结果一样，侵吞资产是最普遍的舞弊类型。此外，中日之间差异最显著的舞弊类型为贪污。本次调查中贪污的详细内容为利益冲突5件，贿赂24件，在这其中，恐怕大多为采购相关舞弊，也即采购担当从串通公司或家族及亲属公司采购价格异常高昂的部件或服务，并从中捞取差额，即所谓的捞取回扣。

在中国，比起组织结构，更重视个人的“关系”，这样的价值观为串通舞弊现象的发生提供了容易滋生的土壤，另外一个背景就是多数日本管理层不太能把握当地的实际市场价格状况。这样的合谋（串通）舞弊尽管被称为内部控制盲点之一，但也有类似于多方询价及供应商选择、定期评价等相对有效的内部控制。可惜，在有些案例中，虽然在制度中规定了需要进行多方询价，但所有的报价单都是从合谋公司处取得的。因此有必要考虑进行实质性的多方询价，并定期评价供应商的适当性等。

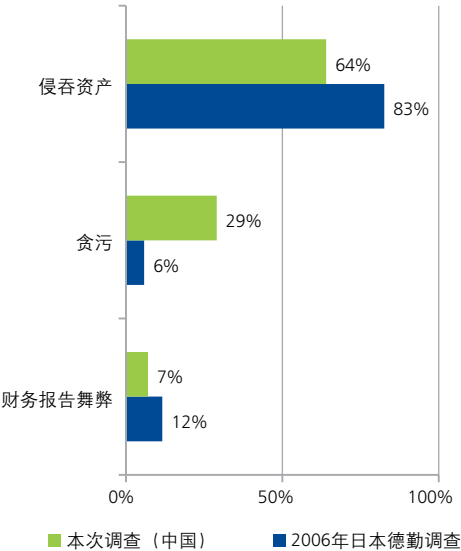


图17 已发生的舞弊类型中日比较
N=100 (中国) , 276 (日本)

除上述贪污之外，侵吞存货等资产以及经费相关舞弊等也经常发生。可以说想象中会在中国发生的典型舞弊，在实际中确实发生着。

虽然并未记录在本次调查的问卷中，但诸如粘贴了与差旅费报销完全不相关的发票等这样较小的案例也存在。虽然说金额较少，但对这些小金额的舞弊完全不制止的话，员工会轻视管理层的管理能力以及对待舞弊的态度，从而可能导致较大的舞弊，因此也需要重视。

另外存在以下与侵吞公司资产相关的案例。公司虽然严格管理主要原材料及产成品，但对副材料、废弃物的管理较为松懈，导致舞弊人员在半成品成为产成品之前将其当作废弃物处理，并与废物回收商勾结从而侵吞公司产品。

表2 日本企业中国子公司，已发生舞弊的详细类型
(标识部分为占20%以上)

舞弊类型		比例
资产侵吞－盗窃现金		3%
资产侵吞－不正当支出	伪造支付申请书等	6%
	工资相关舞弊（虚假员工，多记佣金，篡改出勤时间或时薪等）	6%
	费用相关舞弊（虚假用途、虚报费用、虚构费用、重复申请等）	21%
资产侵吞－窃取收入	不记录应收账款或虚假记载	3%
	删除应收账款并伪装	2%
资产侵吞－侵吞存货及其他资产（资产侵吞、盗窃）		23%
贪污－利益冲突		5%
贪污－贿赂（回扣、操纵投标等）		24%
报告舞弊－财务报表相关（过大或者过小记录资产／收入、操纵归属期间、虚构收益等）		2%
报告舞弊－非财务相关		5%

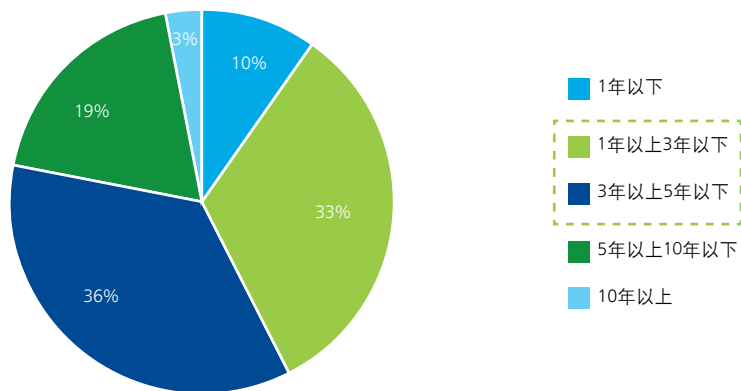


图18 日企中国子公司舞弊者的工作年限 N=100

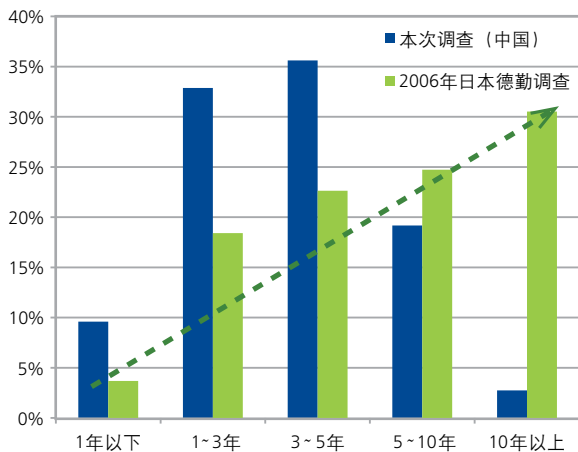


图19 舞弊者的工作年限中日比较 N=97（中国），190（日本）

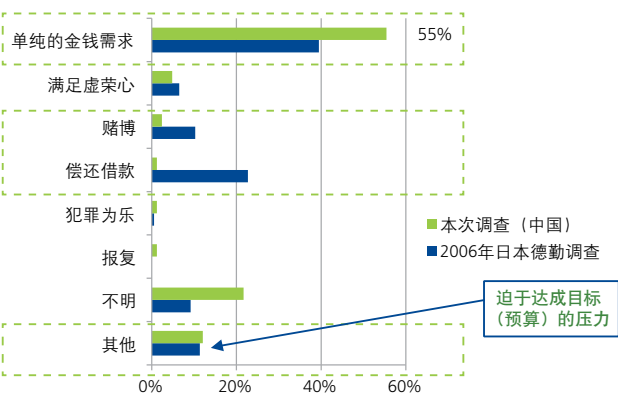


图20 舞弊动机中日比较 N=83（中国），185（日本）

4.舞弊者的工作年限

舞弊者的工作年限多为1年以上5年以下，占总体的69%。大概由于在这个时期，在某种程度上适应了公司的环境，并了解了业务及内部控制的状况，从而产生了舞弊行为。图18进行了中日比较。该图中显示本次调查（中国）里3年以上5年以下的时期为最高峰，之后比例迅速降低。另一方面，2006年日本德勤调查结果显示，工作年限越长越容易发生舞弊。这可能是因为，尤其是在中国大陆的日企子公司中，设立时间超过10年的公司不太多，并且离职率也比日本高出许多的缘故。因此笔者认为中日应该都有“工作年限越长越容易舞弊”这一倾向。今后，随着日企中国子公司的持续经营，可以想象那些工作年限超过10年也未被提拔成管理层的员工存在舞弊的潜在可能性，而管理人员一旦发生舞弊影响额也将会很大。管理层应当将这样的风险铭记在脑中并在经营过程中有所考量。

针对以上风险，轮岗制度可以说是一个重要的控制。与母公司相比，中国子公司的人才积累很薄弱，难以更换那些可以信赖的当地管理者及经验丰富的日本驻在员，但应该认识到一个事实，这样的人才一旦进行舞弊造成的损失往往巨大。

5.舞弊动机

图20为中日舞弊动机的比较。按照本次调查结果的比从高至低进行排列。从这里可以看出，大多数舞弊动机为“单纯的金钱需求”，此动机超过了一半的比例。2006年日本德勤调查中的“偿还借款”和“赌博”动机，虽然也是由于金钱，但背后总是存在一些用金钱的目的，而在中国似乎没有特别的理由，只是出于对金钱的直接渴望。此外，在2006年日本德勤调查中，针对“其他”这一分类为自由描述动机的选项的回答中，最多的回答是“迫于达成目标（预算）的压力”。这样的动机回答在本次调查中完全没有，笔者认为这是社会背景差异，以及集团母公司和子公司差异所致。

6. 发现舞弊的方法

最后是关于发现舞弊的方法。在中国子公司中最多的方法是“员工报告”，占29%。然后是“匿名的内部信息”占17%，大约5成都是来自内部的信息。2006年日本德勤的调查结果中，“员工报告”和“匿名内部信息”加起来为24%，来自内部的信息也占据了重要的位置。此外，美国注册舞弊审查师协会（ACFE）在2008年发表的报告中也指出，46.2%的舞弊发现来自于举报，这其中又有57.7%是来自于内部人员。

作为舞弊对策，其关键点就是如何容易地获取内部信息。有人认为内部举报制度一旦导入中国（即使不导入），会产生各种各样的诽谤中伤。但是无风不起浪，百分之百属于中伤的情况其实比较少，有必要谨慎对待，即使是对于诽谤中伤的调查会花费人力，也不能因此否定内部举报制度本身的有效性。日企的中国子公司也应当针对不恰当行为的举报及其他不满等改善建议，设置相应的沟通渠道并进行周知。此举一定会对控制舞弊、发现舞弊产生一定的作用。

单独看每一个项目，2006年日本德勤调查中，“通过内部审计发现”比例最高为21%。与此相对，本次调查中该项仅为7%。不得不认为在日企中国子公司中，很多时候因为各种原因导致内部审计无法有效地进行。为了发现舞弊行为，需要实施相对深入的内部审计，但从母公司派遣来的内部审计人员，往往由于语言障碍及日程的限制无法实施实质性的检查，此外有很多情况仅实施不以发现舞弊为目标的内部控制审计（通称JSOX）。然而，舞弊的发现与抑制本来是内部审计的一个重要作用。

另外在2006年日本德勤调查中，“通过内部控制发现”也占了较大比例。因为实施调查的2006年还尚未导入JSOX，在那之前由内部控制发现了不少的舞弊，可以说值得关注。舞弊大多通过合谋及伪造等，越过内部控制的界限实施。但是还有一些舞弊是瞄准了程序的漏洞，因此完善基本的检查控制手段，仍然是降低单纯的舞弊机会的最基本应对方法。在本次调查中，“通过内部控制发现”比例较低，而“偶然发现”的比例增多了。在这其中，笔者认为包含了由于基本的检查控制而发现的案例。

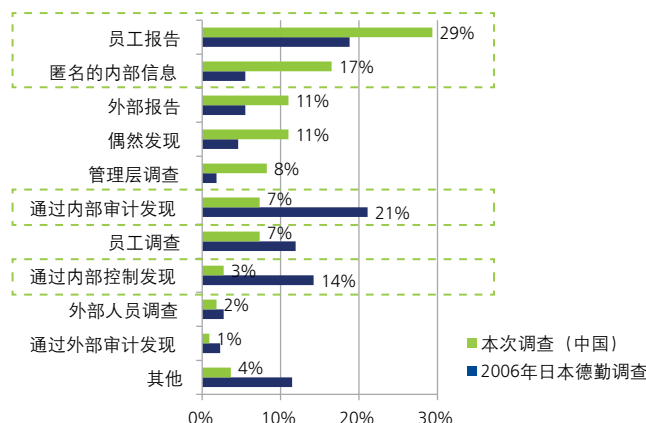


图21 发现舞弊的方法中日比较 N=105（中国），218（日本）

结束语

根据本次调查结果，关于控制日企中国子公司的舞弊风险，笔者尝试整理了以下注意点：

- 设计并执行多方询价及供应商选定等与防止外部串通相关的基本内部控制。
- 对于长期员工及驻在员，考虑实施实质性的轮岗制度。
- 设计并良好运行舞弊相关的内部信息获取机制（内部举报制度）。
- 实施有效的内部审计（由了解当地文化、语言的内部审计师参与筹划）。

如果要再增加一点，那么原本很重要的就是减少使舞弊成为“正当化”理由的不公正、不公平现象，建设员工及管理者都能以公司为荣的企业文化。导入内部举报制度之初，（收到舞弊举报之前）有人会说员工会就食堂的饭菜质量发出很多不平、不满，但这对于一般的员工来说是切实的问题，针对这些问题考虑成本与效率并相应进行改善，也是以优秀企业为目标的发展过程中很重要的环节。

中国2010年官方的国内生产总值（GDP）超过了日本，成为仅次于美国的第二大经济大国。IMF也首次根据各种预测认为中国今后的经济将持续增长。此外对于日本来说中国距离较近，今后一定也是重要的经济地域。希望在中国的日企中国子公司在以长期发展为目标的基础上，在不断追求发现与防止舞弊的同时，还应当致力于将公司建设成为不滋生舞弊的公司。

希望本调查分析能助与中国事业发展相关的众多人士一臂之力。

采购欺诈与腐败——防患于未然

德勤上海事务所
财务咨询
法证会计服务

所有企业在其采购环节中均可能遭遇欺诈与腐败的风险，由此造成的声誉及财务上的损害可能十分严重。传统认为亚洲属于透明度不足的地区之一，随着越来越多的公司选择亚洲地区的供应商，采购环节中发生欺诈与腐败的现象也随之增加。其中，收受不正当的退款、回扣，及不可靠的供货商关系均十分常见。即使公司能够采取或实施有序的管控措施来减少此类事件的发生，也不可能永久消除遭遇欺诈腐败的风险。

在采购环节中发生的欺诈和腐败不仅难以察觉，也很难予以证实或成功起诉。因此，此类事件往往在公司内部解决，受牵涉的员工可“自动请辞”且其名誉不会受损。

在正常的商业环节中，欺诈高风险的环境往往有以下三个要素：市场竞争的巨大压力、行为合理化的理由和随之而来的种种机会。这些要素会随着经济的恶化而更为明显。如2008年全球金融海啸的爆发诱发了越来越多的欺诈行为，与此同时，为努力达到和/或维持过往高达两位数的增长速度，企业和员工均承受了更大的压力。而这种经济低迷时期的心态通常会诱发更多的欺诈行为。

员工在被要求行贿或收受贿赂时通常会自问以下三个问题：

- 行贿或收受贿赂的利益是否多于这份工作带给我的利益？
- 我的行为是否会被发现？
- 这样做是否正确？

如果员工决定行贿，绝不会自掏腰包，必然是使用公款来支付贿款。这种做法一般意味着两点：第一，涉及的相关员工会通过欺诈行为来假造或隐瞒所支付的贿款；第二，他们需要其他人的参与来规避公司的内部监管体系。

首次来华的投资者应当意识到，在中国通常还存在一些特有的欺诈风险，如更长的供应链、截然不同的经济气候、陌生的贸易习惯以及语言和 cultural 上的隔阂。中国的独生子女政策使得情况变得更加复杂。独生子女们没有兄弟姐妹，取而代之的则是由朋友和校友构成的错综复杂的关系网，使得追查利益冲突的难度进一步增加。同时，在中国能够取得商业成功的公司往往是因为善加利用了“关系”，而这些人们习以为常的亚洲商业惯例在别的国家则很可能是违法行为。

本文将重点介绍一个可供企业管理上述风险的方案，该方案不仅仅只是通过设立适当的企业管治措施就能够实现的。

在供应链各环节中潜在大量实施采购欺诈的机会。从采购到分销，无论是内部员工还是外部的供货商、分销商和竞争对手均有机会实施欺诈，而手段则从开立虚假发票、收受贿赂与回扣、盗窃库存至生产不合格产品等不一而足。

值得注意的警示信号包括：

- 账目记录不全或不存在；
- 产品质次价高；
- 采购人员过度接受供货商的款待；
- 采购人员与供货商之间的沟通存在异常，如不使用办公室座机，而是通过手机或手机短信进行沟通；
- 采购人员要求延长审计计划的通知期间；以及
- 经验不足的买家——尤其是那些在亚洲地区营运，与傲慢专横的供货商打交道的企业。



虽然欺诈风险无法彻底消除，但可通过以下措施尽量降低其发生几率：

树立正确的企业文化

虽然在亚洲某些地区，贿赂行为可能被视为商业文化的一部分，但若企业容许贿赂风气的存在，迟早会成为监管机关与企业投资者的关注目标。

因此，在企业内部建立正确的道德标准至关重要。与此同时，企业应当将该道德标准充分传达给业务合作伙伴。企业应当针对不同国家的具体情况制定相应的切合实际、易于理解，且便于每位员工获知的行为守则与道德政策。高级管理人员如能积极主动制定并颁布这些政策，针对欺诈或不道德的行为建立企业内部的道德标准，便能够推动惩戒机制的开展。

雇佣合适的员工

虽然自动化的采购与会计系统能够自动生成信息，但这些过程仍受到人为操控。由于在中国大量数据都是手工输入，这种情况尤其突出，从而为欺诈行为的滋生提供了土壤。

为尽量减少个人对各业务流程的控制，避免某些个人有权操控整个交易流程，企业应当推行职责分离制度。此外，企业应雇佣合适的员工并提供适当的培训，以保证交易流程正常运转。

评估内部控制制度

当外籍经理就运营问题提出疑问时，本地员工往往简单告知“本地做法历来如此”，事情就此被束之高阁，直到问题出现。为降低欺诈风险，管理层应该对现有的控制措施、衡量标准以及程序抱着怀疑的态度。

要识别欺诈就必须了解风险。通过识别内部控制系统的风险，可以对易发生欺诈的领域加以强调并予以纠正。然而，即使是设计最为严谨、控制十分严格的体系也可能被钻空子。当个人知道自己不会受到质疑，或与之串通的团伙可利用既得资源掩盖其欺诈行为从而操控系统时，采购过程中的欺诈行为往往就此发生。

主动监控控制系统

内控系统得到正确的评估和改进后，如果又忽视它们，则评估和改进就不存在任何意义。随着业务流程的发展，管控系统应随之发展。企业应当建立一个能够测评准确性与功能性的控制评估程序。

制定欺诈应对计划

欺诈事件发生的时机不仅无法预测，甚至可能在最不该出现的时候发生。企业应未雨绸缪，出台针对欺诈发生的应对计划。

了解你的供货商

开展背景与诚信尽职审查有助于确保使用的制造商是否信誉良好，同时了解制造商的利益取向、关联方以及是否存在潜在的利益冲突。

中国最近几年频发工业污染事件和劳资纠纷，一些资方和政府官员均为此受到调查。因此，企业应当努力确保自己的制造商遵循环境保护或劳工关系等各类法律法规的要求。

核查供货商的财务稳定性亦至关重要，尤其是在经济低迷的情况下更应如此。最理想的情况应当包括核查供货商的财务记录，以确保其财务状况稳定以履行合同义务。

确保供货商具备所需的生产能力亦十分关键。在中国的常见情况是供货商往往将生产转给分包商，有时甚至层层分包给下级分包商，而此情况都不为买家所知。德勤近期进行的一项调查发现，只有35%的制造商对分包商进行“全面的监控”，而49%进行“部分监控”，16%仅进行“很少监控”。

此外，核查薪资成本与员工人数有助于凸显过低工资、人浮于事、非法加班以及雇用童工等问题。

供货商一旦选定，就必须定期接受尽职调查，以确保符合法律与监管的要求。

分包商管理

随着供应链的延伸与利润空间的一再压缩，供应商往往被迫将越来越多的业务分包给大量小型分包商以降低成本。近年来发生的制造业丑闻以及由此导致的大规模产品召回事件表明，除非企业对制造流程有足够的监控能力，否则将可能面临很大的风险：用于生产名牌产品的生产设备有可能极差，或使用的是劣质原料。

监控采购流程

除实行定期质量检查外，突击检查往往会发现一些令人震惊的事实。检查被不同质检员和工厂退回的不合格产品的数量，可有助侦测某些员工的反常行为。

很多情况下“天高皇帝远”这一中国俗语的准确描述了一种现实。例如，某中国供货商负责为国外某企业供应成品，一般来说此供货商受到监督的可能性很低，甚至可能为零。供货商可能借此采取一些与买方利益相悖的方法，例如：

- 生产伪劣产品；
- 以低价出售成品；
- 将制造流程转包给第三方；
- 贿赂政府官员，避免因违反监管要求而受到制裁；
- 财务报告舞弊；
- 逃税。

此外，确保建立适当的仓储与分销中心亦十分重要。通过定期清点库存可大大减小失窃的可能性。

如未实施适当的预防与检测措施，企业可能会蒙受营收与利润的损失。需要对同一订单的未交付产品以及重复交付产品、订单项目与实际交付之间的差异进行例行检查，以降低欺诈风险。

防患于未然。企业往往需要为其欺诈的曝光支付大额的罚金，并致使其声誉和信用受损。与前者相比，因欺诈曝光所蒙受的声誉和信用损失通常是无法弥补的，企业要为此付出巨大的代价。

综上所述，亚洲的贸易环境提供了众多的商业机遇，但是风险始终伴随着机遇。投资者必须保持警惕，以审慎的态度对待每个商业机遇。一旦投资正式实行，投资者应当对采购以及企业运营的其他各个环节主动进行问责和监控，以降低因欺诈而受损的可能。



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

柏安琪 经理
Angelica Ulrika, Berg
 德勤香港事务所
 企业风险管理服务
 可持续发展与气候变化咨询

在欧盟对于企业社会责任的阐述中说，为了履行其社会责任，企业“应该在日常经营和公司核心战略中建立一个综合考虑了社会、环境、道德和人权等因素的流程，以帮助企业同利益相关者建立亲密的合作关系”。

“该行动的目的在于可以一方面从正面增加积极的影响。例如，通过产品和服务的创新造福于社会和企业自身。从另一方面，也可以最小化或者预防消极影响的发生。”¹

一、什么是企业社会责任/可持续发展报告？

在企业社会责任(Corporate Social Responsibility, CSR)或可持续发展报告中，企业会披露自身关于环境、社会和治理 (Environmental, Social and Corporate Governance, ESG) 等被统称为“非财务报告”方面的绩效信息。

这种形式的报告可以被制作成独立报告，即一份独立的CSR或可持续发展报告，或者将其作为一个特殊的章节包含在企业的年度报告之中。或者，将企业CSR的绩效信息同公司财务信息整合并贯穿在企业年度报告（综合报告），从而使企业能够对外展示其对自身的ESG绩效有着对财务绩效同等的重视度。然而，在这些情况下，ESG报告的信息实际并不被包含在企业财务报告之中，因为现阶段尚未有任何关于此方面的框架被发行和确立。

联合国全球契约²是最受认可的倡议之一，企业可以展现其遵守可持续发展日程的意愿。当企业在联合国全球契约上签字时，它就承诺将遵守全球契约十项原则并且在进展情况通报 (Communication on Progress, COP)中公布其相关的工作进展。

图22来自于Corporate Register (<http://www.corporateregister.com/>)，它揭示出在全球范围内采用CSR报告的企业呈现出快速增长的趋势。

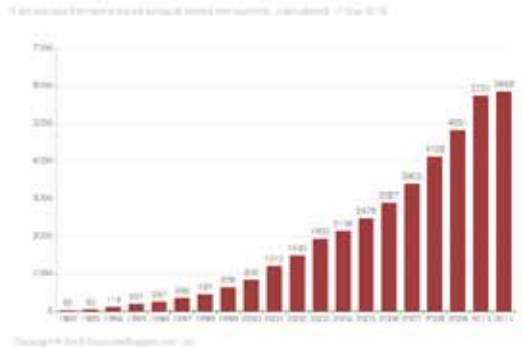


图22 全球采用CSR报告的企业数量

这样的趋势在一定程度反映出事实，即在某些国家，例如丹麦、瑞典、英国及南非，某些类型的公司被强制规定发布它们的CSR和可持续发展绩效报告。

¹ http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm.
² 联合国全球契约是承诺依据在人权、劳务、环境和反贪腐方面普遍接受的十项原则进行运作的各企业的战略政策倡议。
 (<http://www.unglobalcompact.org/>)

在中国，报告的自愿发布仍然占绝大部分，但上海证券交易所和深圳证券交易所正在对上市公司施加压力，要求其发布可持续性报告。例如，上海证券交易所强制性要求金融业和重工业的企业在CSR报告内披露其环境信息。香港证券交易所也于近日，就其预计对香港上市公司引入ESG报告制度的做法，发布了一份咨询文件。尽管如此，遵守ESG的指引在最初也只是建议性的做法，而非强制性试行。

不同于财务报告，在大多数情况下，可持续发展报告没有被详细的国家和国际法律或标准所定义。因此，报告主要是由公司自己决定对什么及怎样报告它们的CSR绩效。然而，对CSR报告的要求仍呈现日益增加的趋势。被最广泛使用的可持续发展报告框架是全球报告倡议组织(Global Reporting Initiative, GRI¹)框架。GRI会在如何界定报告目标及怎样构建一个报告过程方面给予引导。同时，它还包括一个关于关键绩效指标的索引。

GRI报告框架随着时间的推移也在不断地发展，现在已发展到第三代G3。第四代的框架正在开发中，将于2013年5月发布。此报告框架包括可持续发展报告指南，行业补充指标，国家情况附注，范围界定和技术协议。

GRI可以应用一个分类系统去定义CSR报告的范围及性质。例如，A、B、C三个等级分别代表了一个企业在其报告中覆盖到的GRI范围的不同。等级C为最低水平，要求报告内含有最基本的十项绩效指标，其中至少包括社会、经济和环境三个独立类别中的任意一项。等级A为最高要求，除了B和C级的所有指标外，A级报告还必须包括GRI的所有核心指标以及相关行业的补充指标。GRI分类系统还包括一个+符号，用来标示那些已经通过第三方检查审核的报告。

目前，还没有框架提供给那些计划实行综合报告的公司。然而，已经成立了国际综合报告委员会²开始框架开发的工作。

一些公司也寻求第三方来核实或保证他们的可持续发展数据。外部保证将增加非财务报告的可信度，并提高其可靠性。有两个主要标准应用于保证性报告，ISAE 3000和AA1000。

除了GRI，还有其他的框架、原则、准则和管理系统被用于ESG报告，例如国际标准化组织(International Organization for Standardization, ISO) 26000 和温室气体核算体系。

二、为什么报告？

假如一个公司不发布CSR或可持续性报告，它可能承受利益相关者施加的更大压力，要求就其CSR及可持续性绩效、所做努力及行动、活动或者甚至不作为进行交流沟通。这类沟通可能通过多种渠道进行，如新闻发布会（产品信息）、会议等。

当在缺少可持续发展报告而进行沟通的情况下，公司错误传递其使命和战略等信息的风险将增加。一旦此事被识别，并被媒体公开的话，对公司的声誉将会产生负面的影响。

发布CSR和可持续发展报告是将由公司运行对社会带来的环境的、社会的和财政的影响通报给利益相关者的渠道。它还呈现公司是如何处理这些影响的。因此，可持续发展报告可以提高公司在利益相关者中的可信度，并给公司提供一张“运营许可证书”。

俗话说“能衡量，始能执行”。一旦管理层拥有CSR和可持续发展数据，他们便可以做出合理的决定来管理公司在社会、环境和管理绩效方面的强项及弱项。

¹ GRI 开创了一套综合性可持续发展报告框架，被广泛应用于世界各地。此框架使各组织可以有效衡量并报告其自身经济、环境、社会和治理—可持续发展的四个关键领域的绩效。(http://www.globalreporting.org/information/about-gri/what-is-gri/pages/default.aspx)

² 国际综合报告委员会(IIRC) 成立于2010年，宗旨是创建全球范围接受的综合报告框架。包含财务报告和可持续发展报告的指标均隶属于此分类。目前共有70家在行业内处于领先地位的公司正在尝试使用由IIRC发行的综合报告原则。(http://www.theiirc.org/)

三、报告什么及怎样报告？

怎样的CSR或可持续发展报告可以为公司及其利益相关者创造价值，其关键在于报告所包含的和遗漏的内容，以及生成报告的过程。

一份好的报告反映了公司正面临的，与社会和环境问题相关的风险和机会。它同时还应包括公司应如何处理这些诸如环境调节、气候变化、资源稀缺、人口结构变化、人权和劳动权利等方面的风险和机会。

报告应是对公司的可持续发展绩效的公平阐述，包括正面的和负面的两方面内容。它应包括相关的绩效目标，为评估不断改善的成果提供方法。同时，为了提高报告的可信性，报告内应定义公司关于CSR和可持续发展行动的战略目标。

一份可持续发展报告也应反映那些对公司的利益相关者而言重要的事项。因此，报告发布组织在定义报告内容时，首先应确定谁是他们的利益相关者以及对于利益相关者而言哪些问题是重要的，即问题的相对重要性。这类决定应涉及公司与利益相关者的定期交流，比如通过与利益相关者的讨论会或调查问卷。一些公司可能为此建立利益相关者咨询委员会。

当公司收集用于可持续发展报告的数据和其他信息时，需要依靠内部管理系统和流程。在开始收集、整合和验证数据时，这些系统和流程需要提高其处理环境、社会和治理等方面信息的能力。

可持续发展报告最好是采用与财务报告相同的发布时期，便于利益相关者可以在同一期间内同时对公司的财务与非财务绩效进行考核评价。从长远来看，这使得报告组织能够形成综合报告体系。

除了定义重要性，可持续发展报告的最棘手问题之一，是要确保可持续性原则和政策之间的有效衔接，行动和结果均被正确描述和解释且相互一致。下述的框架来自于德勤的可持续发展报告记分卡，此框架可帮助实现这一目标。

描述如何确定相关性

- 识别及指出关键利益相关者并定义他们所关注的事项。
- 识别并描述相关的关键问题。

展示公司承诺和管理质量

- 包括CSR和可持续发展的远景和战略。
- 制订高级管理层的承诺（原则、企业价值和政策）。
- 确定责任及所需的组织架构（包括公司治理）。
- 展示公司的行动（哪些目标和流程正在被实施）。
- 描述业务流程中的管理系统及如何将CSR融入业务流程。
- 描述对CSR相关风险及机会的管理措施。

确定可持续发展的议程

- 描述促进可持续性发展的创新活动（设计、操作、市场）。
- 展示一个可持续发展的价值/供应链。
- 描述涉及（成本、储蓄、投资、负债、收益）的财政问题和更广泛的经济影响。
- 论证从业员参与状况，包括知识管理。
- 包括与民间社会群体（社区、消费者团体、非政府组织、机构等）的交流及合作关系。
- 描述参与政府机构、行业/部门协会等组织活动的情况。

量化绩效

- 使用有效且有意义的度量标准和指标（绝对值和比率）。
- 明确数据的质量和准确性。
- 展示随时间推移的趋势和绩效。
- 提供目标（达成的业绩水平和未来业绩的预测）。
- 包括注解和基准比对（书面化和可比性）。

一份好的报告还应描述公司的背景、产品或服务，所在地理位置和其法律及组织结构。从而使公司及其可持续发展问题书面化，供相关人员审阅。

描述报告背后的原则同样重要，从而使利益相关者可以评估其有效性。例如，应清楚定义报告的范围，即报告中涵盖和省略了哪些实体及该报告的边界和限定的范围。关于关键绩效指标，报告中还应注明采用的方法、所作的假设，以及如何推算的说明。

可持续发展报告的可信性仅在其准确地反映了公司的业务性质时方可被保证。例如，一家90%的业务位于中国，仅有10%的业务位于欧洲的公司，如果其报告主要集中描述其在欧洲进行的CSR活动的话，此报告将不具备可信性。同样，如果一家石油天然气或船务公司的报告仅着眼于其环境绩效而不涉及健康、安全或贪腐问题的话，此报告也同样是不具备可信性的。

在报告中描述公司是如何定义其利益相关者及怎样与其利益相关者进行沟通对报告的可信性来讲是同样重要的。如上所述，运用第三方保证也是在利益相关者之间确立可信性的有效途径。

另外，公司还可以改善可持续发展报告的整体框架从而方便阅读者使用。例如，提供一个非常清晰的报告结构、导航工具和视觉工具。

综上所述，可持续发展报告是一个旅程而不是终点。利益相关者的需求是在时刻变化的，因此可持续发展报告也应不断更新以反映这些变化。

无需对开始感到恐惧，因为每个人都是由初学者出发的。



企业风险用语——财务舞弊

(Financial Fraud)

毕树杰 高级顾问

德勤深圳事务所
企业风险管理服务

财务舞弊是一个具有300多年历史的问题。早在1720年，英国南海公司就因为存在财务舞弊，引起一场轩然大波，直接导致英国《泡沫公司取缔法》的诞生。我国证券市场虽历史不长，但同样饱受财务舞弊的困扰，20世纪90年代初的深圳原野公司案揭开了财务舞弊的序幕，俨然中国版的南海公司。随着经济全球化和市场经济体制改革的日益推进，经济效益最大化成为上市公司实现自身价值的最终体现，而财务舞弊在这种特定背景影响下愈演愈烈。自西安达尔曼、银广夏、闽越花雕等上市公司相继爆出财务舞弊事件以来，财务舞弊问题备受社会各界关注。

一、财务舞弊的定义

对于舞弊的定义，《韦伯斯特新大学词典》有所解释：“舞弊是一种故意掩盖事实真相的行为，它以诱使他人丧失有价值的财务或法定的权利为目的。”这一定义为国外文献定义财务舞弊的蓝本。美国注册会计师协会（American Institute of Certified Public Accountants）SAS 99（第99号审计准则）将财务舞弊划分为挪用资产（指偷盗或占用公司的资产并设法在财务报表中予以掩饰）和财务报表舞弊（指通过失实财务报表欺骗使用者，骗取资本市场的认可，试图影响投资者的决策）。无论是挪用资产还是财务报表舞弊都会造成财务报表不能公允地反映公司的财务状况、经营成果和现金流量。全美反舞弊财务报告委员会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）认为财务舞弊“是一种故意的或轻率的行为，无论是虚报还是漏列，其结果是导致重大的误导性财务报告”。

我国2006年2月发布的《中国注册会计师审计具体准则第1141号——财务报表审计中对舞弊的考虑》对财务舞弊的定义是“指被审计单位的管理层、治理层、员工或第三方使用欺骗手段获取不当或非法利益的故意行为”。主要包括：①对财务信息做出虚假报告导致的错报；②侵占资产导致的错报。

根据上述定义，财务舞弊可以看作是集团整体或个人有预谋、故意地通过种种欺骗性的手段和违法违规行为来获取一定利益的行为，包括财务报告舞弊和侵占资产。

二、财务舞弊发生的阶段

财务舞弊的方法多种多样，具体到整个财务管理过程中主要出现在以下三个阶段：会计工作开始的填制审核凭证阶段、会计电算化处理阶段和最后制成财务报告阶段。

（一）填制审核凭证阶段

会计工作是从填制、审核原始凭证开始的。由于原始凭证具有内容多样、金额大小不一的特性，企业又往往疏于对这些原始凭证的审查监督，有助于财务舞弊主体通过修改摘要、篡改金额、虚增项目、销毁或藏匿原始凭证的方式来达到舞弊的目的。

（二）会计电算化处理阶段

会计电算化舞弊是指通过会计电算化信息系统进行财务造假。它的表现方式为：篡改输入和输出数据、控制网络终端、设置舞弊程序和命令等。

（三）编制财务报表阶段

财务报告反映了上市公司一定时期的财务状况、经营成果和现金流量。鉴于财务报告的重要性，财务报告舞弊具有更大的危害性，它不仅影响公司的正常生产经营管理，还使投资者和债权人蒙受巨大的经济损失。其主要表现形式为：虚增虚减收入、费用、权益性交易来操纵利润、多计存货或固定资产、少计负债、隐瞒重大事项的披露、滥用会计政策、会计估计和会计差错。

三、财务舞弊的常用手段

(一) 利用关联关系进行财务舞弊

由于关联方之间存在控制关系,往往不以公平价格进行交易,结果是上市公司获得巨大利益。目前,上市公司通过关联交易调节利润,财务舞弊的方式主要有:①转嫁费用负担;②转让资产;③关联资产租赁;④股权投资和转让;⑤关联购销业务;⑥托管经营。

(二) 利用资产重组进行财务舞弊

这主要通过操纵并购日期、交易内容和会计方法的选用,以达到虚增利润的目的。

(三) 母公司肆意占用上市公司资金

由于公司股权结构不合理,公司治理结构不完善,监管机制不完备,导致控股股东一股独大,在某种程度上左右着上市公司的经营行为,上市公司成为母公司的提款机。

(四) 利用会计政策和会计估计进行财务舞弊

会计政策和会计估计的某些规定具有一定的可选择性,因此公司在会计政策的选择上有一定的灵活处理空间。个别公司利用会计政策的变更调节利润,如存货计价方法、固定资产折旧方法等,从而实行财务舞弊。

四、典型案例

广东某电器公司(以下简称K公司)及其责任人由于严重财务舞弊行为,违反证券监管法规,被中国证监会做出行政处罚与市场永久性禁入决定。这是新的《证券市场禁入规定》自施行以来,证监会做出的第一个市场禁入处罚,具有典型意义。

该企业主要利用以下三种手法来“扭亏为盈”:

(1) 利用会计政策,调节减值准备,实现“扭亏”。

舞弊手法之一:虚构主营业务收入、少计坏账准备、少计诉讼赔偿金等编造虚假财务报告。经查,在3年间,K公司共在其年报中虚增利润3.87亿元。

仔细分析,K公司在舞弊第一年中报实现收入27.9亿元,净利1975万元,可是到了年报,则实现收入47.2亿元,净亏15.56亿元。K公司该年出现近16亿元巨额亏损的主要原因之一是计提减值准备6.35亿元。该年K公司年报被审计师出具了拒绝表示意见。到了第二年,K公司转回各项减值准备,

对当年利润的影响是3.5亿元。可有什么证据能够证明其巨额资产减值计提及转回都是“公允”的?如果第一年没有计提各项减值准备和广告费用,K公司第二年的扭亏为盈将不可能,且第三年也不会盈利。按照现有的退市规则,如果K公司的业绩没有经过上述财务处理,早就被“披星戴帽”甚至退市处理了。可见,K公司“扭亏”只是一种会计数字游戏的结果。

(2) 虚增收入和收益。

K公司舞弊手法之二:使用不正当的收入确认方法,虚构收入,虚增利润,粉饰财务报表。经查,K公司舞弊第二年年报中共虚增收入4.033亿元,虚增利润近1.2亿元。其具体手法主要是通过对未出库销售的存货开具发票或销售出库单并确认为收入,以虚增年报的主营业务收入和利润。

(3) 利用关联交易转移资金。

K公司舞弊手法之三:利用关联交易转移资金。经查,K公司未披露与另一关联公司共同投资、关联采购等关联交易事项,舞弊期间公司年报也均未披露使用关联方巨额资产的事项。K公司舞弊期间在各地疯狂收购或新设控股子公司,通过收购打造的“K公司系”主要由数家上市公司和各地子公司构成。到案发时,K公司已有37家控股子公司、参股公司,28家分公司。由主要控制人在境内外设立的私人公司所组成的“G公司”在国内亦拥有12家公司或分支机构。此间K公司与G公司之间发生资金的频繁转换,共同投资和关联交易也相当多。K公司在银行设有500多个账户都被用来转移资金。在不到4年的时间里,G公司及其有关公司涉嫌侵占和挪用K公司财产的累计发生额为34.85亿元。

五、结语

财务舞弊是以欺骗手段为特征的误导性财务报告行为及侵占资产行为,财务舞弊给企业股东及依赖于财务报告信息的投资人带来重大的危害。防治财务舞弊需要企业内外多方努力,对监管机构来说,需要完善会计准则,加强对财务舞弊的监督和处罚力度;对企业来说,主要是要完善内部控制体系,从内控环境、风险评估、控制活动、信息沟通、内部监督等各环节进行加强,建立对财务舞弊风险的内部防火墙。

保险业风险管理小故事 (3)

“零现金”工程

徐 蓓 副总监

德勤上海事务所
企业风险管理服务

某日，代理人小王提醒客户缴纳保费。

代理人小王：张老板，您上周投保的3万元意外险保费记得要银行转账或者到我们公司柜面缴纳，不要忘了呀！

张老板：“小王，我最近生意很忙，明天就要出国出差三个月了，没有时间转账，你直接到我家来取吧！我相信你！”

代理人小王：“张老板你那么信任我，行！我今天晚上到您那里去取。”

第二天，

代理人小王：老李，最近怎么无精打采的，心情不好吗？

老李：哎……你知道我是快40的“剩男”了，好不容易找到合适的另一半，女朋友也催着我结婚，但是最近我的钱都在股市套着，手头很紧，连办婚礼的钱都不够啊！兄弟你能帮我救救急么？

代理人小王：哎呀……我手上也没什么钱，就只有昨天刚从客户那收的保费了，反正晚交一会应该也没什么，先把这3万借给你吧！

3个月后张老板在出差回程中发生车祸意外被送往医院治疗，出院后张老板到保险公司理赔。

张老板：住院花了我一大笔钱，幸好办理了意外保险，我的保单号是……你看看能赔付多少？

保险公司理赔员：好的，请稍等。不好意思，您的保费还没有缴纳，我们不能进行赔付。

张老板：什么！！3个月前我明明已经把保费交给代理人小王了！不行，你们不能这样不负责任，必须付保险金给我。

保险公司理赔员：……

分析

上述案例揭示了保费收付方式问题而引发的保险代理人挪用保费的风险。自保险行业引入营销体制以来，部分保户的保险费、退保金和保险金通过保险营销员经手办理。由于个别保险公司对保险营销员经手现金管理不严，存在一定漏洞。

中国保监会2008年11月20日发布的《关于加强人身保险收付费相关环节风险管理的通知》，对保费的收付方式作出了明确要求：一是在保险公司、保险代理机构的营业场所内收付费；二是对于保险公司员工、保险营销员上门向投保人收取保费的，金额不得超过人民币1000元。在其他情况下，人身保险公司应当采用银行转账等非现金收付费方式。

案例中代理人小王没有及时上交保费而是另借他用，致使保险合同不成立，引起了投保人张老板和保险公司之间不必要的纠纷。产生保险代理人员违规行为的内在原因包涵了内部管理漏洞和外部客户因素两方面。保险公司应该重视加强收付“零现金”来提升管理水平和服务品质。公司的内部审计/合规部门以及财务部门应当定期培训、监督并抽查下属公司保费收取方式的情况，对于发现违规的情况应当及时查明原因，追究责任人的过失。

内控小字典

收付费控制

保险公司应当建立规范统一的收付费管理制度，明确规定收付费的管理流程、作业要求和岗位职责，防止侵占、挪用及违规支付等行为，确保资金安全。

保险公司原则上实行收付费岗位与业务处理岗位人员及职责的分离。实行一站式服务等方式的，应当采取其他措施实施有效监控。

保险公司原则上采取非现金收付费方式，并确保将相关资金汇入保险合同规定的款项所有人或其授权账户。确有必要采取现金方式的，应当采取其他措施有效地监控。

保险公司收付费时应当严格按照规定核对投保人、被保险人或受益人以及实际领款人的身份，确认其是否具备收付费主体的资格。

注：本文参照《保险公司内部控制基本准则》相关内容。

本文由俞晓佳，王剑风提供素材。

企业内部控制实务 (7) —— 存货管理

原国太郎 合伙人

德勤上海事务所
企业风险管理服务

库存是销售、制造等企业活动的关键节点

实物的安全：

为实现资产保全的主要控制

“实物的安全”可以说是最古老的“控制”。请想象一下中国和日本自古以来的悬空式的谷物仓库。将谷物放在抬高的仓库里，可以避免水灾、防止湿气，保持谷物干燥的状态。然而，为了防止盗窃也需要相应的看护。所谓实物的安全，不仅指防止盗窃，同时防风防水防火的对策、防止变质退化的温度管理等保管状态的适用性也包含在内。

追溯到更远，一般认为“拥有”的概念和实物的安全是表里一致的关系。根据自然人类学的研究，黑猩猩也有“拥有”的感觉，而“手中拿着、随身携带”自然就是拥有的意思。

如今实物的安全是重要的控制。

美国COSO内控整体框架报告是目前世界上内部控制架构的标准，其中，内部控制的目标包括了“业务有效性及效率”、“财务报告的可靠性”和“法令等的遵守”这3项。

日本版SOX的《标准》中定义的内部控制基本架构中，除了COSO中定义的“业务有效性及效率”、“财务报告的可靠性”和“法令等的遵守”3项外，还提出了“资产保全”。虽然看起来像是为了体现日本特色而追加了这第4点，而其实据说是由于在COSO制定的过程中，“资产保全”是作为内部控制目标的候选项，所以并非是日本原创的。日本版SOX的内部控制目标不比COSO更宽泛，而是将COSO中已经包含在业务的效率和财务报表的可靠性中的内容更明确地反映出来。资产保全与业务的效率以及财务报表的可靠性之间的关系很明显。像这样目标间的重复，在《实施标准》中的“4项目标的关系”这一部分也进行了说明。

在中国财政部等五部委发布的《企业内部控制基本规范》的第3条中记载，“内部控制的目标是合理保证企业经营管理合法合规，资产安全，财务报告及相关信息真实完整，提高经营效率和效果，促进企业实现发展战略”，与美国SOX法和日本版SOX相比，加入了“企业实现发展战略”，一共有5项。这据说也是受到了美国COSO委员会在2004年9月发布的企业风险管理整体框架的影响。

毫无疑问，实物的安全是达成资产保全这个目标的主要控制。内部控制架构中主要目标之一的资产保全，不单指存货资产，还包含固定资产，越来越受重视的人力资本、信息资产，甚至是品牌价值。然而，本章的主题是存货资产，即库存，让我们就此进行讨论。

以前，笔者曾和同事有过其他的讨论。比如，“投保保险”是否可以成为实物安全的替代性的控制。

从风险管理的角度来说，存货如果遇到破损、盗窃、火灾、风灾、水灾等时，可以获得保险赔偿，所以可以看作是一种补偿。然而从会计科目的角度来说，存货和（保险）应收款是不同的。确实，即使实物投了保险，我们也不能说就可以放松对实物的保管了。

然而，在自己公司区域内保管的库存当然是按照自己公司的标准来确保库存的安全，而在途物资或者是委托存放的物资，基本上是由委托运输公司和委托方来管理。理想的内部控制也许是“对交易方或受托方的管理情况进行调查，如果情况不良的话，就不与其进行交易或委托其保管”，但实际情况是，不管法律或者合约上是否有相关补偿义务，为了确保实物的安全，公司自己一般还是会对其投保。

这里，笔者认为仓库、受托方或者承运方的补偿条款和保险投保是对存货安全的一种补偿方法，存货资产大部分还是应该满足公司自己的安全标准。预先考虑到这一点就好了。

实地盘点与数量变更的审批：

基于“实际是否存在库存”的重要控制

存货管理相关的内部控制历史也很悠久，在第三章采购中曾介绍过20世纪初的原型。

- 仓库管理员（Warehouse:进一步分为负责验收、发货、保管/保全的人员）处理实物。
- 库存管理员（Inventory）管理库存的记录。
- 对应实物的出/入库，仓库管理员负责制作出/入库单，并提交库存管理员。
- 库存管理员将出/入库单的原始凭证在账簿（库存收支分类账）上记录。

是不是觉得与现代普遍使用的流程大相径庭？

与库存相关的内部控制原型在如今几乎都不适用。在欧美企业中，由不同的部门分别负责库存管理和仓库管理的情况很普遍，仓库管理员将仓库/库存管理系统中的原始数据自动传送到会计系统中，最终实物及其记录由不同的两方来管理。那么库存管理员负责哪些业务呢？他们负责那些不应由采购部门操作的价格录入以及运输的物流安排等相关工作。我们作为审计师在考虑内部控制时，通常不强烈要求库存部门和仓库部门的职责分离。

要说为何现代与20世纪初的原型差异较大，可能原因之一就是信息系统的利用，只需由仓库管理员输入一次即可的信息，库存管理员再重新输入的话，很明显从成本效益角度看并不合理。

另外一个最大的原因是，存货是能够通过实地盘点来确定数量的。即使实物和记录由不同的人员负责，对于实物被拿走这样的情况职责分工也是无能为力的，这是实物安全的问题。当实际发生实物盗窃时，通过实地盘点可以发现理论库存情况和实际库存情况的差异。

存货数量变更时的审批是不可或缺的

内部控制的局限之一是共谋。仓库、库存部门的下属和上司合谋将库存产品运走的情况还算好，最恶劣的情况是会计部门和仓库、库存部门的集体合谋，将理论库存数量修改至符合实际库存数量。这种情况，会在账面上留下不符常理的修改记录。

因此可以说，不仅在实地盘点中要确认存货实物的存在，恰当地实施存货数量修改的审批对于存货的完整也是不可或缺的。

所谓数量的变更，指的是根据实地盘点的结果调整理论库存数量和实际库存数量之间的差异，以及开展报废、废弃或库存转移。这样的修改一定要在事前得到审批。

反之，根据销售订货的发货，根据采购订单的入库，产成品的入库等由于之前已经得到审批的行为，其数量的修改不包括在内。库存商品的出入库（特别是搬出）必须伴随有恰当审批的单据，并要求守卫、保安人员对此进行确认是基本常识。对于客户的出库要有出库通知单。报废、废弃的搬出，库存转移等，也需要相应的通知单。

此外，回到实地盘点的话题，要确定库存商品是不是真的在那个地方这一事实，销售和采购循环的内部控制同样能够帮上忙。比如，如果产品库存少于账簿数字的话，那么就可能是漏计了销售额（以及应收账款和销售成本），如果多出了材料和零部件的话，那么就可能是和采购相关的会计科目漏计了。反之，如果比账簿数字还多的话，有可能是数据上显示了出库而实际上还未出库，或者客户退货没有计入；如果少了材料和零部件的话，则有可能发生领用或退货给供应商的漏计。

实地盘点应注意事项

此外，有部分种类的存货可能没有纳入库存记录的管理范围。换句话说就是没有对这些存货的收发进行记录。例如低值易耗品、促销品、辅料等，往往会在购进（入库）的时点作为费用处理，期末再将剩余实物计入库存的处理方式。如果不进行库存记录管理的话，就不会期末产生与实际库存的差异。这样的话，就很难发现偷窃或挪用的情形。我们必须充分认识到这样的管理方法（或者说是不管理的方法吧）。我们必须按照公司可以容忍的金额，或者即使发生差错，也不可能超过财务报告的重要性指标，对该类存货谨慎地予以限定。

此外，我们刚才说到库存实物和记录的职责分离可能在实际业务中已经不太适用，但它却是实地盘点时的注意事项。我们认定有效的实地盘点是库存盘点人员和记录人员2人一组进行。而且，这2个人中的1人必须是日常业务中和库存业务无关的人员。

实地盘点中，其他应注意的事项是对于运输途中以及委托保管的库存等不在自己公司场所保管的存货的盘点，或者使用替代的方法来进行。这样的库存往往是和销售额的计入有关。临近期末时进行出库、销售、退货处理以后，往往有以委托保管的方式暂时存放在客户那里的行为，所以说有必要考虑将其确切地计入存货。

存货的估价：

根据明确规定而不是随意地实施估价是很重要的

采取了实物安全相关措施，实施了实地盘点（+数量修改的审批），那么关于存货数量的相关控制就完美了吗？有什么遗忘了吗？对了，是金额！

我们必须定期对存货资产的价格是否适当进行估价，希望在实施盘点或者日常仓库管理时掌握由于物理损伤而使存货价值减少的情况。与之相对，由于市场原因导致商品期望售价降低的话，也应该在纸上进行分析。然而，要评估商品的跌价准备是比较困难的。会计的谨慎性原则要求多计提跌价准备，然而不应允许由于过度谨慎而扭曲公司的财务状况和经营业绩的行为。

因此，关于库存产品的老化，一般要根据其滞库时间等数据，客观分析何种情况下应计提多少百分比的跌价准备，这个标准有必要有明文规定。

在中国容易发生对老化或受损的存货、固定资产不作废弃处理的问题。在美国和日本，库存和固定资产的报废损失在会计上和税务上都能被确认为费用，而在中国，为了能作为费用在税前扣除，需要到税务机关实施备案，并根据税务机关的要求，必要时请专业鉴定机关出具证明。但如果作为正常的“销售损失”一般是可以税前处理的，所以对于一些老化或受损的存货，与其作废弃处理不如在可能的前提下降价销售。另一方面，我们也会看到一些公司因为不准备作税前扣除，认为税务上不需要准备任何相关证据，而在报废处理时没有留下任何报废的证据资料。这样的做法在内部控制方面其实是有问题的，因为会计处理也需要相关的凭证支持。

此外，只在系统中做出入库的处理，替换保管期间，表面上缩短呆滞期间等处理是不允许的。

库存和供应链

库存减少的话，现金流就增加了

接下来让我们来讨论一下库存相关的话题，也会涉及一些供应链的相关内容。

如果用一句话表达供应链的目的，可能可以归纳为“（至少狭义上是）减少库存”的活动。这样说的话，听起来可能觉得没什么了不起，但是减少库存有各种各样显著的正面效果。

库存的保管费用减少了吗？是的，这是真正直接的费用。

相关管理成本也减少了吗？答对了！实地盘点变得轻松的话，说不定审计师也会感到高兴……可以说，库存本身的费用的减少不过是该效果的一部分。

那么，回答“现金流增加”的人，则具有相当丰富的财务知识。我们来看一下图23，从采购（支付）、制造、销售到收款的流程中，库存的减少=库存平均滞留期间的减少，那么投入的原材料和劳务费用就能够尽早回收。粗略地说，制造需要的时间+平均库存滞留时间+应收款回收时间-应付款支付时间=周转资金必要的时间，其实有必要再加上原材料的库存期间，产品的流通期间等。

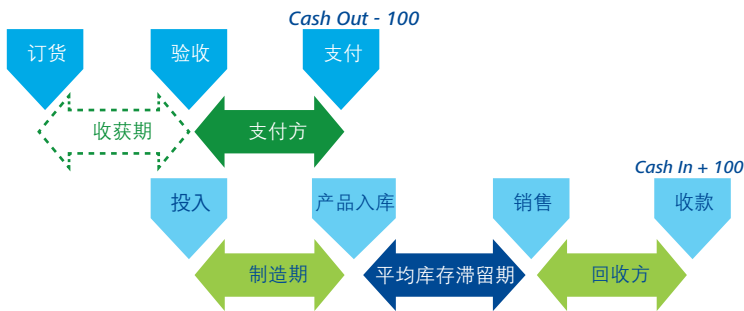


图23 库存和现金流的关系 I

稍微转换下角度，可以认为资产负债上的存货资产的一部分已经现金化了（见图24）。

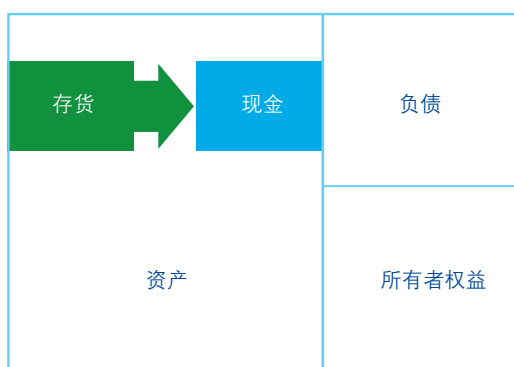


图24 库存和现金流的关系 II

新产品推出会明显地导致库存减少

事实上，随着供应链管理的进步，减少库存的最大效果在新产品推出时就发挥作用了。推出新产品的那一刻，现有库存就成了旧产品。如果不等旧产品售完就销售新产品，旧产品就会滞销，或者如果等到旧产品大致售罄新产品再上市的话，新产品实际销售的时间就推迟了。

例如，若能减少平均10亿元的库存，假设年度销售额有120亿元，如果是不等旧产品售完就推出新产品的情况下，就能减少滞销库存的损失10亿元；或者等到旧产品大致售罄新产品再上市的情况下，就能够达到新产品的发布提早一个月的效果。因为业界越来越多的新产品的开发让竞争变得越发激烈，能够提前一个月是无价的！

虽然那么说，胡乱减少库存会导致销售机会的丧失。如果是有季节性的产品，于繁忙期前预先积累库存也很必要。为了不丧失销售机会而减少库存，要同时提高需求预测的准确度，在整个供应链上提高信息的传达效率。

因此，正如PSI（Production / Sales / Inventory = 制造/销售/库存）平衡一词，库存是销售、制造等企业活动的关键节点，同时也是运营方法和战略的成果。

注：本文已发表于《中美日企业内部控制实务》一书中，但对其内容进行了些许调整。



德勤中国企业风险管理服务的联系方式

北京

德勤华永会计师事务所有限公司
北京分所
北京市东长安街1号
东方广场东方经贸城德勤大楼8层
邮政编码: 100738
电话: +86 10 8520 7788
传真: +86 10 8518 1218

上海

德勤华永会计师事务所有限公司
上海市延安东路222号
外滩中心30楼
邮政编码: 200002
电话: +86 21 6141 8888
传真: +86 21 6335 0003

台北

勤业众信联合会计师事务所
台北市民生东路三段156号12楼
邮政编码: 10596
电话: +886 2 2545 9988
传真: +886 2 2545 9966

香港

德勤·关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一期35楼
电话: +852 2852 1600
传真: +852 2541 1911

深圳

德勤华永会计师事务所有限公司
深圳分所
深圳市深南东路5001号
华润大厦13楼
邮政编码: 518010
电话: +86 755 8246 3255
传真: +86 755 8246 3186

广州

德勤华永会计师事务所有限公司
广州分所
中国广州市天河路208号
粤海天河城大厦26楼
邮政编码: 510620
电话: + 86 (20) 8396 9228
传真: + 86 (20) 3888 0119 / 0121

德勤中国公司治理中心网址: www.corpgov.deloitte.cn

德勤中国公司治理中心（本“中心”）于2010年4月21日正式宣告成立。中心将作为中国公司治理实务发展情况的信息集散地，并面向中国境内各位董事、高管与投资者主办各类重大公司治理活动与圆桌会议。中心的建立旨在促进中国内地和香港特别行政区两地的公司治理的领先实践。它着重介绍了在中国内地和香港特别行政区两地处于领先地位的公司治理实践，并重点收集来自德勤中国和其他第三方的多元化的关于公司治理的资源及领先理念。

《德勤企业风险》(第四辑) 读者调查问卷



1 针对以下方面, 请您评价《德勤企业风险》(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常好)	4(较好)	3(说不准)	2(较差)	1(非常差)
内容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
图片	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
版式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
编读互动	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 《德勤企业风险》(第四辑) 的文章是否对您有所帮助(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(很有帮助)	4(有些帮助)	3(说不准)	2(没什么帮助)	1(没有帮助)
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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
商业舞弊风险的管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
运用资料分析于舞弊侦防	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
侦测管理层舞弊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
寻找潜在的舞弊行为——重复付款审计	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
自动化分析平台	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
日本企业中国子公司舞弊调查	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
采购欺诈与腐败——防患于未然	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业社会责任与可持续发展报告	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
做什么, 为什么要做和怎样去做	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业风险用语——财务舞弊 (Financial Fraud)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
保险业风险管理小故事(3) —— “零现金” 工程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
企业内部控制实务(7)——存货管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 您最想了解关于风险管理和企业内部控制的相关内容(可多选)

- ☐ 全面风险智能服务 ☐ 资本市场服务 ☐ 合规性准备及协助 ☐ 业务持续性规划 ☐ 信息治理
☐ ERP控制 ☐ 安全电子商务 ☐ 内部审计 ☐ 合同风险与履约 ☐ 计算机审计
☐ IT尽职调查 ☐ 其他: 请具体描述您感兴趣的相关内容

4 您今后是否想继续收到德勤中国提供的《德勤企业风险》以及宣传资料? (☐ 是 ☐ 否)

烦请您提供贵公司以下信息, 我们将会把贵公司的资料注册在发送名单中。

公司名称: _____
 联系地址: _____
 联系人姓名: _____
 联系电话: _____
 联系人电子邮箱: _____

5 您是否觉得阅读电子版《德勤企业风险》杂志更为便捷?(每项单选):

请您按照以下标准打分:	5(非常同意)	4(较同意)	3(说不准)	2(不太同意)	1(不同意)
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

您填写完成读者调查之后, 可以发送传真或电子邮件到以下联系方式:

+86 21 6335 0003 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

您填写完成读者调查之后, 也可以通过邮寄到以下联系地址:

中国上海市延安东路222号外滩中心30楼 邮政编码200002

德勤华永会计师事务所有限公司 企业风险管理服务《德勤企业风险》编委会 收

感谢您的阅读与合作!

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



责任编辑 / 吴咏蓓
封面设计 / 顾弘敏
责任营销 / 陈大凯

关于德勤全球

Deloitte (“德勤”) 泛指德勤有限公司(一家根据英国法律组成的私人担保有限公司, 以下称“德勤有限公司”), 以及其一家或多家成员所。每一个成员所均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤有限公司及其成员所法律结构的详细描述。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计、税务、企业管理咨询及财务咨询服务。德勤成员所网络遍及全球逾150个国家, 凭借其世界一流和优质专业服务, 为客户提供应对最复杂业务挑战所需的深入见解。德勤逾195,000名专业人士致力于追求卓越, 树立典范。

关于德勤大中华

作为其中一所具领导地位的专业服务事务所, 我们在大中华设有21个办事处分布于包括北京、香港特别行政区、上海、台北、重庆、大连、广州、杭州、哈尔滨、新竹、济南、高雄、澳门特别行政区、南京、深圳、苏州、台中、台南、天津、武汉和厦门。我们拥有近13,500名员工, 按照当地适用法规以合作方式服务客户。

关于德勤中国

在中国大陆、香港和澳门, 我们通过德勤·关黄陈方会计师行和其关联机构包括德勤华永会计师事务所有限公司, 以及它们下属机构和关联机构提供服务。德勤·关黄陈方会计师行为德勤有限公司的成员所。

早在1917年, 我们于上海成立了办事处。我们以全球网络为支持, 为国内企业、跨国公司以及高成长的企业提供全面的审计、税务、企业管理咨询和财务咨询服务。

我们在中国拥有丰富的经验, 并一直为中国会计准则、税制以及本土专业会计师的发展作出重大的贡献。在香港, 我们为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含数据乃一般性信息, 故此, 并不构成任何德勤有限公司、其成员所或相关机构(统称为“德勤网络”)提供任何专业建议或服务。在做出任何可能影响自身财务或业务的决策或采取任何相关行动前, 请咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构不对任何方因使用本文件而导致的任何损失承担责任。

上架建议: 企业管理

ISBN 978-7-313-08941-0



9 787313 089410 >

定价: 30.00元