

# 安徽省内部审计师协会

## 风险管理及内部控制培训

2015.11.27 合肥



**EY**安永

# 分享人——安永总监 王森林

## 总监 王森林



注册会计师、注册内部审计师，注册管理咨询师，超过14年审计、风险内控工作经验，曾任职华为内审部，负责中国移动、云南中烟、恒大、安徽医院、华润、三一公司等公司审计、风险内控等咨询项目；负责多家大陆和美国香港上市公司咨询项目。

## 联系信息

手机：18680307084

邮箱：

leslie.wang@cn.ey.com

# 安永是全球领先会计、税务、并购交易和咨询服务机构（四大），在中国设有24个分公司拥有1.3万名员工

## 安永全球



20.5  
万人

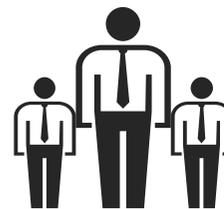


150+  
国家及地区



287  
亿美元收入

## 安永中国



13,000  
人



24  
办事机构



4  
服务领域

# 安永在风险内控领域服务的主要客户



云南中烟业有  
限责任公司



安徽皖通高速公路股份有限公司



# 今天交流主题.....

---

前言

内控舞弊案例分析及防范探讨

8:30AM

基本

企业内部控制理论及体系构建

11:00AM

提升

企业全面风险管理理论及体系构建

4:00PM

# 第一部分：内控舞弊案例分析及防范探讨

---

一

关于舞弊的统计数据

二

舞弊产生的因素

三

舞弊手段及迹象

四

舞弊防范

五

小结

# 关于舞弊的统计数据



# 人性的黑洞.....

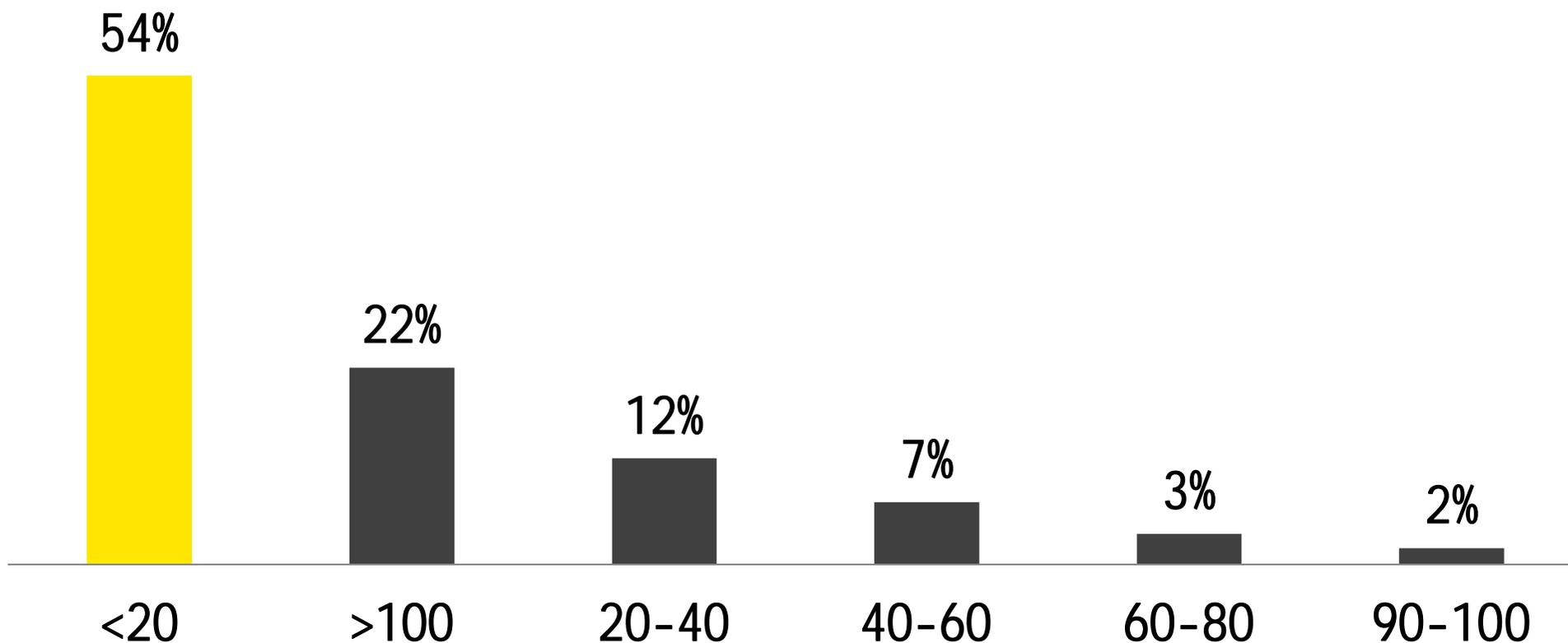
---



Fraud

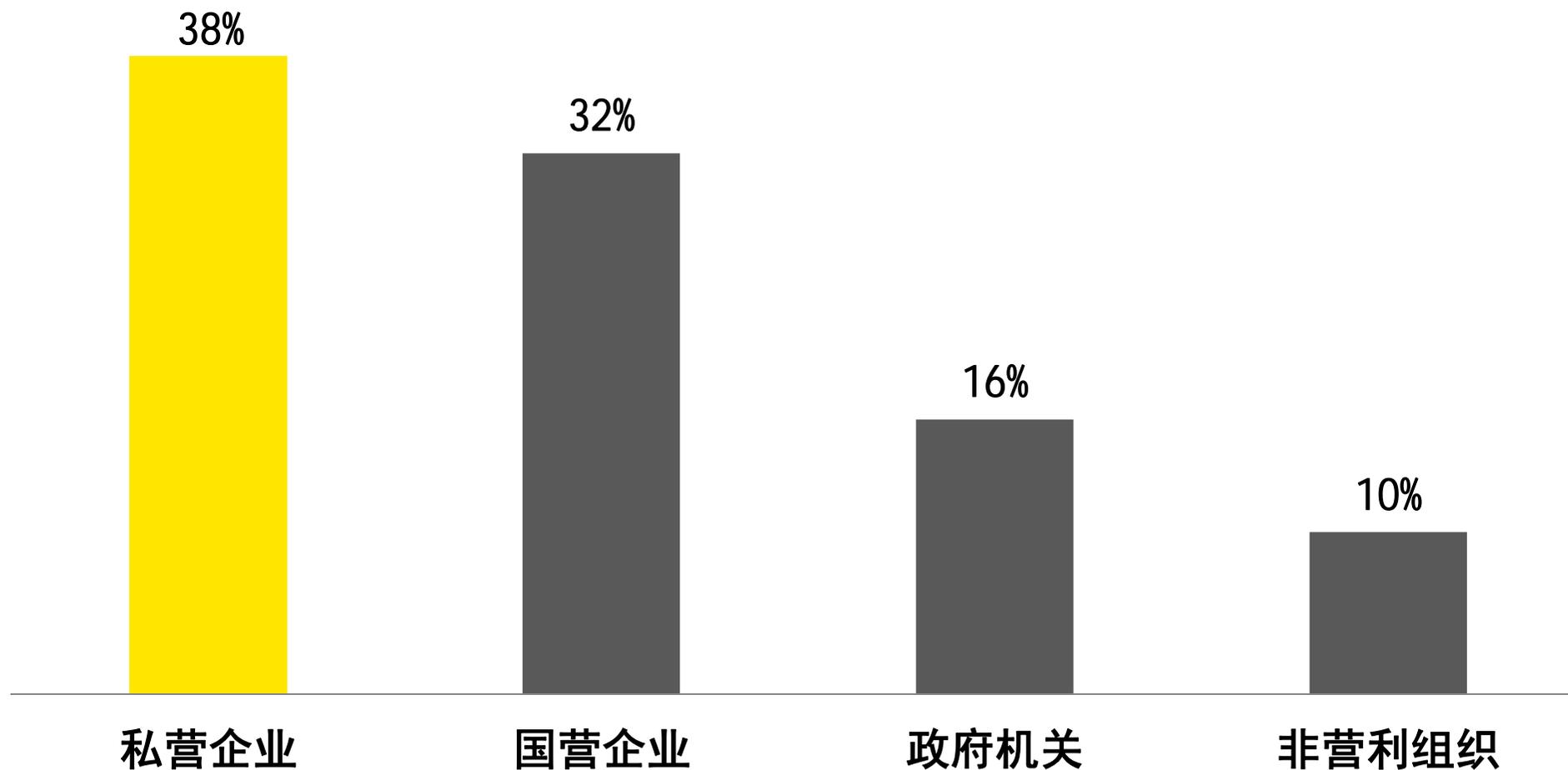
# 舞弊行为在全球范围的企业及组织内普遍存在

## 单次金额小于20万美元舞弊事件发生频率



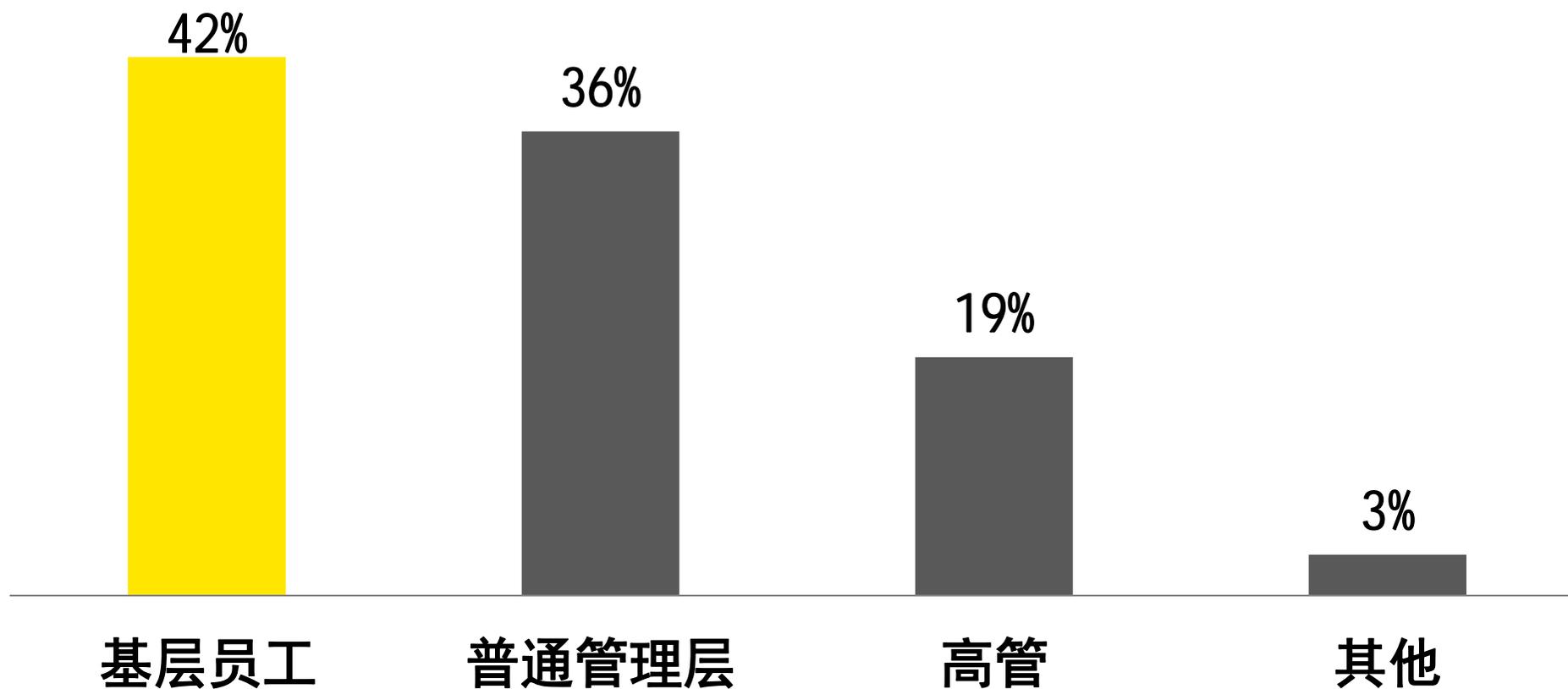
注：本材料中数据(下同)，根据美国注册舞弊审核师协会(ACFE)发布的2014年度全球舞弊分析报告整理。该协会对2012-2014年间的100个国家1483个舞弊事件进行了统计分析。

# 私营企业是舞弊行为的高发组织



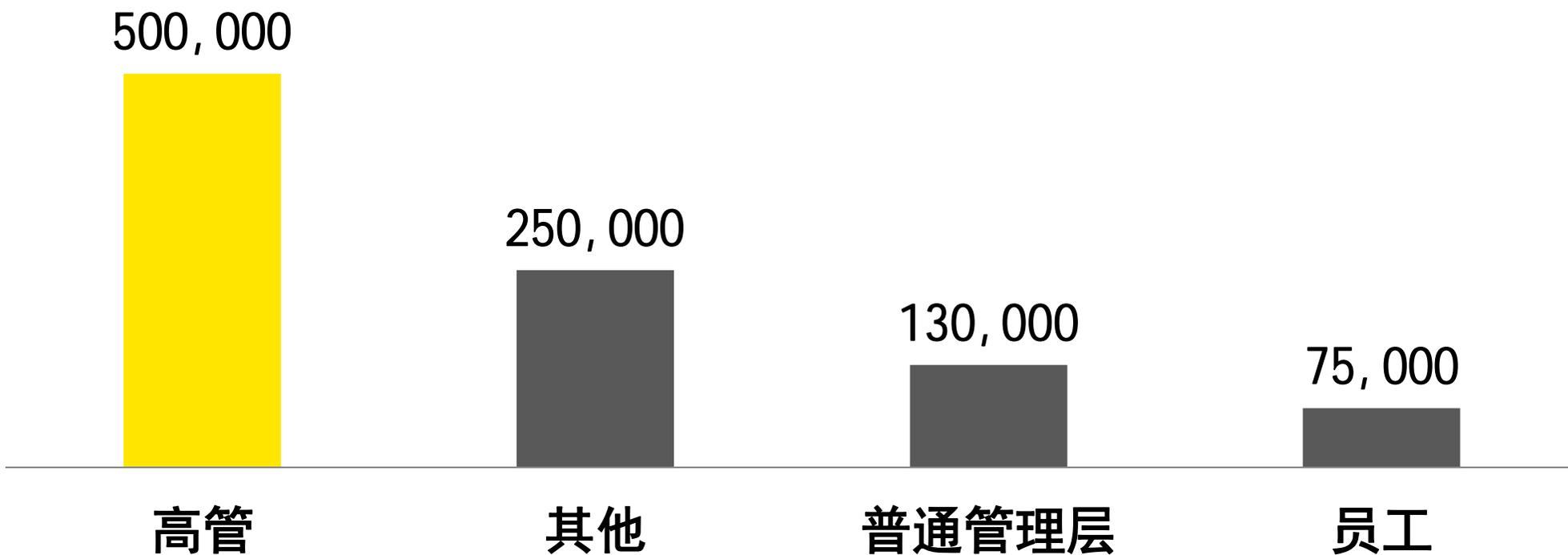
# 工作3-5年的基层员工最容易发生舞弊

---

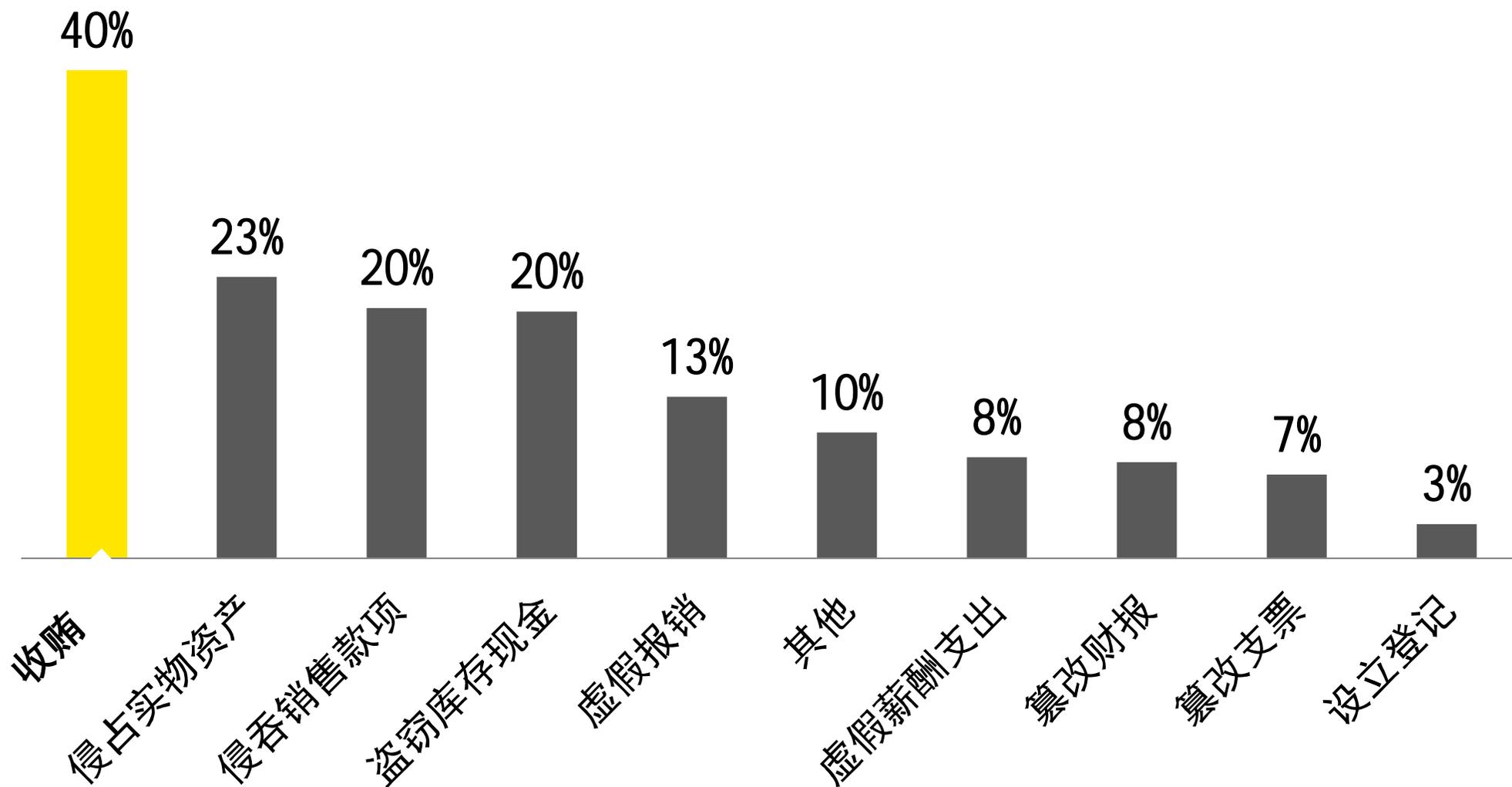


# 但高管舞弊造成的损失最为严重

单次舞弊造成损失平均值



# 收贿和侵占公司资产是最普遍的舞弊手段

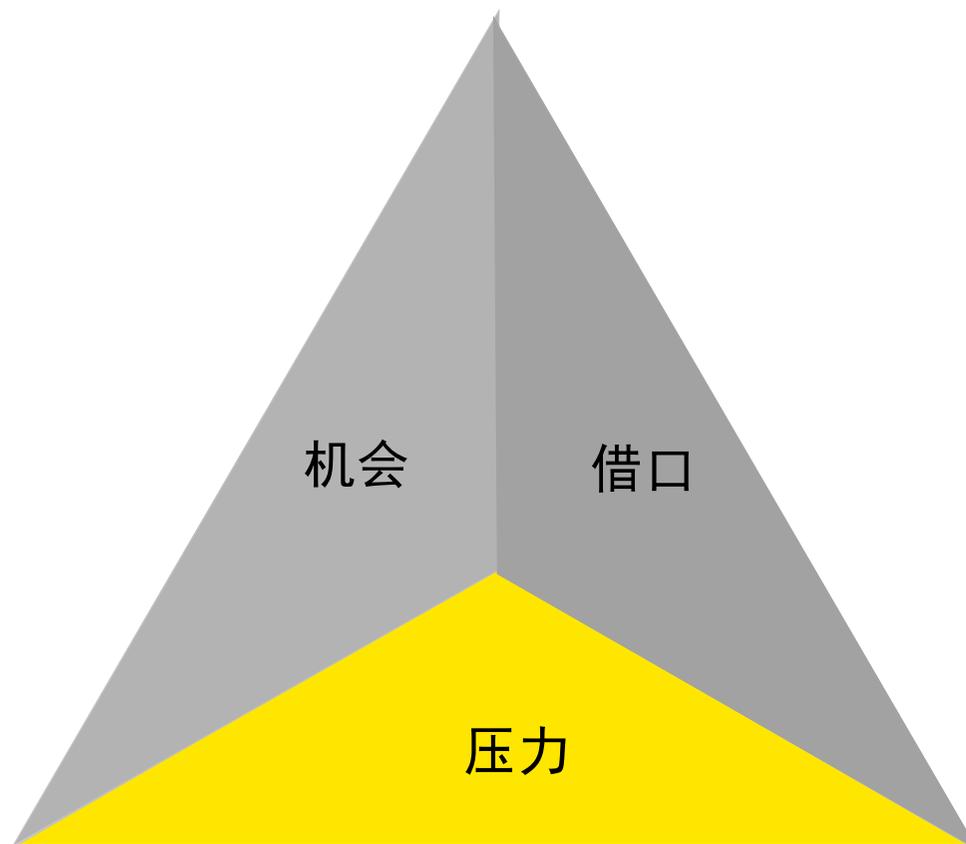


# 舞弊产生的因素



# 什么条件下我会冒险去舞弊？

## 舞弊三角论



注：该理论由美国注册舞弊审核师协会(ACFE)的创始人史蒂文·阿伯雷齐特提出，他认为缺少了上述任何一项要素都不可能真正形成企业舞弊。

# 经常有这些想法.....

---

- 上次的票据丢了，没报销，这次多报点，补回来.....
- 我这么做也是为了公司的业务.....
- 流程这么复杂，变通处理一下.....
- 待遇低，加班这么多，我在外面挣一点也正常.....
- 是公司的漏洞太多.....

# 案例1—某酒公司亿元存款失踪之谜

---

- 2014年1月27日，某酒股份公司公告，称其子公司某酒供销公司1亿元存款，被人分3次从银行转走。报案后追回3699万元。
- 罗某盗盖某酒公司印鉴后，由唐某持银行结算凭证，分3次全部转入浙江某然实业有限公司账户。

# 压力—酒类公司销量下降，需要业绩和利润，面对诱惑，答应在外地银行开立账户

---

- 罗某，在南京注册成立了南京金某酒业有限公司
- 罗某与某酒供销公司达成600万元采购协议
- 某酒公司在罗某指定银行存款1亿元的协议（农业银行杭州华丰路支行）
- 除银行给付存款利息外，罗另给付存贷利息差290万元。

# 机会—风险意识不足，内部控制多个环节失效

---

- 如何能在资金紧张时在外地开立银行账户？
- 预留印签如何被盗？
- 如何绕过公司流程转出1亿元？
- 为何未实时监控银行账户变化？
- 为何未及时和银行沟通？

# 机会—银行预留印鉴保管不善

---

- 某酒公司财务人员赵某持《授权委托书》及相关材料、印鉴在华丰路支行开立账户；银行去长沙核实印签未果。
- 某酒公司后安排财务人员赵某一一人持公司公章、财务专用章、法人代表人名章等预留银行印鉴赶到杭州，罗某安排游览西湖中印鉴被盗。

# 机会—拆单绕开付款控制流程

---

- 2013年12月9日、10日、12日；分79笔、将1亿元资金通过网银转出。
- 公司原本打算将存款通过银行理财的账外方式转款，但因是上市公司而行不通，商定将1亿元存款由定期改为活期。

# 机会—资金安全日常控制不到位

---

- 开户时银行人员曾提醒，开通网银、支付密码器以及资金变动短信通知等银行服务，但某酒公司均不接受。
- 未做到资金账户日清日结，待银行寄回纸质对账单时才发现。（僵尸户）

## 案例2—收银机变成印钞机，收银员一年贪污280万

---

- 2013年7月-2014年4月期间，27岁的安某在美食城担任收银员工作期间，利用职务便利将营业款282万余元非法占为己有。
- 2014年法院终审判处其有期徒刑10年6个月。

# 压力——我不得不这么做

---

- 收银员工资太低，谈恋爱需要钱
- 收银时经常发生差错，自己还得赔钱

# 机会—无意中发发现内部控制漏洞

---

顾客结账退卡时，如果先在两台收银刷卡机的其中一台机器上进行退款操作，在退款操作的最后一步需要确认时，先不点击确认键，然后再拿这张美食卡在另外一台刷卡机上进行同样的退款操作，最后两台机器都点击确认，就会出现重复退款情况。

# 机会—系统及内控存在重大漏洞

---

- 系统控制漏洞
- 因工作可以同时接触2台收银机，且获取了另外一台收银机的密码
- 缺乏工作场所的监控设备（CCTV），缺少工作的督查机制
- 缺乏现金、财务账、消费金额的及时准确核对

# 借口—寻求心理安慰

---

安某交代，当初应聘的时候，除2000元保底工资外，老板还承诺每个月会给他一定额度的提成，但是该承诺好比过眼云烟，始终没有兑现。为此，宋某经常找老板理论，但毫无效果。

——安某说辞

# 业绩、经济是最常见的舞弊压力

	压力	行为
业绩	<ul style="list-style-type: none"><li>胡某银行客户经理。因经手的人民币200万元贷款到期未能收回，遂与王某合谋骗取钱财用于归还所欠贷款及个人</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>合谋骗取企业存款近3000万元</li></ul>
经济	<ul style="list-style-type: none"><li>汤某要照顾家中的妻子、三岁的儿子，还有刚满月的女儿，并要支付房贷车贷等，5000元的工资无法供家庭日常开销。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>利用职务之便盗窃公司仓库手机</li></ul>
其他	<ul style="list-style-type: none"><li>企业上市等、政绩、名誉等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>绿大地虚增收入5.5亿</li><li>万福生科伪造银行回单14亿元、虚构收入9亿多元</li></ul>

# 舞弊手段及迹象



# 舞弊手段多样，伪造文件是常用伎俩

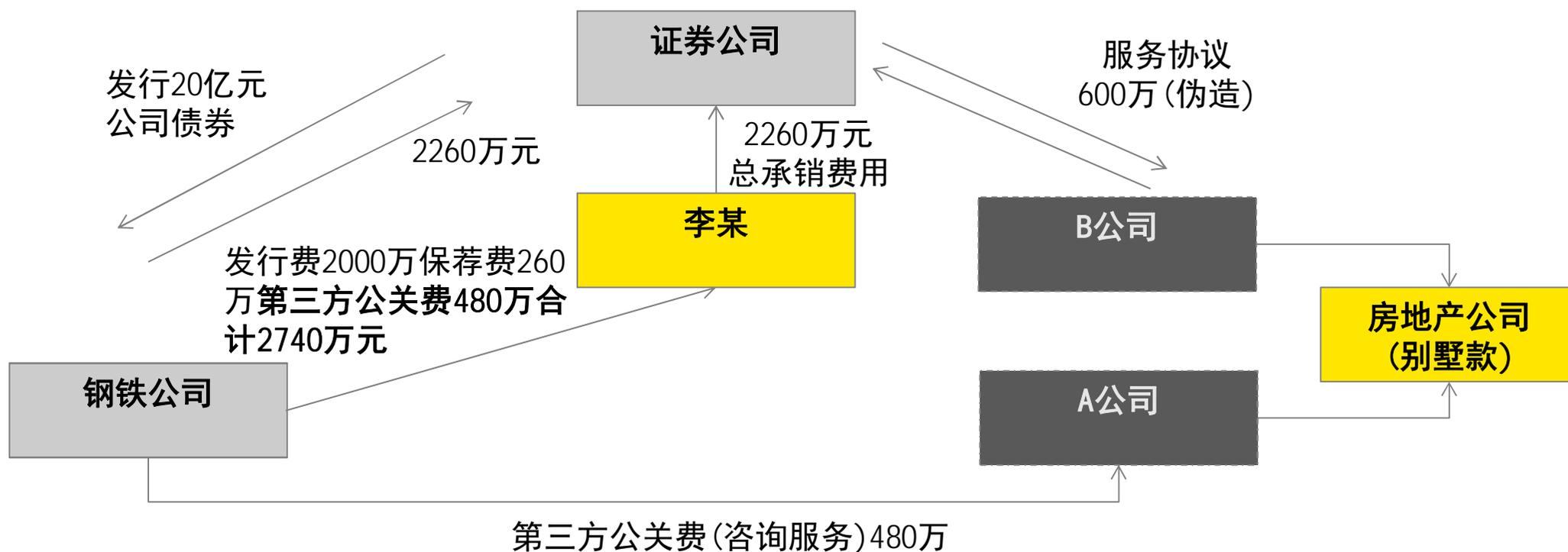
---

- 伪造文件、签字和印章
- 阴阳合同
- 串改账户收款/私收账款
- 侵占/挪用资产
- 虚假交易/业务
- 关联方利益输送
- .....

# 案例3 ——XX证券原执行董事李某因侵占5260万元获刑8年

## 背景

- 投行部团队负责人，负责IPO、发债等项目承揽、队伍管理、公关、协调、渠道建设。四五年时间，李某带领团队承接了十余个IPO、债券发行项目，为公司创收数亿元人民币。



# 案例3 ——XX证券原执行董事李某因侵占5260万元获刑8年

## 内控形式完善

- “第三方协议支出”在该证券公司其实有着严格而明确的规定，如“不得支付给工作人员（业务团队个人），不允许中饱私囊”，“项目协议支出需申请报备，团队负责人需提交与第三方无关联关系的承诺书”，“协议签订前，需经投资银行经理办公会议讨论通过”等。

## 内控执行不力

- 该公司相关人员透露，办公会议讨论时并不涉及第三方公司的具体名称，也不对第三方公司存在的真实性进行确认，管理层只需要在审批时查看一下对方的营业执照复印件即可；至于对方人员的工作情况，公司就更不审核、不清楚了，只有项目团队负责人一人心知肚明。

## 管理放任

- 李某经常有一些小的违规操作，然而毕竟李某有能耐拿到大项目，能为公司带来高额创收，主管的副总裁虽心有疑虑，也未深究下去。

# 案例4 ——绿XX公司出纳在授意下伪造了各类银行票证共计74张

- 经法院查明，2005年至2009年期间，由出纳赵X丽利用银行空白进账单，填写虚假资金支付信息后，私刻银行印章加盖于单据上，伪造了各类银行票证共计74张。

表2：绿大地案印章鉴定结论

资料来源：证券市场周刊整理

发票代码	鉴定结论
00218336、00218337、00218341、0011576、0011577、0011580	分别有“马龙县有偿出让集体使用权领导小组办公室的印章与真实印章不是同一枚”
01461302、01461303、01461305—01461310、01461312—01461315	发票上月望乡猫猫洞村民委员会的印章与真实印章不是同一枚
17480	发票上中国农业发展银行官渡区支行转讫红印与真实印章不是同一枚
00868032	马龙县旧县九龙建筑有限公司的印章与真实印章不是同一枚
无	浙江省绍兴市三社花木场、昆明天绿园艺有限公司、昆明森潮花卉有限公司这三家公司的《公司登记基本情况证明》上的“云南省工商行政管理局”的印单与真实印章不是同一枚
无	2006年10月16日、2007年3月2日、2007年3月12日交通银行进账单上交通银行昆明新迎支行业务专用章与真实印章不是同一枚
无	2007年12月28日、2009年5月15日、2009年6月4日上海浦东发展银行进账单的印章与真实印章不是同一枚

- 昆明市中级人民法院对做出一审判决，原财务总监蒋X西、原财务顾问庞X星、原出纳主管赵X丽等人分别被判处6年至2年3个月不等的有期徒刑并处相应罚金。

# 案例5 —— “真真假假” 缴款书，公路局收费站会计贪污570万

2009年3月5日上午，延安市宝塔区检察院检察长杜安平在办公室接到一个举报电话，称延安公路管理局李渠收费站数百万元车辆通行费亏空，去向成谜。经公安立案侦查后，发现会计贪污公款570万。

- 李某作为收费站财务会计，每天将站上提交的收费汇总收齐后统一存入银行，存进时，李要开具一式五联的《陕西省公路车辆通行费现金专用缴款书》交给银行检验，银行清点所存款额与缴款书上数字一致时，会在缴款书上加盖工作人员私章和“现金收讫”字样业务用章。
- 李某拿到银行盖章之后的缴款书，除了要留几联给单位作账之外，还要将第五联交到延安公路管理局收费管理科备存，收费管理科工作人员将第五联检验无误后装入会计凭证作账，以此确认收费站会计确实将全部收费存入银行。
- 据李某交代，他往局里收费管理科交第五联缴款书时，发现工作人员大多时候只扫一眼就收进作账了。于是，他每次把收费现金往银行存入前，先提取一部分留给自己，然后重开一张与当天收费款额一致的缴款书第五联，并撕一个与“现金收讫”章大小差不多的纸片，蘸上印泥盖在缴款书上，最后把这张缴款书交到收费管理科工作人员手里。

# 舞弊迹象

行为	事实
<ul style="list-style-type: none"><li>34岁的黄某，曾是XXX植物园的一名出纳，虽然每月工资只有2000多元，但却拥有路虎、mini cooper、高尔夫三辆私车，还有不少奢侈品。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>虚列工资单形式10年间贪污470万</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>我没有心情休假，因为每次休假，总是会让我想起已经往生的父亲”——主管要求休假时的回答。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>需要及时删去虚假的交易记录；</li><li>股指期货赌博，输掉513亿人民币</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>对某项工作不合常理的投入或热心</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>利用本身的工作便利推荐供应商，并协助中标收受贿赂</li></ul>

# 舞弊迹象—公司不正常的管理模式和业务变化

---

- 管理层决策由个人或小团体左右
- 高员工流失率，尤其是敏感职位
- 组织结构或部门/岗位设置缺陷或能力不足
- 收入/成本/费用的异常波动
- 价值不匹配的服务/外包合同
- 持续更新贷款
- 重要文件丢失
- 文件非正常修改
- 账面长期不符
- 投诉增加
- .....

# 舞弊迹象一个人不合常理行为和举动

---

- 拒绝假期、拒绝调动甚至升职
- 对询问的解释不符合常理
- 生活方式变化：昂贵车子、珠宝、房子、衣服
- 重大个人债务
- 行为变化：药物、酒精、赌博
- 奢侈的个人生活习惯
- 吹嘘自己新购买的物品
- 携带超多现金
- 因正常的询问被轻易激怒
- 超过承受能力赌博
- .....

# 案例6——XX乐现财务内鬼，公司损失3500万元



2014年6月份

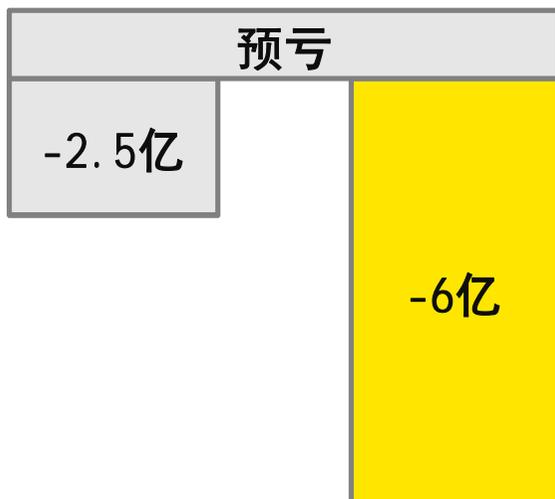
XX乐副总裁何某因个人原因，辞去公司副总裁、董事会秘书、首席财务官、财务总监职务。



2014年12月份

新聘任廖某为公司财务总监，12月廖某又以个人原因为由，向董事会提交辞职报告。

## XX乐公司2014年业绩预告



损失原因
全资子公司天津市XX乐商业有限公司存在财务“内鬼”，财务人员利用职务之便侵占公司财产，造成损失金额约3500万元。

# 案例7——社保基金专项审计揪出蚕食国资的硕鼠

- XX基金前副总经理、投资决策委员会原主席杨某，利用职务便利获取的未公开信息交易，为他人牟取非法利益，构成“利用未公开信息交易罪”。2014年6月，杨X被法院判处有期徒刑两年，并处罚金150万元。

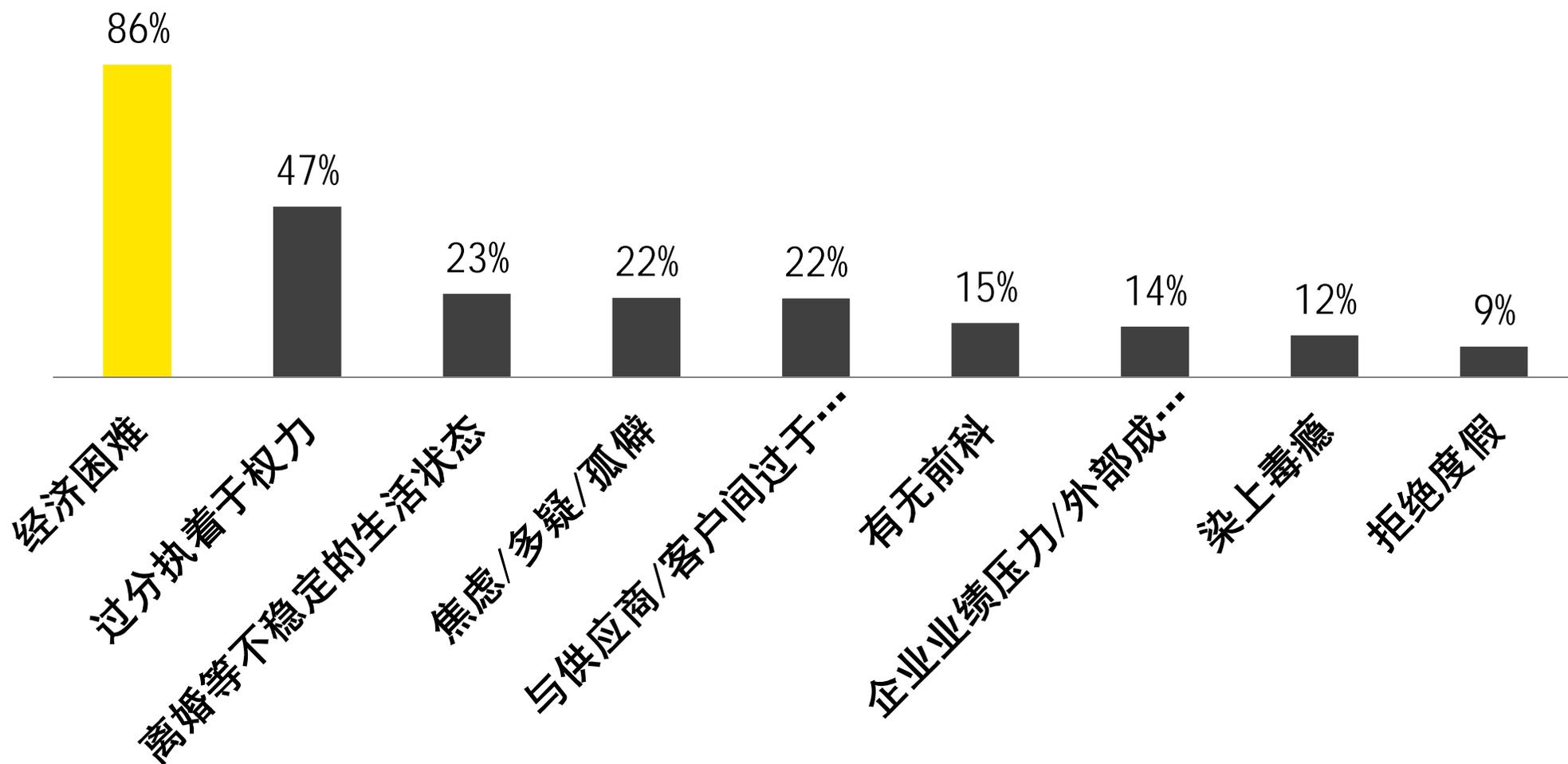
在基金经理中，杨某管理的两只社保基金业绩相当好，他本人在业界的口碑也不错。

2011年8月被提拔为公司副总经理，不到一年，2012年中旬，就辞职离开公司。对此，官方公告是：其离职纯属个人原因。

审计署人员产生疑问并追查发现：股票交易K线图有异常，有3个账户长期跟随杨某管理的社保基金进行交易，且获利巨大

杨X利用其管理有关投资组合的职务便利，将有关投资股票的名称、数量、价位以及买卖时机等信息，通过口头指令让张某进行操作，累计成交额数十亿元，非法获利1600余万元。

# 经济困难和执着权力是最明显的舞弊迹象



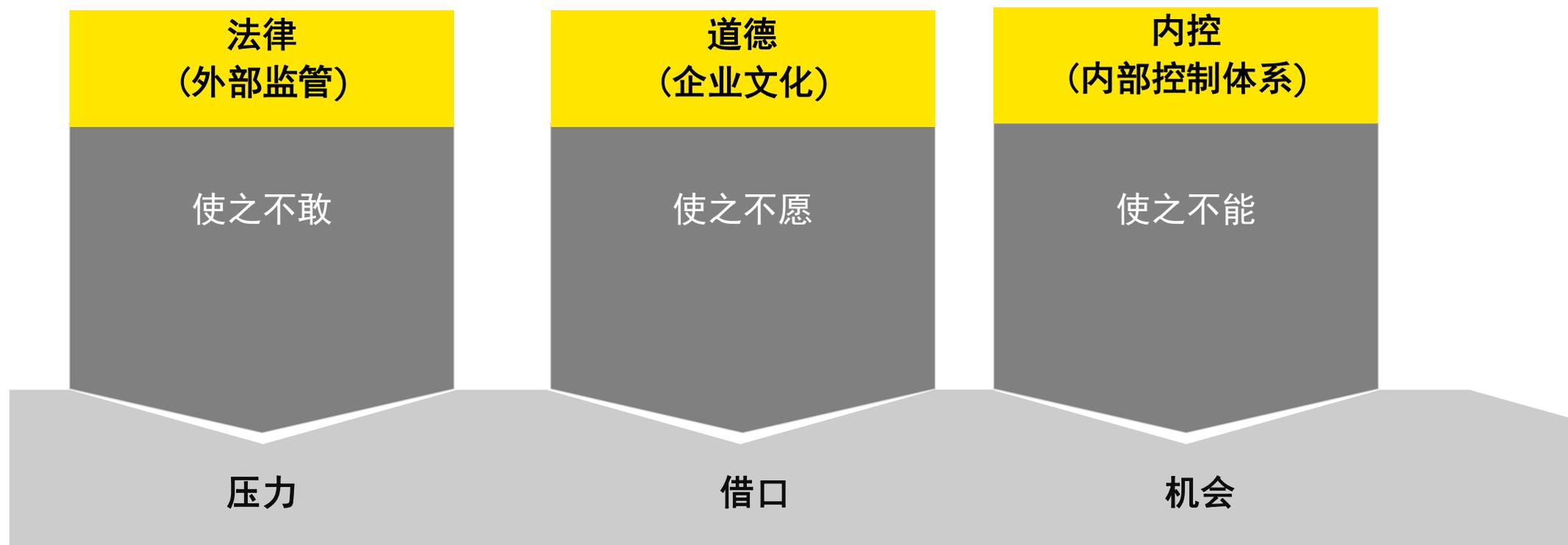
# 舞弊防范



# 中央纪委王岐山谈反腐：要让官员不想腐、不能腐、不敢腐



# 从舞弊的三个要素方面，降低舞弊发生的概率



# 公司的价值观、职业道德规范是企业文化的核心，是企业反舞弊的基础，无形胜有形

---

- 高级管理层的价值取向、行为态度及工作习惯，传递的是公司/组织的风险管理文化和偏好。



有机会占比便宜吗？



容易被发现吗？



后果会不会严重？

反正大家都这样，我不能吃亏！

## 案例8——法国兴业银行舞弊案，企业“明星文化”

2008年法国兴业银行员工利用真买假卖的交易手法，挪用巨额资金在股指期货市场上赌博，最后输掉49亿欧元。

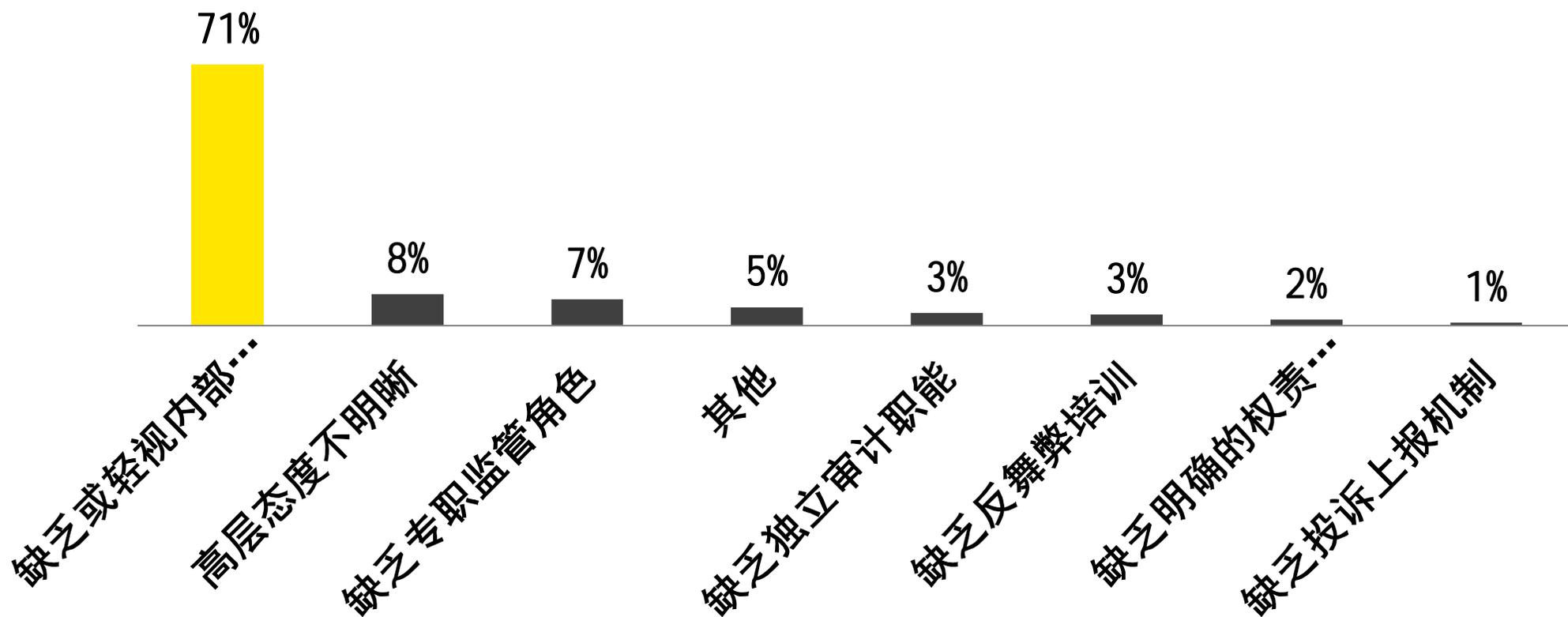


在法庭证词上，科维尔做了如下陈述：

“我的操作不复杂，正常的监管就能查出这些交易。在正常的日常交易中，一个交易员根本无法用正常的投资规模赚那么多钱。这让我相信，只要我能盈利，我的上司就会对我的交易手段和交易金额睁一只眼闭一只眼。我能赚钱，这正合他们的心意，他们的被动接受促使我继续干下去……”

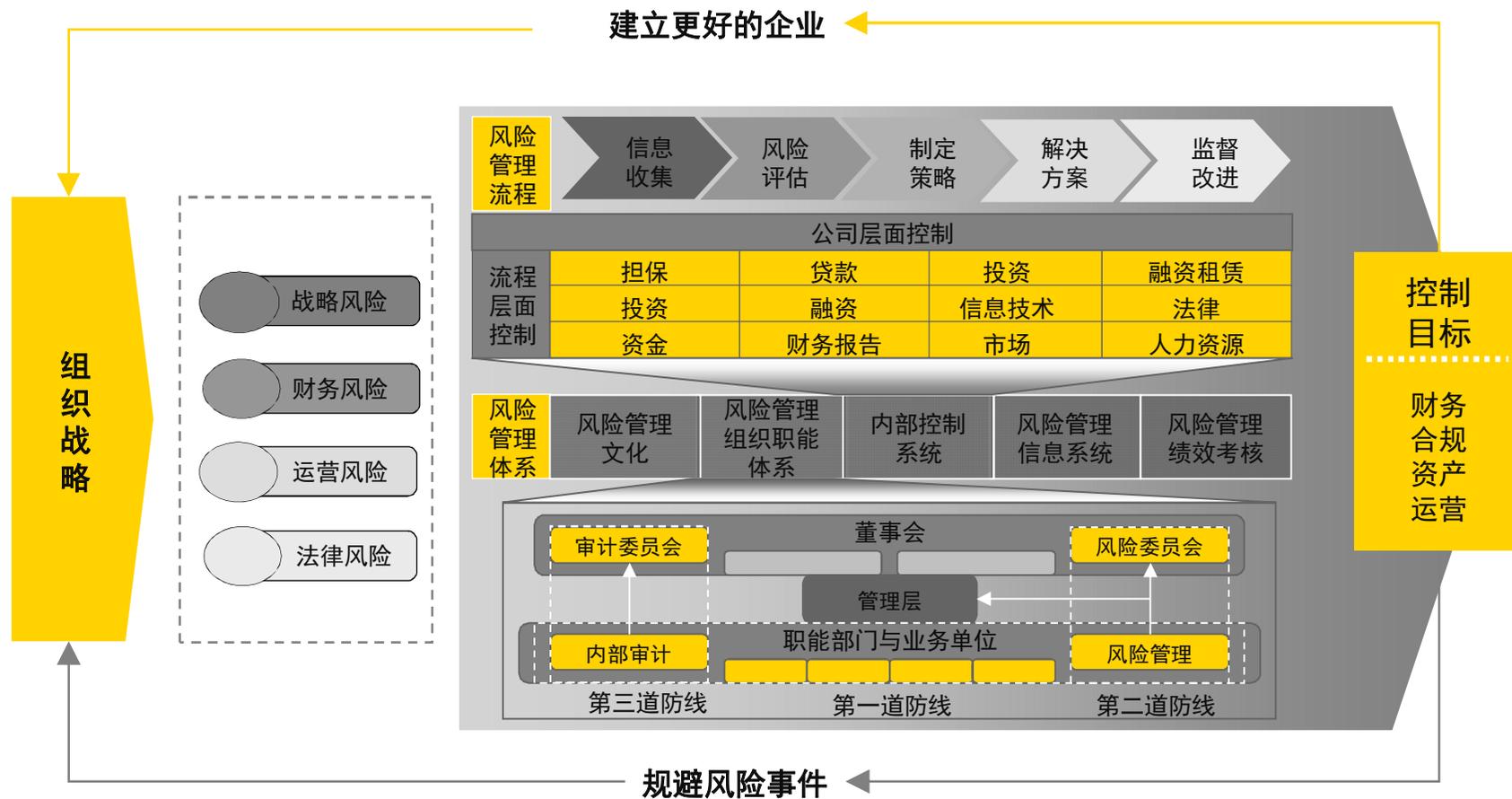
# 消除舞弊产生的机会——依赖有效的内部控制体系

舞弊产生的原因



# 科学完善的风险管理及内部控制体系,能在设计层面有效降低舞弊风险

## 安永建议的全面风险管理和内部控制框架体系



# 身边的案例——增强风险意识



# 风险及内部控制意识薄弱，给舞弊事件提供了最直接的机会

## 一笔被骗1200万 财务人员用QQ要注意

来源：中国会计视野 发布时间：2015-03-19 作者：蔡秋红 编辑：无忧草

 打印  RSS 字号：大|中|小

核心提示：企业财务人员，如果发现QQ有曾经在异地登陆提醒的，一律停用，防止类似诈骗案件发生。

## 财务总监疏轻信QQ消息被骗47.8万元

来源：中山日报 发布时间：2015-09-09 作者：张房耿 编辑：无忧草

 打印  RSS 字号：大|中|小

核心提示：公司总经理QQ指示汇款，中山市一家医疗器械科技有限公司的财务总监没有审批直接转账，结果导致公司被骗了47.8万元。

## 女会计被微信版“我是你领导”骗走190万

来源：中国会计视野 发布时间：2015-09-15 作者：叶松丽 编辑：无忧草

 打印  RSS 字号：大|中|小

核心提示：警方提醒，此类诈骗针对单位财务人员等特定群体，假冒上下级的工作关系，具有相当的迷惑性。

## 骗子盗老板QQ 会计错汇20万遭老板索偿

来源：江南时报 发布时间：2015-05-26 作者：张旭 编辑：还津蕴

 阅读：638  打印  RSS 字号：大|中|小

律师表示老板的QQ号被盗不是会计负责的借口最终双方协商会计承担40%损失公司承担60%

# 单个的控制缺陷似乎无关紧要，但需要警惕控制漏洞的叠加效应

你是否认为下面的问题无关紧要？



## 仓库月末未盘点

- 我们每季盘点，每月盘太麻烦
- 这个月太忙，临时取消
- 让仓管自己盘就可以了



## 发货未及时记录

- 偶尔漏记了
- 周五一起记吧



## 把账号和密码借我用一下

- 我不在，你帮我登录处理下
- 很急，我先用下你的帐号密码

# 案例9——仓库管理名存实亡

## A通讯公司仓库管理内控机制

- 进入仓库需要管理员账户和密码审核
- 手机出库时检查数量
- 出库时在系统登记出库记录
- 盘点库存数量与账面数量是否一致

## 销售经理盗窃之道

- 久了关系很熟，要来账户和密码
- 直接报领用手机数量，口头沟通
- 发现当时仓管员不会第一时间记录
- 未盘点，发现多拿的手机没人发现，掌握了规律，变本加厉

销售经理1月之内顺手牵羊，盗走50多部共计价值过万的手机

# 有完善的内控政策和流程，但缺乏执行和监督，内控犹如空中楼阁

## A公司资金管理内控机制

- 财务印签分开保管，出纳保管财务章、科长保管私章、会计包括法人章
- 出纳不兼任会计工作，支票金额科长审核
- 每月与银行对账后才结帐
- 出纳编制对账单，会计复核

# 案例10——出纳利用空白支票私盖印鉴，1年多时间挪用公款80多万

## 甘肃省兰州市城关区人民法院 刑事判决书

(2014)城刑初字第295号

公诉机关兰州市城关区人民检察院。

被告人阎某，女，1975年9月9日出生于甘肃省兰州市，汉族，大学文化，系甘肃省劳动教养工作管理局财务科出纳，住兰州市城关区。因本案于2013年1月29日被刑事拘留，同年12月13日被逮捕。现羁押于兰州市第一看守所。

一、被告人阎某犯挪用公款罪，判处有期徒刑五年六个月。

(刑期从判决执行之日起计算。判决执行以前先行羁押的，羁押一日折抵刑期一日，即自2013年11月29日起至2019年5月28日止。)

# 案例10——出纳利用空白支票私盖印鉴，1年多时间挪用公款80多万(续)

## 财务科长 证言

一般情况下我核对完数额后当场盖章了，盖完后把我的印章锁起来。有时候比较忙，我看一下金额就把我的印章给阎X让她拿到自己的办公桌上盖，这种情况很少，阎X盖完章就把章子还给我了。

## 会计 证言

我保管的单位法人韩某某的印章平常都在我办公室的铁皮柜子里锁着，钥匙我自己拿着。如果有两三天不在单位的话，我就把法人章交给出纳阎X保管。除此之外法人章一直都由我保管着

# 案例10——出纳利用空白支票私盖印鉴，1年多时间挪用公款80多万(续)

## 会计 证言

- 由于疏忽大意，没有按照每个月对一次账的规定，基本上都是两三个月才对一次，银行存款我只在电脑上对一下。
- 现金结余我对阎X账比较信任，就没多想。
- 阎X做的账比较乱，连她自己有时都看不清楚。

# 案例10——出纳利用空白支票私盖印鉴，1年多时间挪用公款80多万(续)

## 出纳 证言

- 我有时将空白支票夹带在单位正常的报销中，趁梁科长和郭科长不注意在空白支票上加盖单位的法人章及郭某的私章，利用空白支票提取单位资金。

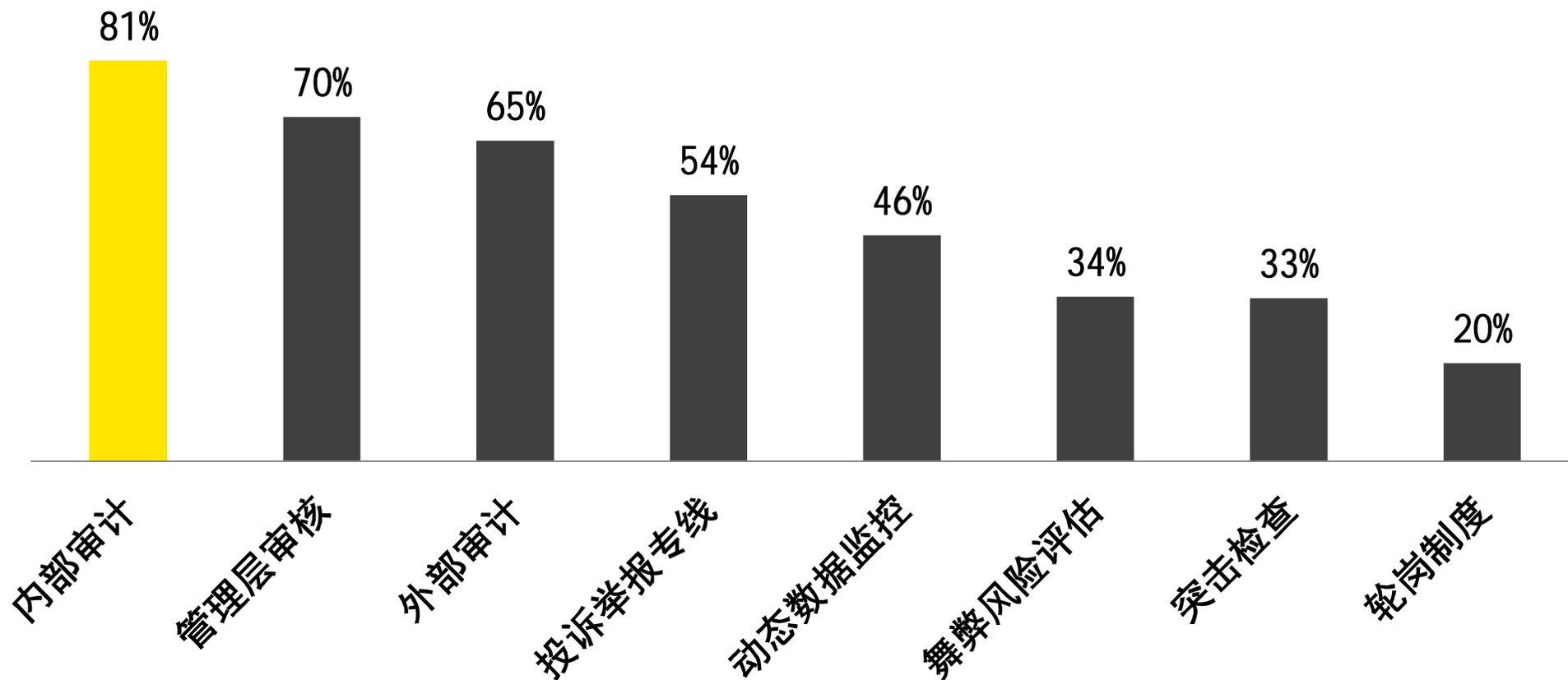
执行不到位

职责未履行

监控不得力

# 建立强有力的审计监督体系，及时发现制止舞弊

舞弊发现途径



# 万达的审计体系——王健林唯一直管部门

## 集团召开廉洁大会 重拳出击反腐倡廉

发布时间：2015-07-14 作者：企业文化中心



首先，集团党委书记兼审计中心总经理高茜做了《关于对许振营等移交司法、对唐剑锋等解除劳动合同关系的审计通报》。通报指出，原西安项目公司工程副总经理许振营、原万达百货总部综合管理中心工程物管部经理范学立2人向多家施工单位索贿受贿，金额巨大，予以移交司法；原商管总部综合管理中心大客户部总经理唐剑锋、原百货总部综合管理中心工程物管部总经理高毅等16人滥用职权，运用各种方式牟取私利，予以解除劳动合同关系。

大连万达集团股份有限公司

审计指令

(2013年)第012号

锦州万达广场有限公司：

经董事长办公会研究决定，对你公司的管理情况进行例行审计。现委派集团审计部：[ ]、[ ]、[ ]等前去你公司执行上述审计任务，望予提供各种工作便利。

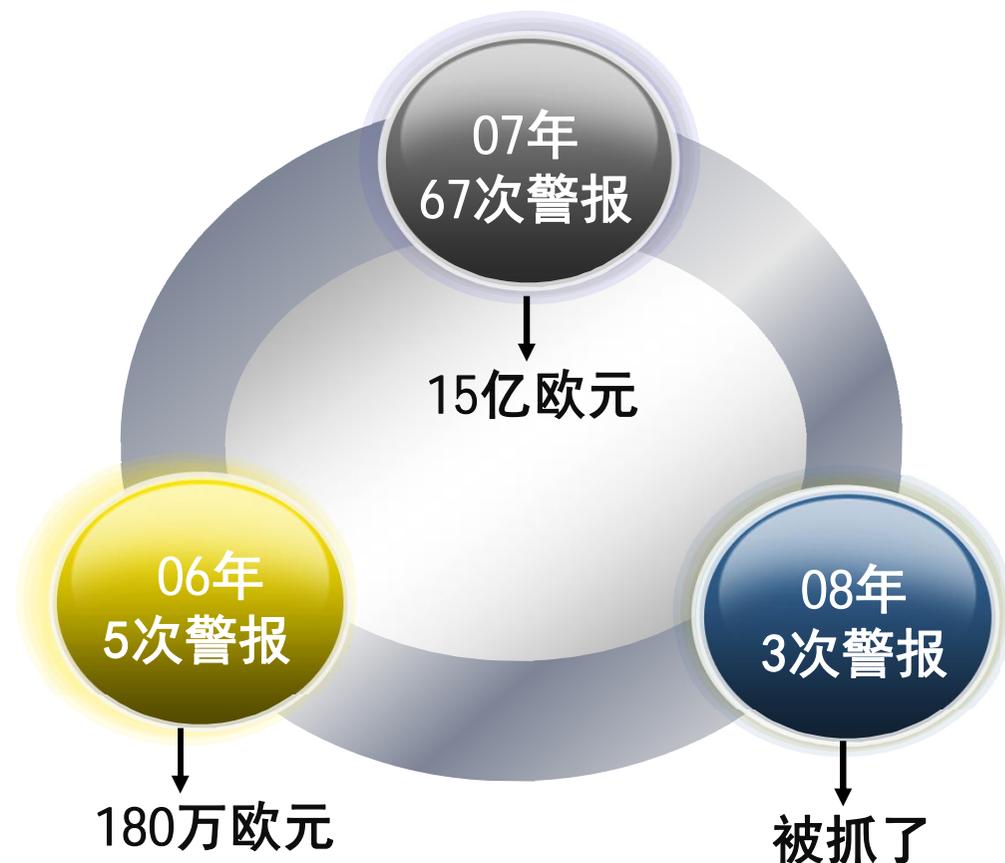
此令。

签发人：

Handwritten signature of Wang Jianlin in black ink.

# 利用风险监控系統，自動識別異常并发出風險警報

- 興業銀行有11個風險控制系統。這11個后台監控系統經紀、交易、流量、傳輸、授權、收益數據分析、市場風險等各個流程環節。
- 從2006年6月到2008年1月，法興銀行的大多數風險控制系統自動對凱維爾的各種交易75次拉響警報。



# 小结

---

- 1 舞弊行为对组织及个人，都会造成很大的损害
- 2 尽量化解舞弊的三个因素，压力、机会及借口
- 3 警惕舞弊发生的迹象，及时发现制止舞弊行为
- 4 建立系统的内部控制和反舞弊机制，提前预防舞弊

# 欢迎交流

王森林 186 8030 7084

邮箱: [leslie.wang@cn.ey.com](mailto:leslie.wang@cn.ey.com)

QQ: 813477197