



從舞弊案件談 內部控制

31 October 2017

李佳穎

鑑識會計服務

安侯企業管理股份有限公司



大綱

1 內部控制管理系統之四道防線



2 舞弊風險管理架



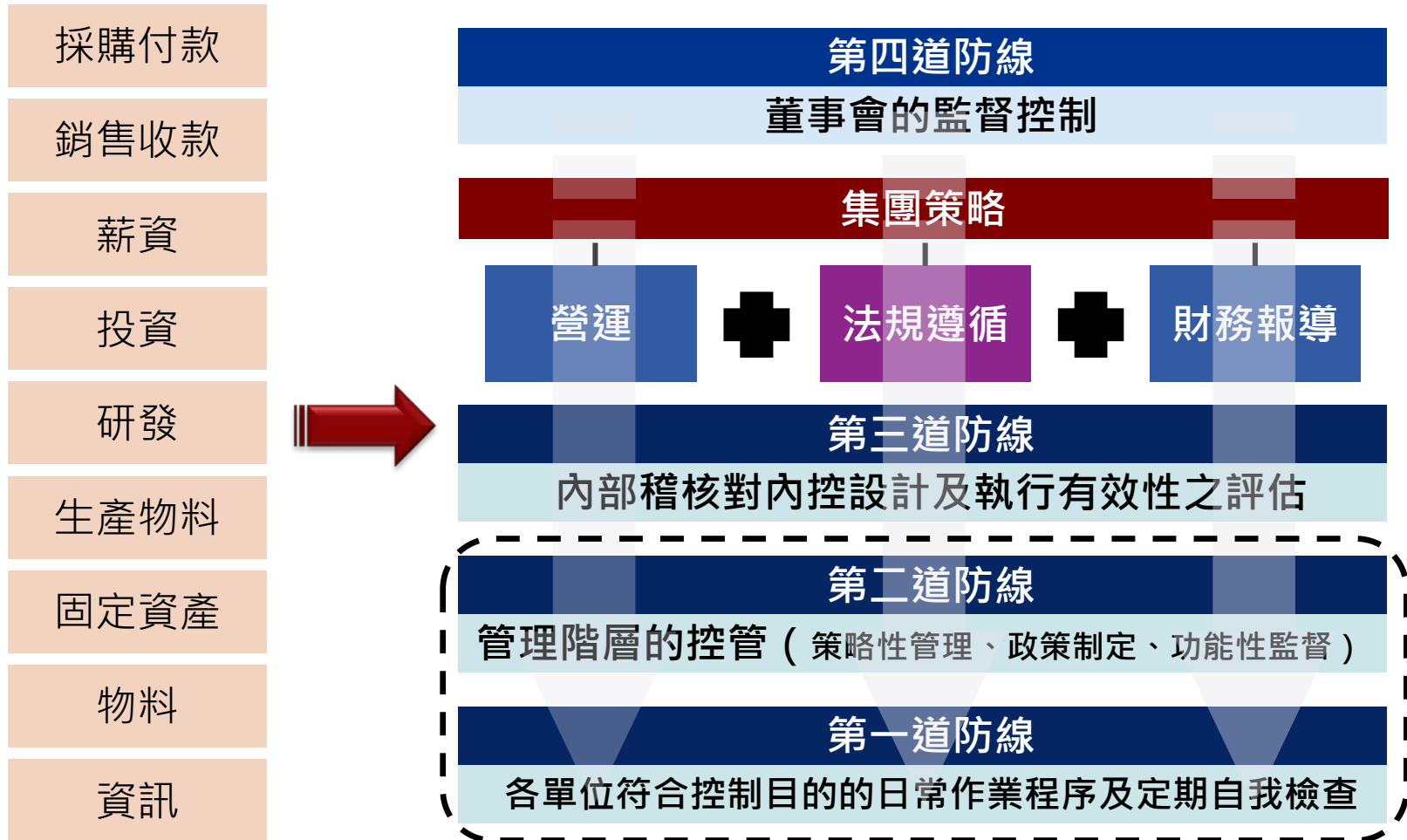
3 舞弊風險原因及省思





內部控制管理系統 之四道防線

內部控制管理系統之四道防線（續）



內部控制管理系統之四道防線

企業舞弊 4 警訊

作業人員未遵守SOP，便宜行事

內部稽核人員資源有限，專案稽核未被營運管理單位重視

第二線管理機制著重經營績效，忽略第一線作業警訊

內控缺失僅為點狀式陳述事項，在管理會議中被忽視



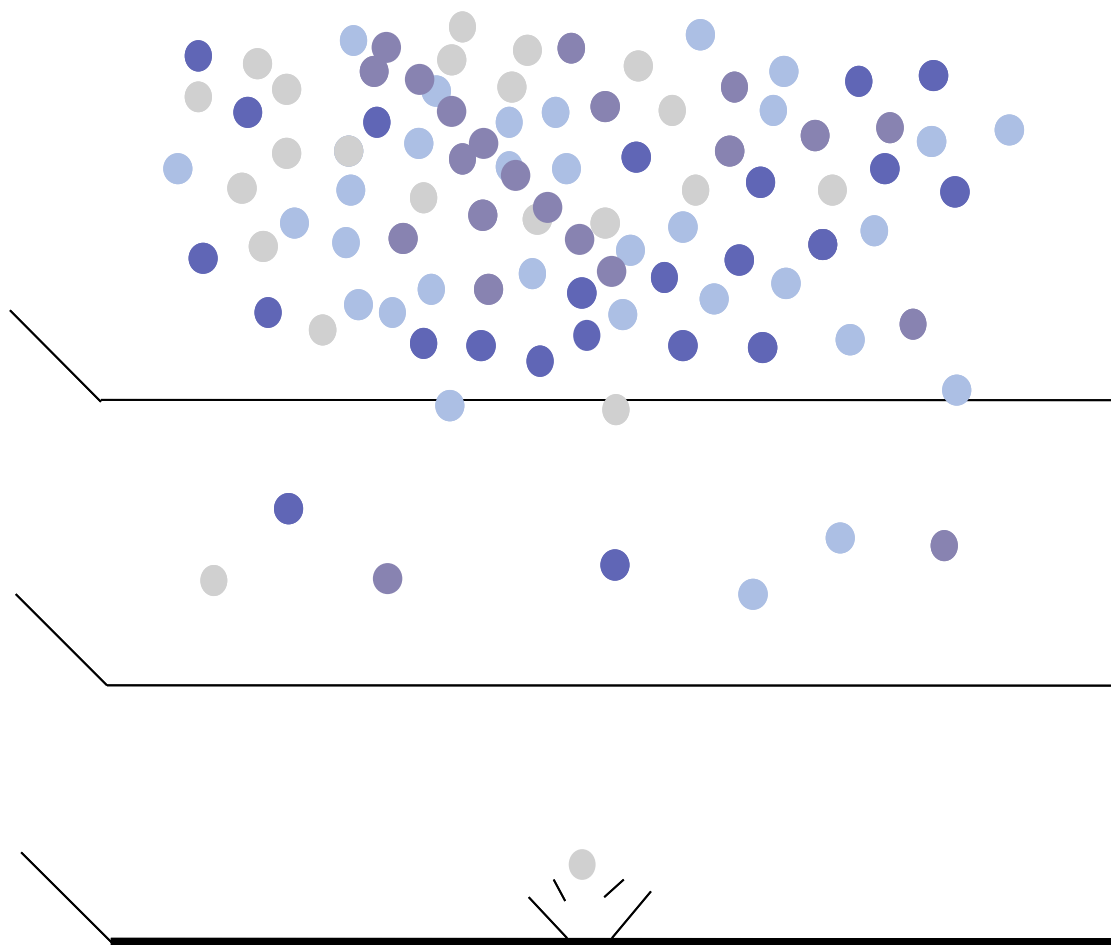
舞弊風險管理架構

舞弊風險管理的策略

預防

偵測

回應



舞弊風險管理架構

預防	偵測	回應
董事會與審計委員會監督功能 管理階層的管理功能 內部稽核、法令與政策的遵循及監督		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 舞弊及不當行為的風險評估 ■ 員工行為準則及相關標準 ■ 員工及第三方實地評鑑 ■ 溝通與訓練 ■ 特定流程的舞弊風險控管 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 熱線及舉報機制 ■ 持續地稽核及監督 ■ 主動性的鑑識資料分析 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 內部調查管道 ■ 執行與究責 ■ 揭露的機制 ■ 矯正的行動

舞弊風險管理架構 - 預防性策略

行為準則的建立與評估 (壓力)

行為準則影響組織文化，且直接造成員工面對舞弊的態度 (Rationalization)

內部控制環境與系統 (機會)

內部控制環境主要擔負第一線舞弊風險防治的重責大任；從機會、壓力與誘因思考內部控制環境的完整性

績效評量方法 (壓力)

績效評量系統會直接 (間) 接造成員工舞弊的誘因與壓力 (Pressure / Motivation)

教育訓練與宣導 (合理的理由)

透過教育訓練提醒員工反舞弊相關概念，降低舞弊合理化的思維 (Rationalization)

Prevention

舞弊風險管理架構 - 偵測性策略

“熱線” 機制

提供員工將心聲傳遞到管理當局的管道，可以有效控制衍生更多的風險

持續性的稽核與監督

維持內部控制系統的有效運作，最重要的是持續監督稽核與持續改善

突擊性遵循複核 (Compliance Review)

當組織無法落實海外組織現場監督時，善用策略可以事半功倍

資訊科技的防護與偵測應用

善用資訊科技的技術協助挖掘不為人知的真相，亦需防範因依賴資訊科技所帶來的風險



Detection

舞弊風險管理架構 - 回應性策略

內部調查的規範

具備內部調查的規範，除了可以產生嚇阻的效果、瞭解真相外，亦能協助評估損失程度

責任義務與強制性的規範約束

適當的懲處及賦予責任義務的約束，可以發揮相互牽制的效果

對外揭露的規範

具備緊急應變計畫有利於第一時間對於緊急事件的反應將衝擊與損失盡可能降低

改善行動的規範

找出內部控制的弱點與漏洞，及時改善避免衍生其他風險

Response

舞弊風險管理架構（續）

主要管理方向

- 舞弊風險管理暨遵循性差異分析（公司治理、內部控制管理架構）
- 舞弊風險評估（根據KPMG Global Forensic Methodology）協助客戶檢視、評估並識別現有組織中之舞弊風險曝險區域
- 對於公司治理架構、內部控制制度、舞弊管理與偵測之機制提供諮詢服務予委任公司
- 舉報機制（Hot-Line）設計與建置服務（本服務目前由Forensic India & Singapore提供平台與服務）
- 協助客戶規劃與協同執行舞弊偵測性檢查專案（Anti-Fraud Review）
- 其它：從舞弊預防及偵測機制中，與委任客戶討論量身定製的顧問諮詢服務

內部控制四道防線結合舞弊風險管理策略

第IV道防線 - 董事會的監督控制

- 營造優良的營運控制環境並關注高風險區域
- 建立適當的舞弊偵測、調查與回應制度，例如舉報系統的建置

第III道防線 - 內部稽核對內控設計及執行有效性之評估

- 發展查核議題、制定年度稽核計劃，並實地執行稽核作業
- 持續監督第II道防線，並向第IV道防線報告控制的有效性
- 支援舞弊有關的教育訓練計劃

第II道防線 - 管理階層的控管

- 建立一套有效的制度與程序，例如運用鑑識資料分析技術，強化營運單位監督與控管，提高經營效率，降低異常營運活動風險

第I道防線 - 各單位符合控制目的的日常作業程序及定期自我檢查

- 各單位優化流程且訂定專屬標準作業流程 (SOP)
- 執行控制活動，例如建立營運單位自主管理機制並發展自主管理報表

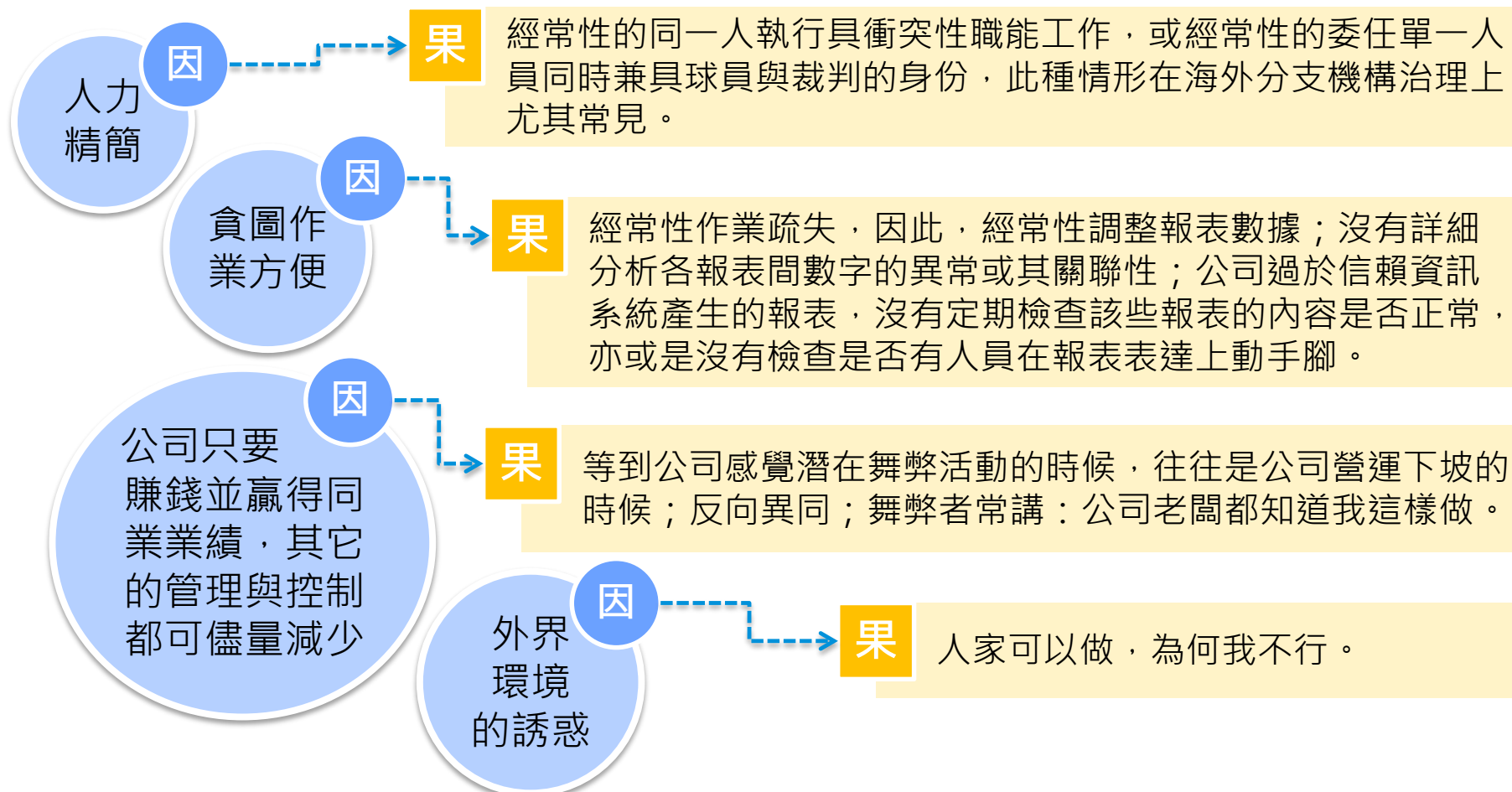




舞弊風險原因及省思

企業內部存在長時間舞弊活動的原因

都在闖紅燈，但大家都習以為常；但為何習以為常？如何習以為常？



近來企業舞弊事件的省思（一）

以下的問題很重要，關係到舞弊防治的意義與未來的發展趨勢

為何最近企業間發生越來越多的舞弊事件？

以前沒有這些舞弊事件嗎？如果有，那以前為何很少見報？

現在發生舞弊的組織，企業是否會提起司法訴訟程序？

公開發行以上公司不是都有建置內部控制系統，為何企業依舊會發生舞弊？

近來舞弊人員的趨勢為何？企業管理階層（含董事長）？專業經理人？第三方？



近來企業舞弊事件的省思（二）

為何近來舞弊事件中，員工舞弊的程度越來越嚴重

工作壓力越來越大；生活壓力越來越大；痛苦指數越來越高。

相對的，幸福指數越來越低，例如：物價越來越高；養小孩的費用越來越高；買不起房子。

外界的誘惑越來越多，例如：中資的誘惑；物質享受的誘惑。

偏差的思想：公司給太少，這本來是我應得的；反正公司都賺了這樣多，拿一點沒關係。

偏差的思想：如果被公司抓到偷錢的話，了不起被開除；要不然，賠錢也就了事（功利主義）。



近來企業舞弊事件的省思（三）

為何近來舞弊事件中的異常交易難以發現

關鍵交易數據都在資訊系統中（ERP），交易量龐大，錯誤的交易資訊一旦經發現後，都被歸類為不小心做錯的。

紙本文件與ERP系統中的交易存在差異，卻被忽略或是沒被發現。

前台與後台資訊系統間的資訊拋轉，存在人工作業的環結，然而，沒有進一步人工的確認、抽檢或覆核兩者間的差異。

ERP系統中的權限賦予浮濫，亦未定期進行覆核；具有職能衝突的權限過度賦予資深員工，導致有舞弊的機會。

當ERP系統產出報表經人工調整，變成管理性報表；很少人會質疑管理性報表的正確性，通常是以“電腦產出的報表，應該是對的”去看待管理性報表。

內部員工與外部人員勾串，直接舞弊證據難以取得。



Thank you



© 2017 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.