

采购欺诈与腐败 - 防患于未然

企业在采购环节可能会面临欺诈与腐败的风险。这将会对其声誉及财务造成十分严重的损害。随着越来越多的公司选择亚洲地区的供应商，采购环节发生欺诈与腐败的现象也相应增多。

收取不正当的退款、回扣，及与不可靠的供货商发生业务关系等问题均十分常见。即使公司能够采纳或实施有序的管控措施来减少此类事件的发生，也不可能完全消除遭遇此种欺诈腐败的风险。

在采购环节中发生欺诈和腐败不仅不易被察觉，同时很难被证实或成功起诉。此类事件往往被内部处理，公司会默许受牵涉的员工“自动请辞”，但其名誉也不会受损。

在正常的商业环节中，高风险的欺诈环境往往有以下三个要素：具有被迫进行欺诈行为的环境压力，具备欺诈的机会，以及具有将欺诈行为合理化的借口。这些要素会因经济的恶化而更为明显。全球金融海啸的爆发也诱使越来越多的欺诈行为浮现，同时，为了达至和维持过往双位数字的增长速度，企业面临着更大的压力。而这种经济低迷时期的心态可能诱发更多的欺诈活动。

通常，员工在被要求行贿或收受贿赂时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？
- 我是否会因此而被捕？
- 这样做是否正确？

员工行贿时，贿款必然不会由相关员工承担而是出自公司的账目。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赂款项；第二，他们需要其他人的参与来规避内部控制的监管。



在中国，还存在着一些特殊的欺诈风险。来华投资者往往不得面对更长的供应链、截然不同的经济气候、陌生的贸易方式以及语言和文化上的隔阂。

本文将重点介绍一个可供企业来管理上述风险的方案，它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，工作人员进行采购欺诈的机会会有很多。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进行欺诈。欺诈的范围从开立虚假发票、收受贿赂与回扣到库存失窃及生产劣质产品等不一。

需要提请注意的一些危险信号包括：

- 账目记录不全或完全不存在帐目记录；
- 价高质次的产品；
- 被供货商过度款待的采购人员；
- 采购人员与供货商之间的沟通存在异常，如通过手机或手机之间的短信进行沟通，而不是平日办公室里使用的座机
- 采购人员在同意实施审计之前要求延长通知期；以及
- 与专横的本地供货商打交道的经验不足的买家—尤其是那些在亚洲地区营运业务的企业。

虽然企业自身无法完全消除欺诈风险，但可通过适当的办法尽量减少其发生的机率：

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，但若组织机构容许贿赂风气存在的话，则迟早会沦为监管机关与企业投资者的众矢之的。

因此在组织内部建立正确的道德要求至关重要，同理，将此种道德要求传达给业务合作伙伴的重要性亦然。针对不同的国家制定具体的行为守则与道德政策十分必要。它们应当符合实际、易于理解，且便于每位员工获知。高管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组织内部的道德要求，便能够推动惩戒机制的开展。

雇佣合适的员工

虽然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。在中国这种情况尤其突出，因为大量数据都是手工输入，从而提供了欺诈行为滋生的土壤。

为尽量减少个人对各业务流程的控制，应推行职责分离，从而不至于使某些个人有权操控整个交易流程。

因此，如果要使流程正常运转，雇佣合适的员工并提供相关的培训也十分必要。

评估内控

为降低欺诈风险，应该抱着怀疑的态度对待现有的控制措施、衡量标准以及政策程序，因为外方经理往往只被告知“本地做法历来如此”。于是他们就对此束之高阁，直到问题出现。

识别欺诈，必须了解风险。通过识别控制系统的内部风险，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问责，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，往往在采购过程中会发生欺诈行为。

主动监控控制系统

如果忽视评估和改进后的内控系统，则此评估和改进就会丧失意义。随着业务流程的发展，管控系统理应随之发展。组织机构必须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，出台欺诈应对计划。

了解你的供货商

开展背景与诚信尽职审查可以监督自己的制造商是否信誉良好，同时发现制造商的利益取向、参与的协会，相关联各方以及潜在的利益冲突。

核查每个供货商的财务稳定性亦至关重要，尤其是在当前的经济环境下更应如此。最理想的情况应该包括核查供货商的财务业绩，确保其财务状况稳定，并能够履行合同中承诺的事项。

而确保供货商具备所需的生产能力亦十分关键。在中国很多情况下，供货商是将生产转给分包商 - 有时甚至层层分包给下级分包商。此情况都不为买家所知。德勤近期进行的一项调查发现，只有百分之三十五的制造商对分包商进行“全面的监控”，而百分之四十九进行“部分监控”，百分之十六仅进行“很少监控”。

此外，核查薪资成本与员工人数可能会凸显缴付不足、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。

管理分包商

随着供应链的延伸与利润空间的一再压缩，供应商往往被迫寻求越来越多的分包服务。近期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可见度与控制力，否则将会面对很大的风险：名牌产品的生产设备有可能极差、或其用于产品生产的是劣质原料。

监控采购流程

必须定期施行质量检查 - 而突击检查往往会得到一些令人震惊的事实。通过检查被质检员退回的低质产品的数量与厂家，可使某些员工的反常行为现形。

很多情况下“天高皇帝远”这一俗语在中国描述的确是一种事实。例如，某中国供货商负责为国外某企业供应成品，一般此供货商受到监督的可能性很低，甚至没有。供货商可能藉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

确保建立适当的仓储与分销中心亦十分重要。通过定期清点库存来减少发生失窃的机会。

如果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。需要对未交付产品、同一订单的重复交付产品、购买订单与交付产品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。

亚洲的贸易环境提供了众多的商业机会。为了充分开发利用此类机会，投资者必须保持警惕，以审慎的态度追取每个商业机遇。一旦投资形成，投资人需要不仅对采购环节而且对整个企业主动进行问责和监控。



德勤中国业务的联络详情

北京

德勤华永会计师事务所有限公司
北京分所
中国北京市东长安街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

重庆

德勤咨询(重庆)有限公司
中国重庆市渝中区青年路38号
重庆国贸中心13楼10-12单元
邮政编码：400010
电话：+86 23 6310 6206
传真：+86 23 6310 6170

大连

德勤华永会计师事务所有限公司
大连分所
中国大连市中山路147号
森茂大厦1503室
邮政编码：116011
电话：+86 411 8371 2888
传真：+86 411 8360 3297

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

杭州

德勤商务咨询(杭州)有限公司
中国杭州市教工路18号
欧美中心企业国际A区605室
邮政编码：310013
电话：+86 571 2811 1900
传真：+86 571 2811 1904

香港特别行政区

德勤·关黄陈方会计师行
香港金钟道88号
太古广场一座35楼
电话：+852 2852 1600
传真：+852 2541 1911

澳门特别行政区

德勤·关黄陈方会计师行
澳门殷皇子大马路43-53A号
澳门广场19楼H-N座
电话：+853 2871 2998
传真：+853 2871 3033

南京

德勤华永会计师事务所有限公司
南京分所
中国南京市汉中路89号
金鹰国际商城11层

邮政编码：210029

电话：+86 25 5790 8880

传真：+86 25 8691 8776

上海

德勤华永会计师事务所有限公司
中国上海市延安东路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

深圳

德勤华永会计师事务所有限公司
深圳分所
中国深圳市深南东路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

苏州

德勤商务咨询(上海)有限公司
苏州分公司
中国苏州市工业园区苏华路1号
世纪金融大厦908室
邮政编码：215021
电话：+86 512 6289 1238
传真：+86 512 6762 3338

天津

德勤华永会计师事务所有限公司
天津分所
中国天津市和平区南京路189号
津汇广场写字楼30层
邮政编码：300051
电话：+86 22 2320 6688
传真：+86 22 2320 6699

厦门

德勤咨询(上海)有限公司
厦门办事处
中国厦门市思明区鹭江路8号
国际银行大厦26楼E单元
邮政编码：361001
电话：+86 592 2107 298
传真：+86 592 2107 259

联系

联络我们以获取更多相关资料

Nick Robinson

合伙人

电话：+852 2238 7085

电子邮件：nickrobinson@deloitte.com.hk

张玉林

合伙人

电话：+852 2852 6775

电子邮件：ylcheung@deloitte.com.hk

韦文诺

合伙人

电话：+86 21 6141 2738

电子邮件：emmvignal@deloitte.com.cn

请到访www.deloitte.com/cn而获得更多信息

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140个国家，凭借其世界一流的专业服务能力及对本地市场渊博的知识，协助客户在全球各地取得商业成功。德勤逾168,000名专业人士致力于追求卓越，树立典范。

德勤的专业人士融合在以恪守诚信、卓越服务、同心协力和融贯东西为本的德勤企业文化中。德勤团队崇尚持续学习、愿意迎接挑战以及注重专业发展。德勤专业人士积极推动企业社会责任，建立公众的信任，为所在的社群带来积极的影响。

Deloitte（“德勤”）泛指根据瑞士法律组成的社团性质的组织 Deloitte Touche Tohmatsu（“德勤全球”），以及其一家或多家成员所/公司。每一个成员所/公司均为具有独立法律地位的法律实体。请参阅 www.deloitte.com/cn/about 中有关德勤全球及其成员所法律结构的详细描述。

德勤中国通过其众多的法律实体为客户提供专业服务，此等法律实体均是 Deloitte Touche Tohmatsu 德勤全球（瑞士会员性社团组织）的成员。

德勤是中國大陸及港澳地区居领导地位的专业服务机构之一，共拥有逾8,000名员工，分布在北京、重庆、大连、广州、杭州、香港、澳门、南京、上海、深圳、苏州、天津和厦门。

早在1917年，德勤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。

德勤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，德勤更为大约三分之一在香港联合交易所上市的公司提供服务。

本文件中所含资料及其所含信息乃德勤就某个专题或某些专题而提供的一般性信息，并非对此类专题的详尽表述。

故此，这些资料所含信息并不能构成会计、税务、法律、投资、咨询或其他专业建议或服务。读者不应依赖本资料中的任何信息作为可能影响其自身或者其业务决策的唯一基础。在作出任何可能影响个人财务或业务的决策或采取任何相关行动前，请咨询合格的专业顾问。

上述资料及其所含信息均按原貌提供，德勤对该等资料或其所含信息不做任何明示或暗示的表述或保证。除前述免责声明外，德勤亦不承担该等资料或其所含信息准确无误或者满足任何特定的业绩或者质量标准。德勤明确表示不提供任何隐含的保证，包括但不限于，对可商售性、所有权、对某种特定用途的适用性、非侵权性、适配性、安全性及准确性的保证。

您需自行承担使用这些资料及其所含信息的风险，并承担因使用这些资料及其所含信息而导致的全部责任及因使用它们而导致损失的风险。德勤不承担与使用这些资料或其所含信息有关的任何专项、间接、附带、从属性或惩罚性损害赔偿或者其他赔偿责任，无论是否涉及合同、法定或侵权行为（包括但不限于疏忽行为）。

倘若前述条款的任何部分因任何原因不能完全执行，其余部分内容仍然有效。

©2010 德勤·关黄陈方会计师事务所版权所有 保留一切权利 Member of Deloitte Touche Tohmatsu
HK-0405C-10



这是环保纸印刷品