



企業舞弊 風險管理

朱成光 執行副總經理

國際舞弊稽核師 / 國際電腦稽核師

鑑識會計服務

安侯企業管理股份有限公司



免責聲明

本簡報文件係由安侯企管顧問股份有限公司提供，安侯企管顧問股份有限公司為瑞士 KPMG International Cooperative (“KPMG International”) 之台灣會員所，亦為 KPMG 會員組織之一員。本簡報文件其各方面之內容尚須經過協商、合意、及簽訂具體契約而進行相關決策。請注意，KPMG International 不直接對客戶提供服務；沒有任何會員所有權力去要求或拘束 KPMG International 或 KPMG 其他任何會員所，第三人亦同；KPMG International 亦無權利去要求或拘束任何會員所。

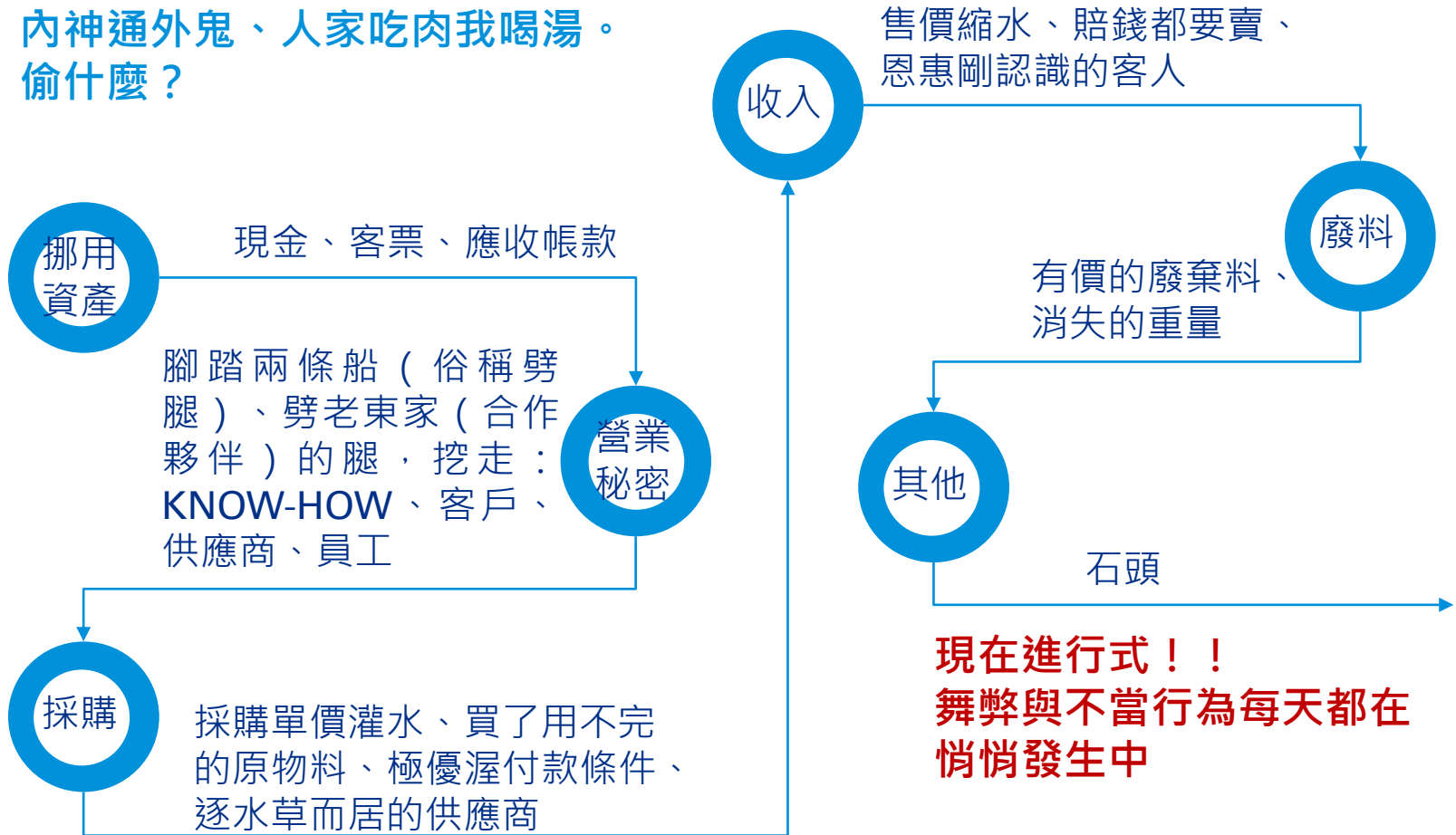
雖然本公司於準備此簡報文件時致力於提供正確且及時之資訊，然本公司並不保證取得資料當時，該資料之當時以及未來該資訊之正確性。任何人不應於尚未取得針對特定事項之專業建議前依賴此文件。如因為錯誤解讀此簡報文件造成任何損失，本公司不負任何責任。



從頭條新聞學習 舞弊風險管理

現在流行什麼？

內神通外鬼、人家吃肉我喝湯。
偷什麼？

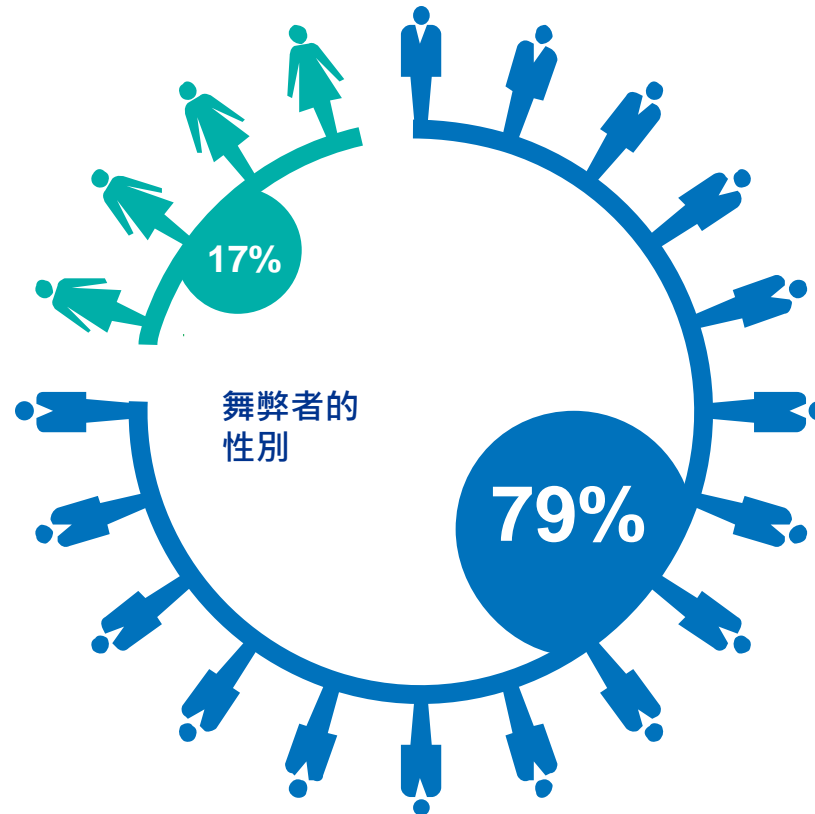


舞弊者類型與特性



全球舞弊與不當行為的趨勢

舞弊不是男性的專利，女性舞弊者的佔比由2013年的13%增加至17%

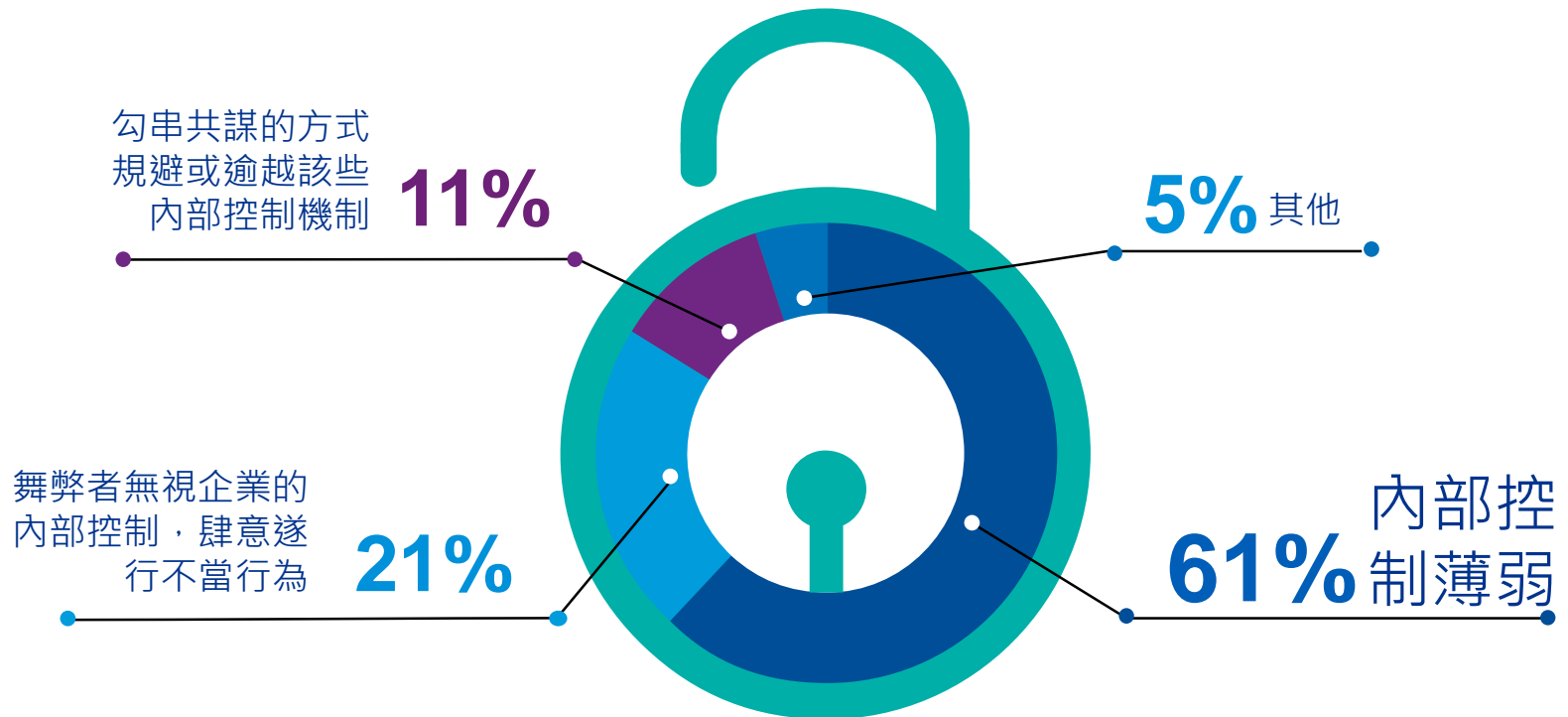


註：4%的案件性別不詳

資料來源：KPMG國際總部2016年5月發佈的「全球舞弊者剖析」問卷調查報告

全球舞弊與不當行為的趨勢

舞弊事件爆發的根本原因中有61%是因為組織的內部控制薄弱



資料來源：KPMG國際總部2016年5月發佈的「全球舞弊者剖析」問卷調查報告

近年來常見的舞弊類型

採購舞弊

- 員工設立空殼公司在外接單賺取差價
- 假借緊急採購名義竄改標案金額或省略詢、比、議價的過程
- 員工收受回扣涉嫌圖利特定廠商
- 員工與廠商裡應外合，利用虛假不實的文件提高報價

偷竊存貨 / 廢料

- 盜賣商品存貨或廢料

洩露營業秘密

- 員工涉嫌竊取營業秘密並洩露給競爭對手

侵吞現金

- 熟悉電腦操作的員工利用電腦轉帳方式騰挪客戶的資金



內神通外鬼：

自己的採購人員與廠商或業務人員與客戶勾串，收受回扣或形成利益衝突

將不當行為視為常態：

合理化緊急採購的必要性並允許詢比議價過程草率行事

允許逾權：

允許現場作業人員作出超過授權範圍的指示

職能分工不當：

資訊系統的權限設定不當

從過馬路看舞弊風險管理



- 大家都在穿越馬路，為何你只抓偶
 - 沒有天生的舞弊者
 - 沒有立志掏空企業的人員
- 員工舞弊，僅懲處 / 開除，不是有效遏阻舞弊的方法
 - 信仰、文化、嚇阻
- 企業隱忍舞弊活動或單純處理（開除）舞弊者
 - 所有在職員工都在看

重視並落實內部控制才是王道！！

- 提前預防與矯正
- 提前止血與控制損失

企業內部長時間存有舞弊活動的原因

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？



人力
精簡

經常性的同一人執行具衝突性職能的工作，或經常性的委任單一人員同時兼具球員與裁判的身份，此種情形在海外分支機構治理上尤其常見



貪圖作業
方便

經常性作業疏失，因此，經常性調整報表數據；沒有詳細分析各報表間數字的異常或其關聯性；公司過於信賴資訊系統產生的報表，沒有定期檢查該些報表的內容是否正常，亦或是沒有檢查是否有人員在報表表達上動手腳



只要賺錢
其他控制
能省則省

等到公司感覺潛在舞弊活動的時候，往往是公司營運下坡的時候；反向異同；舞弊者常講：公司老闆都知道我這樣做



外界環境
的誘惑

人家可以，為何我不行？



常見舞弊模式 與警訊

採購作業風險檢查點

採購作業

銷售作業

廢料管理

人力派遣

風險檢查點

- 大量使用或重覆使用的單次供應商以躲避供應商建檔、供應商評鑑的流程
- 供應商已失效但仍持續有下單之記錄
- 同一日內採購單價異動多次
- 採購單價上下來回異動逾數倍以上
- 相同之品項，同日下午單卻有不同的採購價格
- 採購量配比異常，呈現價高量大（採購單價高但採購量大）或價低量小的情形
- 三單（採購單、驗收單及發票）不匹配，允許超收且付款
- 去料加工，原物料溢送外包廠商
- 系統權限不當賦予，形成自己下單、自己核准的情形
- 網路銀行管理不當，即使未建供應商主檔仍可付款，或實際付款帳號與供應商主檔內的付款帳號不一致

銷售作業風險檢查點

採購作業

銷售作業

廢料管理

人力派遣

風險檢查點

- 報價單上只有產品單價 / 售價沒有數量
- 客戶回傳的訂單上只有數量沒有單價
- 業務未取得主管核准即報價
- 報價單上無人複核或簽字
- 客戶之訂單未經主管複核
- 訂單價格與實際收款之價格不一致
- 職能分工不當，業務人員負責傳送發票，也負責收款
- 應收帳款久未沖銷卻無法提出合理的解釋
- 應收帳款總帳記錄與明細帳記錄不一致
- 應收帳款沖銷採先進先出法，無法比對客戶所付的款項對應的是哪一筆帳款
- 客戶訂單金額經常性的大於信用額度

從明細帳 (JE) 看潛在疑點

依賴電腦系統的原因：交易量大，方便數據統計；

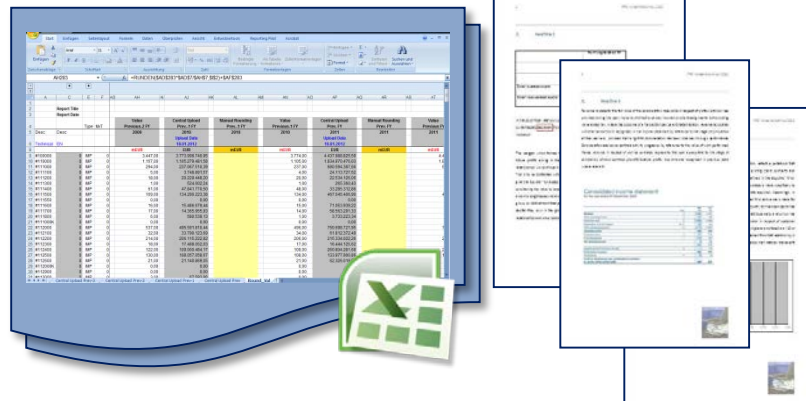
公司所有報表數字，都是來自於電腦系統，

但是，需注意有**人工可調整**的機會！！

所以：如果需要造假，一定會從系統中先造假，或是當電腦系統產出報告後，以人工調整**“報表”**數字

分析重點

- 交易對象、交易內容分析
- 交易量、趨勢分析
- 人員作業行為分析
- 財務報表趨勢分析
- 會計數據趨勢分析

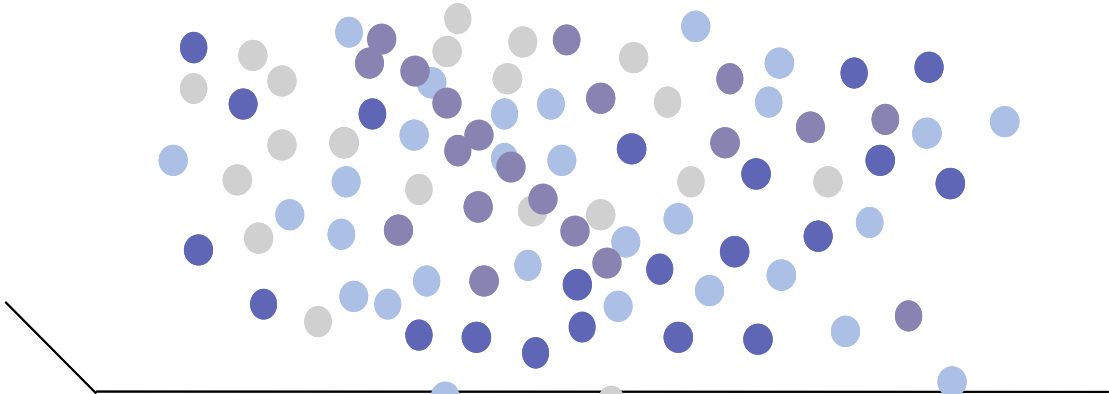




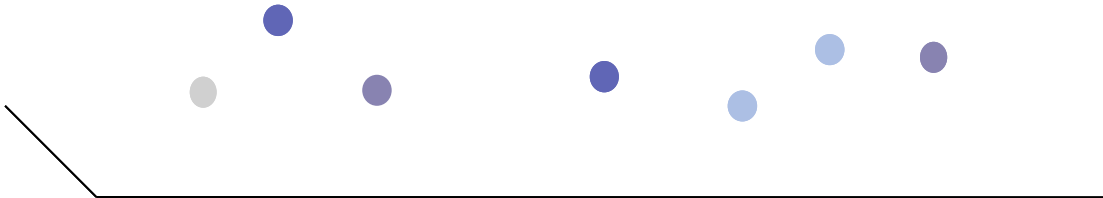
防治重點

舞弊風險管理的策略

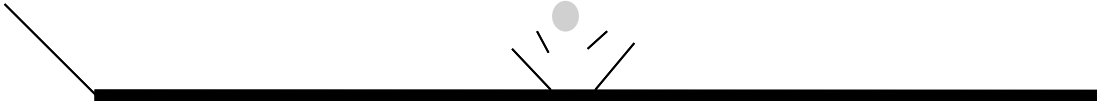
預防



偵測



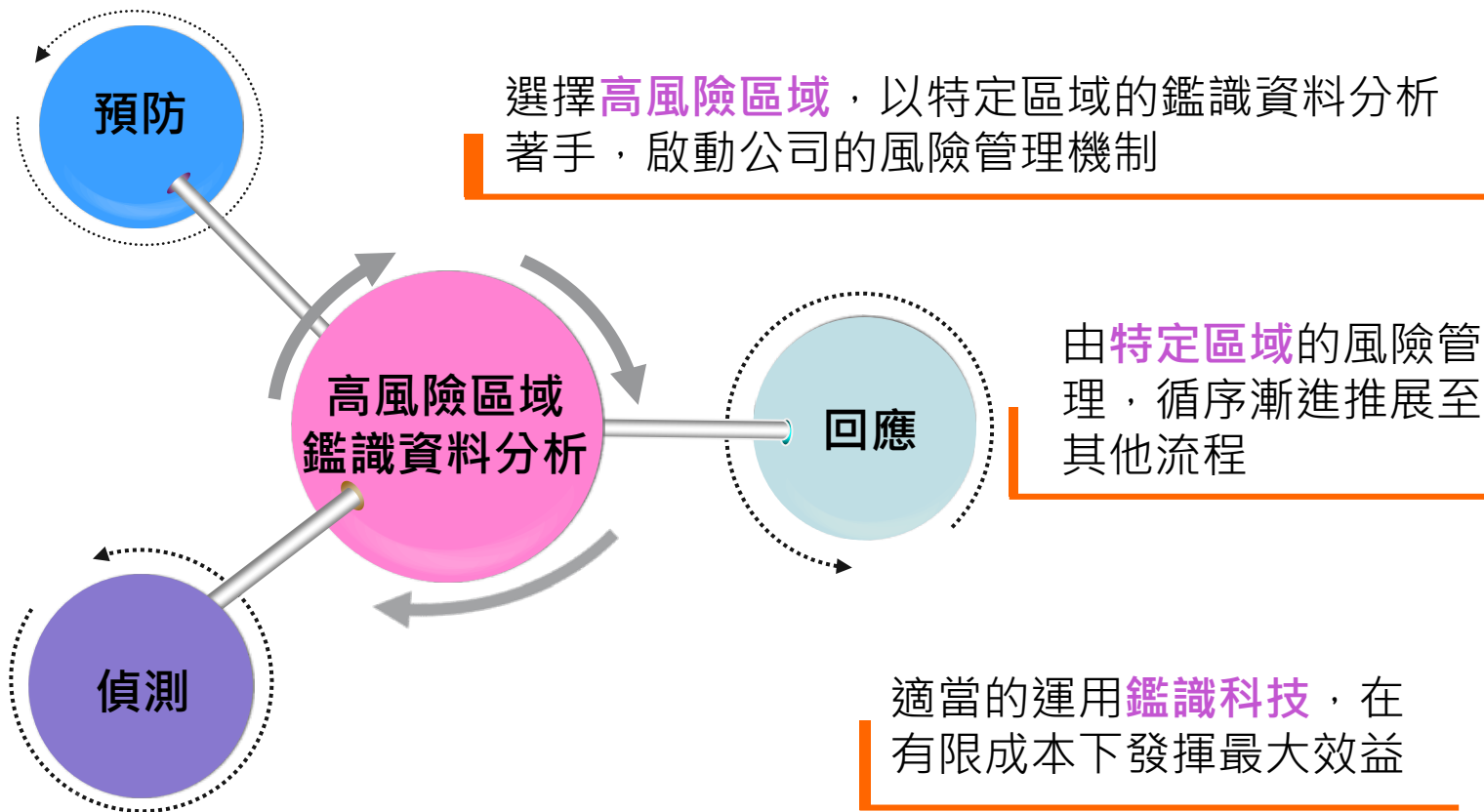
回應



舞弊風險管理架構

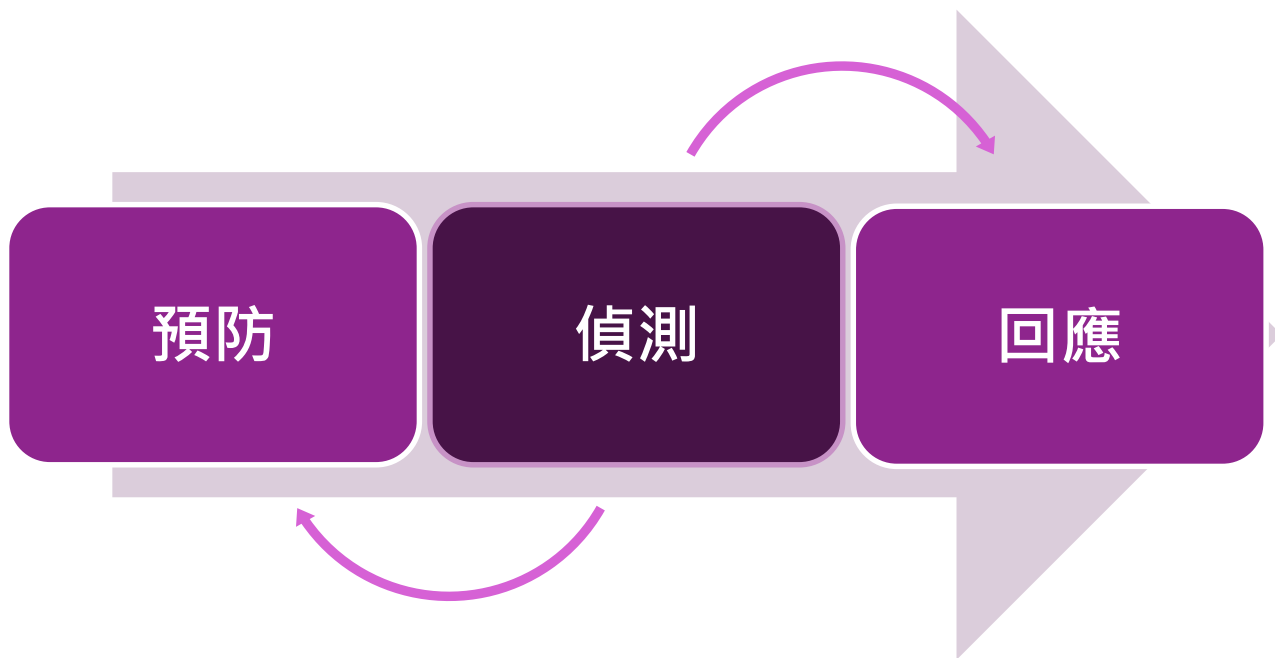


舞弊風險管理策略 - 高風險區域下手



舞弊風險管理策略 - 偵測驅動預防回應

先偵測，再決定預防 / 回應的程度



點、線、面的逼近方法



點狀式的突破揪出異常交易 -



致勝三階段：電子資料分析、
異常交易查核、成功起訴



線狀查核涵蓋流程的上、中、下游 -

以採購流程為例，上、中、下游將涵蓋：供應
商主檔管理、採購管理、採購付款管理



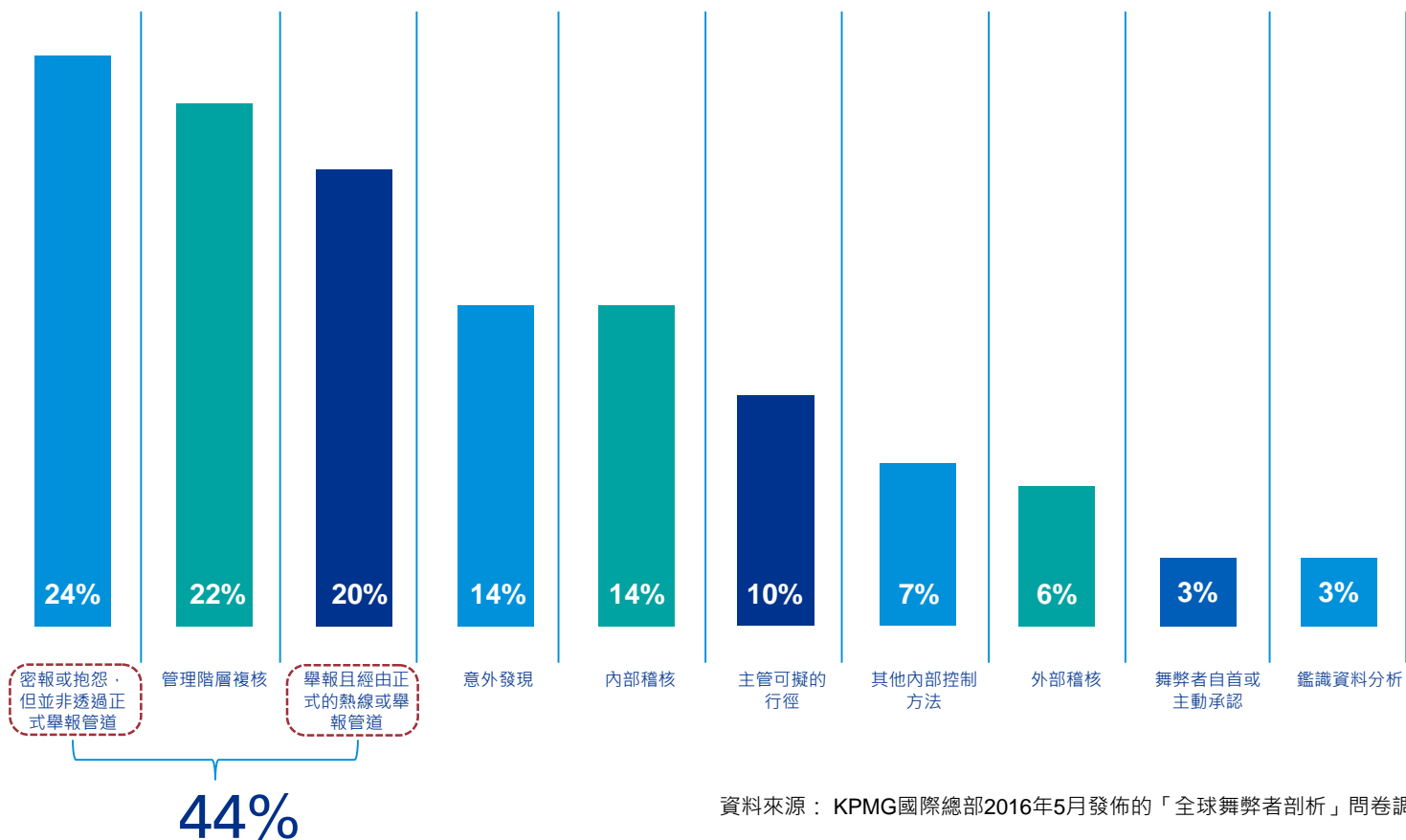
面狀評估回歸內部控制的基本面 -

評估潛在風險並指出可能的改善方向

利用關鍵風險指標協助企業發展舞弊預警機制

舞弊事件偵測方法

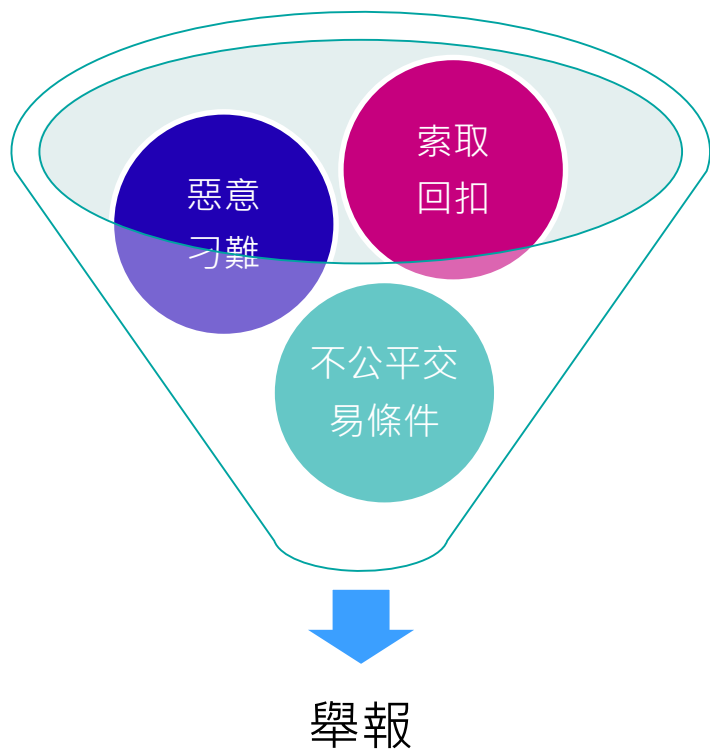
無論是否透過正式的管道，舉報仍是企業發現與偵測潛在舞弊的主要管道



資料來源：KPMG國際總部2016年5月發佈的「全球舞弊者剖析」問卷調查報告

舉報機制需要良好的配套措施

依據2014年台灣「舞弊及不當行為問卷調查」報告，約有3成的舞弊事件是因為舉報而發現的，相較全球問卷調查的44%，台灣明顯低於其他國家！



舉報處理要點



舉報處理流程

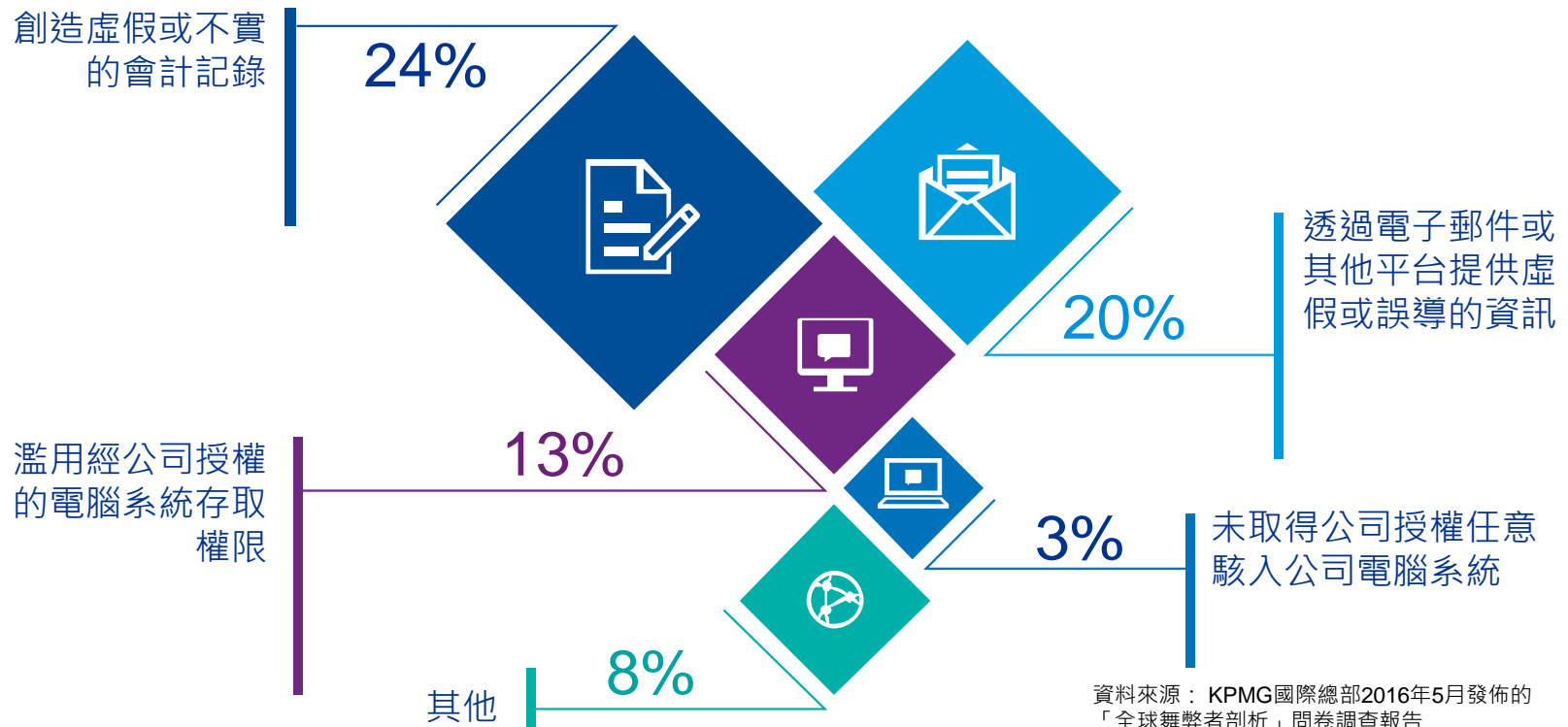


舉報調查程序

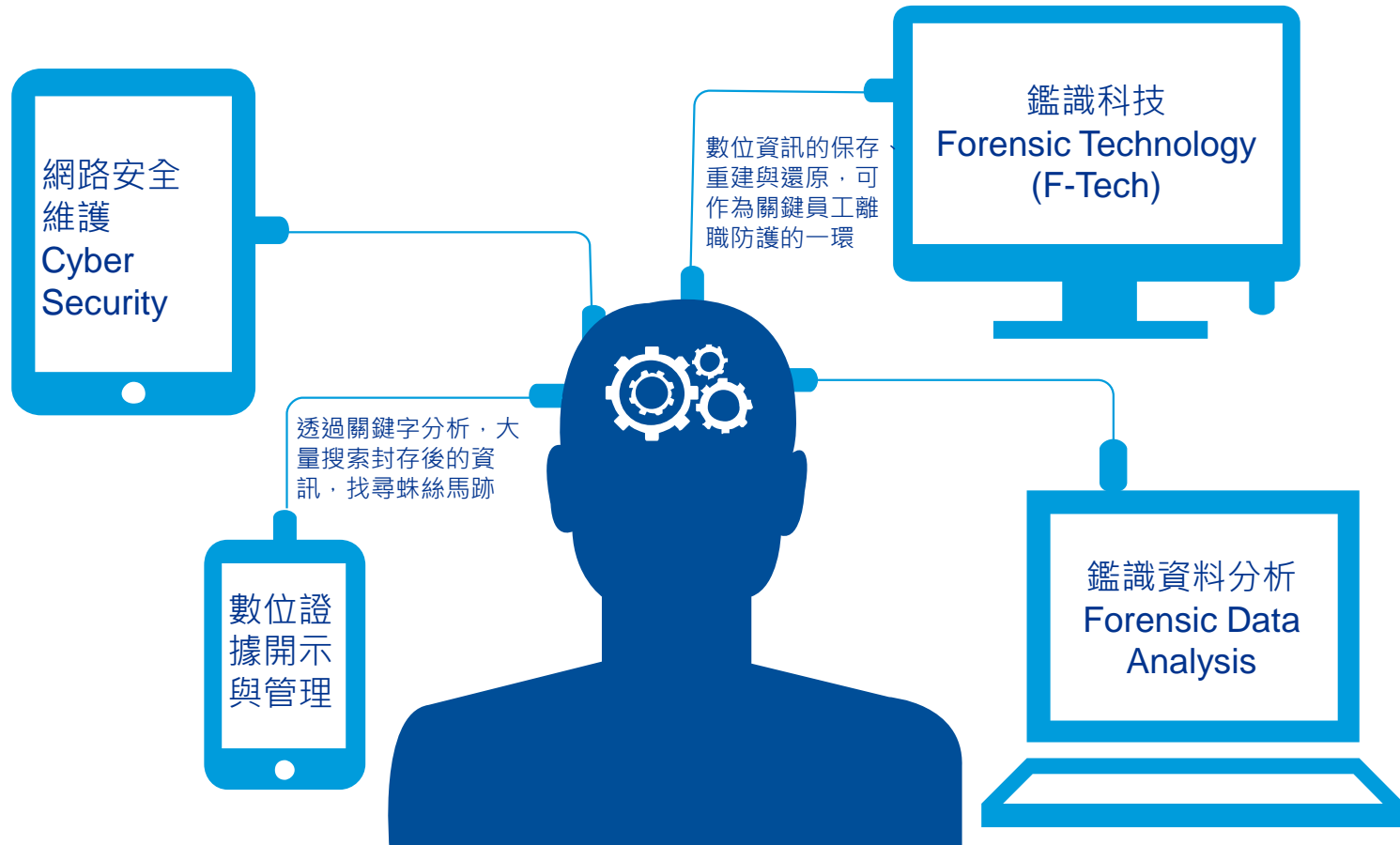


科技助長舞弊與不當行為的發生

24%的舞弊者利用公司資訊環境的漏洞遂行舞弊與不當行為，但僅有3%的企業引進資訊科技，例如鑑識資料分析協助偵測組織內部的潛在舞弊活動



利用資訊科技反擊



資料來源：KPMG國際總部2016年5月發佈的「全球舞弊者剖析」問卷調查報告

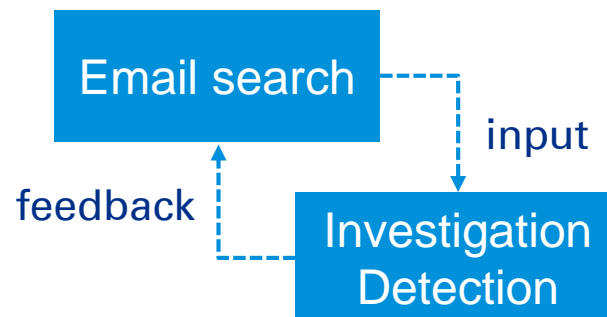
鑑識科技在舞弊偵防的運用

數位資料的封存與重建 (Digital Evidence Recovery)

- ◎ 員工未經許可惡意複製、刪除與格式化資料
- ◎ 因應數位證據之需求 (例：歐美之反托拉斯Anti-Trust)
- ◎ 商業犯罪與潛在共犯結構之異常通聯記錄分析
- ◎ 電腦犯罪證據的保全與重建
- ◎ 員工離職防護與營業秘密保護

數位證據的開示與管理 (E-Discovery Management)

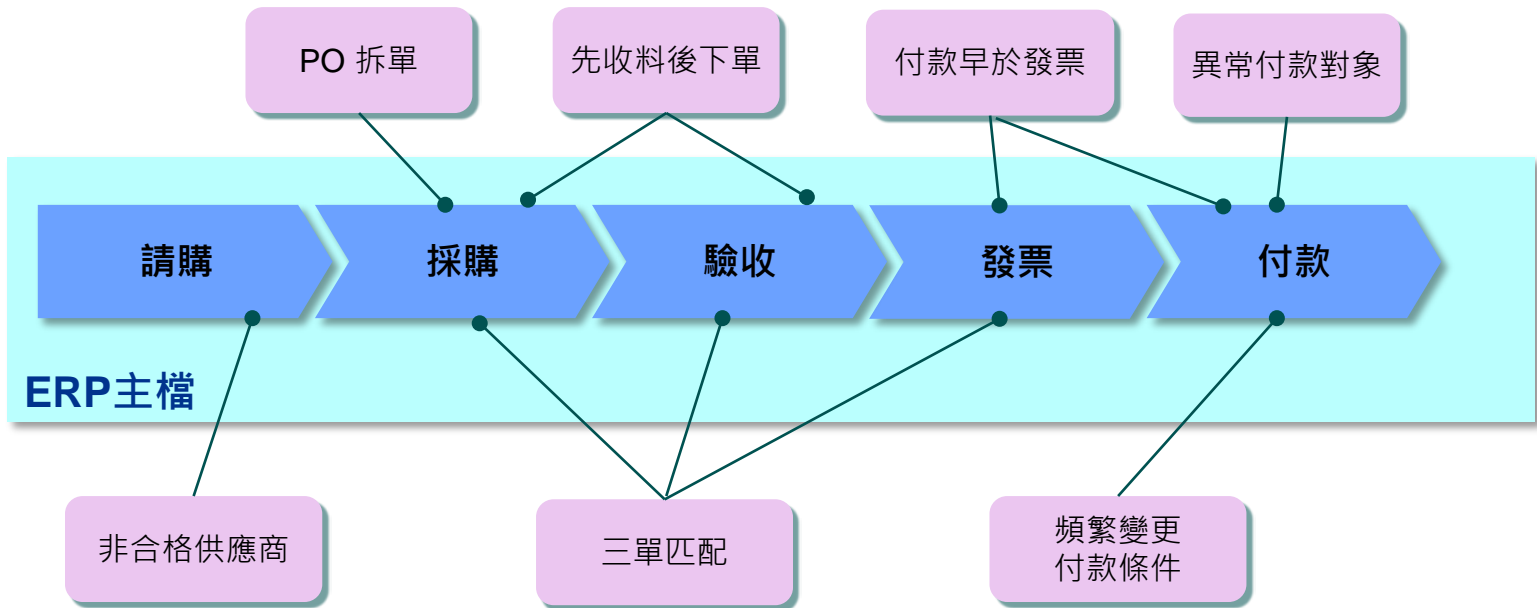
- ◎ 以關鍵字分析異常之通聯記錄
- ◎ 遭刪除之交易資料分析
- ◎ 特定系統間資料轉之比對與分析



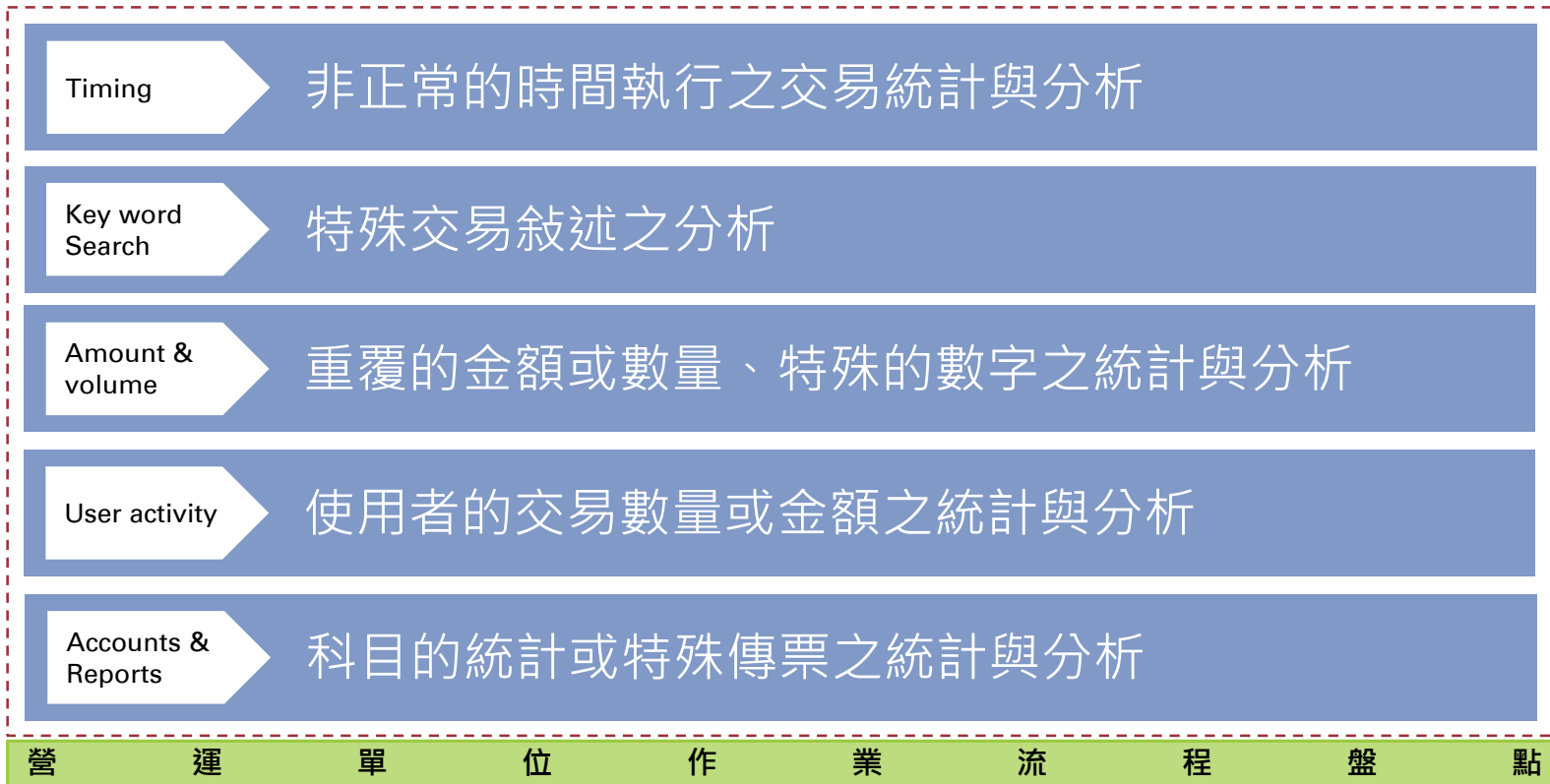
鑑識資料分析



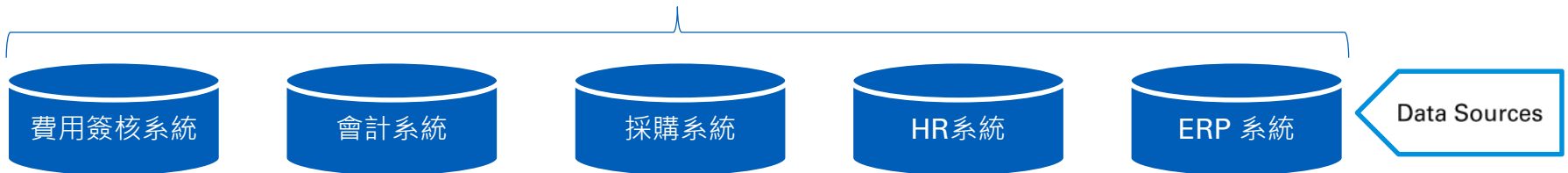
利用分散貯存於公司各系統內部之財務與非財務資料，透過一連串的分析、比較、歸納與統計，產生額外的價值，以偵測特殊事項，包含紅旗警訊 (**Red flags**)、模式 (**Patterns**)、趨勢 (**Trends**)、異常交易等



鑑識資料分析



紅旗警訊



鑑識資料分析

透過證實性測試 (**Substantive Testing**) 從大量的歷史交易資訊中，過濾出潛在異常交易，進而評估內控弱點、遵循程度與較精準的交易分析結果



鑑識資料分析Bottom Up方式 -

資料交易導向

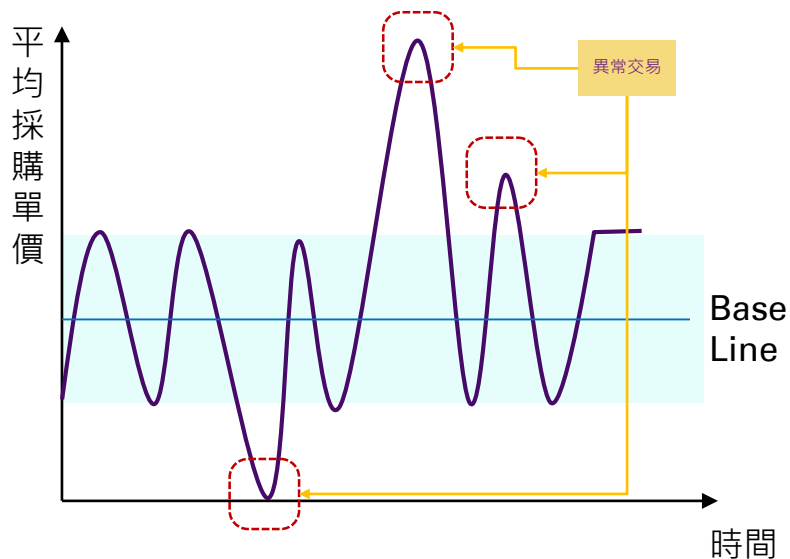
- 就查核範圍內的**所有**交易進行測試
- 查核方式兼具效率與效果

傳統的Top Down 方式-

風險導向

- 由政策、流程面著手
- 以抽核方式進行查核，僅有抽核到的交易經測試

鑑識資料分析的應用



Base Line的基本觀念

取得ERP系統中的採購資訊，分析查核期間各採購品項的平均單價波動情形，篩選異常交易

- 試算中間值及定義異常
- 超限分析
- 蒐集潛在異常之佐證，包含憑證或其他數據分析
- 分析上述佐證，評估是否確為異常

1

Procedures

- 利用鑑識資料分析方法，將已存在公司、看似無關的財務與非財務資料，運用Base Line的概念，進行分析、比較、歸納與統計，過濾出潛在異常交易
- 由上述證實性測試的結果，搭配人員訪談及穿行測試，進而評估內控弱點與遵循程度
- 依據專案執行結果，提供查核發現事項、重大議題及相關的潛在風險與建議事項

2

Benefits

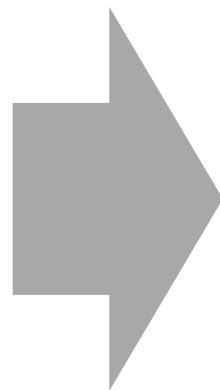
- 強化內部控制，重新檢視並修改重要流程
- 建立高階管理者的信心指數
- 針對異常交易，執行2次查核
- 追討因採購單價維護錯誤，漏未向廠商扣款的交易

舞弊預警機制 - KRI

利用關鍵風險指標 (**Key Risk Indicator, KRI**) 監控潛在舞弊風險及其控制措施，並作為反映風險變化的早期預警機制，以及時預防、偵測、回應舞弊與不當行為的風險

傳統的風險評估作業

- 被動
- 年度作業或非經常性的執行
- 較集中在非量化的評估
- 靜態計劃



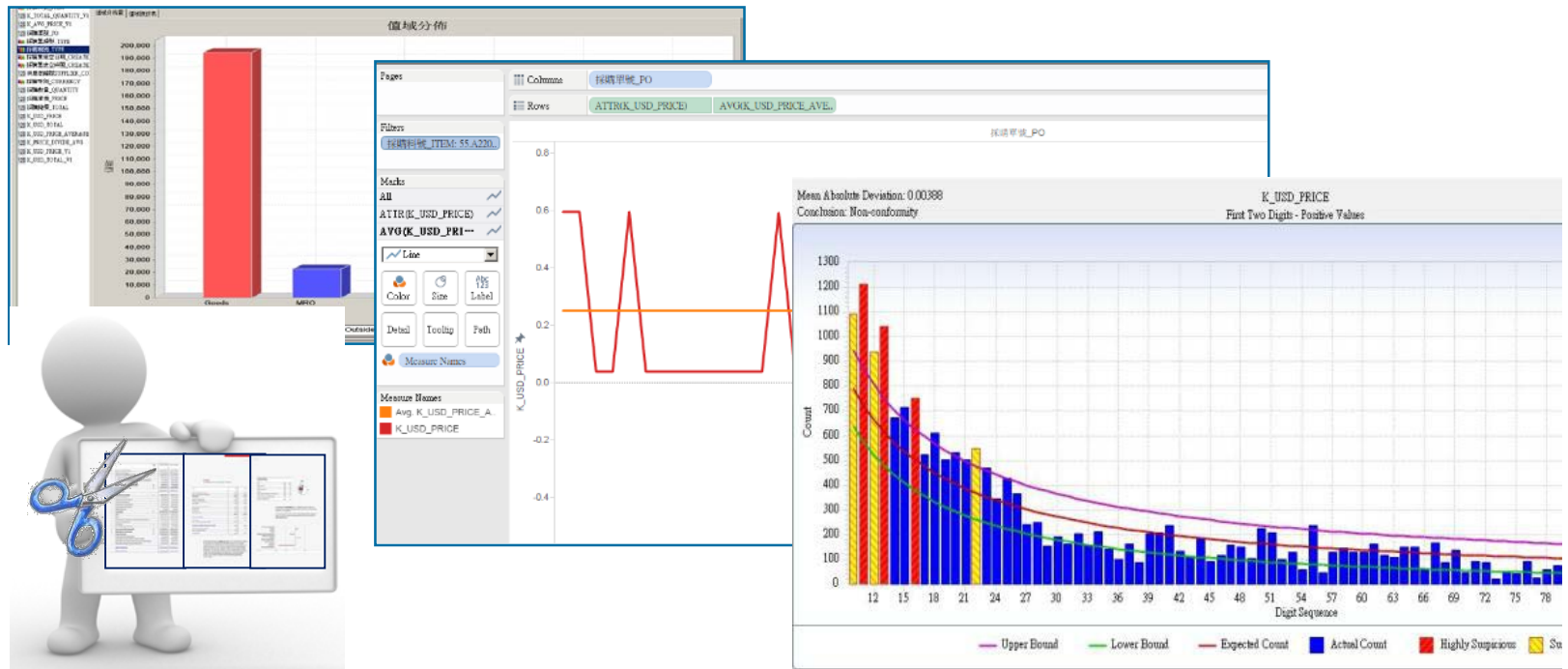
持續性的風險評估作業

- 主動
- 持續
- 強調量化指標
- 動態的內部稽核計劃
- 聚焦新發生或產生變化的風險











舞弊預警機制 - 自動化報表

持續性審計 (**Continuous Auditing**) : 持續性的收集程序、交易、資訊系統、控制的審計證據或風險指標

持續性監控 (**Continuous Monitoring**) : 自動化的反饋機制，幫助企業即時且持續的確認控制活動依規劃運作、交易按規定處理



外部顧問提供舞弊風險管理協助

- 舞弊風險管理架構評估、設計、建置與改善 
- 特定範圍之舞弊風險控制評估、分析、驗證與提供改善建議 
- 預防型舞弊偵測服務 
- 舉報系統建置顧問諮詢 
- 舞弊預警系統建置顧問諮詢 
- 鑑識資料偵測與分析規劃、設計與建置顧問諮詢 
- 網際網路犯罪防治 (Cyber Crime) 評估、測試暨弱點改善顧問諮詢 
- 離職員工防護顧問諮詢 
- 鑑識科技機制規劃、設計與建置顧問諮詢 
- 第三方實地評鑑 (Due Diligence) 



危機處理

CRISIS

MANAGEMENT

這個字跟ISIS很像



Q & A



Thank you

Chu , Rex C. K., Partner
CFE, CISA

Forensic Services

KPMG Advisory Services Co., Ltd.

T: +886 2 8758 9776

E: rexchu@kpmg.com.tw



© 2016 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.



© 2016 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.

Document Classification: Confidential material for SFI and Taipei Exchange only



鑑識會計 服務

Forensic Service





KPMG 鑑識會計服務以兼顧策略面、實務面與執行面的知識及方法論，提供企業全方位的顧問諮詢服務，協助企業快速採取行動並建立因應作為，以有效的預防、偵測及回應潛在的舞弊或不當行為。

Overview of the issue

全球化經濟發展與科技進步，帶來了新的機會，也使得企業面臨了新營運風險。無論是因舞弊、爭議訴訟、合約遵循或是法規要求所引發的營運風險，倘若企業未主動且及時的加以管理與控制，企業可能會遭受極大的損害，並付出有形與無形的代價。舞弊與不當行為風險可以透過舞弊風險管理架構進行預防、偵測與矯正措施，為此安侯企業管理股份有限公司鑑識會計專業服務團隊，提供了舞弊風險管理、調查、鑑識科技、洗錢防制及反資助恐怖主義，以及訴訟與仲裁支援等服務，協助企業控管下列舞弊與不當行為風險：

- 員工集體舞弊的複雜手法，以及日益增加的盜竊與侵吞金額，使得企業愈來愈難以偵測與預防潛在的舞弊與不當行為活動；

- 因業務涉及供應商、客戶、中間人公司等衍生出員工潛在背信、侵占、竊盜、收受賄絡等舞弊與不當行為風險。其中涉及之風險曝險區域可能包含（但不限於）：採購、銷售、廢料、人力資源、應收帳款、應付帳款等，皆可能存在之舞弊與不當行為風險；
- 除因科技發展、網際網路與行動裝置的普及所帶來的新威脅外，企業亦將面對營業秘密洩漏的風險與巨大挑戰；
- 金融機構面對更嚴峻的洗錢防制與反資助法規遵循要求；
- 合約遵循等舞弊風險，其中亦包含企業在拓展業務過程中可能需面對複雜的供應鏈與銷售管道衍生專利管理與權利金收入的管理風險。

KPMG 鑑識會計服務如何提供協助

KPMG 以國際化視野引進鑑識會計專業服務，秉持在地化服務的精神，提供客製化專業顧問諮詢服務，期望透過服務的提供，有效協助企業降低

因舞弊與不當行為所造成的經營風險與損失。

KPMG 量身打造的顧問諮詢服務，協助企業滿足主管機關頒佈之法令、準則與規範的遵循要求外，亦能協助企業主動地控制管理與預防偵測舞弊相關風險。

KPMG 鑑識會計服務專業團隊，除了擁有國際化網路與提供在地化服務的優勢外，亦具備了海外地區執行顧問諮詢專案的豐富實戰經驗。因應全球市場白熱化的競爭，台灣企業持續於大陸或轉向東南亞市場尋求發展，然而海外營運據點受限於管理資源配置的限制，發生舞弊與不當行為的機率，有逐年升高的趨勢。KPMG 充分了解中國大陸地區文化與各式產業背景，透過舞弊風險管理的專業知識，可有效協助兩岸三地台資企業，降低企業內部舞弊活動與不當行為造成的風險。同時，我們亦可透過 KPMG 全球超過 2,500 位鑑識會計專家組成的知識網路 (Forensic Global Network)，快速引薦海外國家 KPMG 的鑑識會計專家，提供企業海外營業據點的在地服務

KPMG 鑑識會計服務特色

- 專注於交易細節，深入瞭解問題的核心；
- 完整記錄調查與審計軌跡，以作為重要的法律行動依據；
- 運用最新的科技，節省成本及增進調查的效率；
- 全球化的經驗結合在地化的知識，提供客製化的服務。

KPMG 採用全球一致的方法論，協助企業預防、偵測以及回應潛在的舞弊活動與不當行為。下表為 KPMG 推薦的舞弊風險管理架構

舞弊風險管理架構

預防	偵測	回應
<ul style="list-style-type: none">舞弊風險評估員工及第三方實地評鑑溝通與訓練特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

瞭解企業的舞弊風險所在，有助於企業發展相對應的舞弊風險管理策略並建置相關的控制程序。在成本效益的考量下，企業可選擇先由特定作業流程著手，再循序漸進的推展至其他作業流程。同時透過適當的採用資料分析技術，達到早期偵測、早期矯正的效果。承上述，KPMG可協助企業評估各作業流程的現況、辨識潛在的漏洞與警訊，並提供改善方案與矯正行動，有效的偵測與遏阻舞弊與不當行為，防患於未然。

調查服務

當企業發生潛在舞弊與不當行為時，快速的回應與適當的採取行動將有效的降低企業可能遭受的損失。KPMG的調查團隊由鑑識會計及鑑識科技人員所組成，在保密、專業與充分揭露的原則下，協助企業進行舞弊案件的調查。KPMG依據企業所需，規劃與設計相關的舞弊調查程序，透過分析、訪談、檢視，協助企業釐清事實，在協助企業採集舞弊證據的同時進行適當的證據保全程序。

鑑識科技

在現今數位化的環境中，約有九成以上的商業記錄以電子型態儲存於企業的各式儲存媒體與資訊系統中。KPMG擁有先進的鑑識科技技術，有效的協助客戶取得及管理巨量資料，KPMG卓越的資料分析能力，靈活的運用各種不同的資料分析技巧，協助企業進行舞弊調查或處理訴訟爭議。KPMG鑑識科技專業團隊，能夠協助企業：

- 進行資料的封存、還原與保存數位證據，有效的收集、分析儲存於企業各式媒體中的電子資料，從紊亂與片段的數位證據中，協助尋找並瞭解事實的真相；
- 開發報表偵測、監督潛在舞弊活動，使企業在有限的成本下將舞弊的預防與偵測落實到日常營運中；
- 針對既有資訊基礎建設進行評估與提供諮詢。

洗錢防制及反資助恐怖主義服務

依據美國財政部金融監管局所公布的資料，因違反洗錢防制規定遭裁罰的案件數目雖然逐年減少，但裁罰的金額卻大幅增加。過去企業將洗錢防制的重點擺在歐、美的法規遵循，然而KPMG發現，相較於歐、美各國，亞太地區洗錢防制與反資助的起步與發展較晚，近幾年卻有急起直追的趨勢，可以預期的是亞太地區各國的洗錢防制監管機關對於亞太地區間的洗錢及資助恐怖組織活動的查緝將愈來愈嚴格。

KPMG專業的鑑識團隊不僅熟知國際洗錢防制及反資助計劃的最佳實務，更具備完整的產業知識，幫助公司以風險導向的觀點，積極的預防、偵測及回應相關風險，建置一個合規的洗錢防制與反資助計劃。

智慧財產權管理及合約遵循

隨著智慧財產權交易在近幾年的普及，權利金收入已成為許多企業的重要收入來源之一。因權利金往往涉及雙方自身的利益，致使權利金的計算結果分歧，授權企業除了需面對權利金監督、驗證或核界的困難外，也需考量與被授權企業間長久合作的關係。KPMG採用整合性的服務方法，快速瞭解合約內容或合作內容及其關係，挾帶豐富的產業知識優勢，協助企業從合約遵循角度及妥善的智慧財產權管理中獲得完整的價值。除了可以成功協助企業與合作夥伴間維持或改善雙方的合作關係，同時亦能從增加的利益或減少的成本中達到強化專利管理與授權權利金申報管理的成效。

訴訟與仲裁支援

KPMG提供企業對於爭議處理、仲裁或訴訟前支援、調解及法院判決執行過程中有關的必要協助。透過我們對財務、會計及鑑識會計專業領域的知識，協助企業組織及其所屬法務人員進一步瞭解、取得與保存資訊及會計等有關的重要證據，以符合後續採取法律行動之需求。



舞弊風險管理顧問諮詢服務

- 採購 / 銷售舞弊風險預警、診斷暨顧問諮詢
- 薪酬 / 獎金舞弊風險預警、診斷暨顧問諮詢
- 費用舞弊風險預警、診斷暨顧問諮詢
- 製造業舞弊風險預警機制建置暨顧問諮詢
- 舞弊風險管理架構診斷暨顧問諮詢

鑑識科技服務

- 舞弊預警偵測系統建置暨顧問諮詢
- 數位證據封存、重建與演示
- 鑑識資料分析
- 數位證據開示暨關鍵字搜索顧問諮詢
- 數位證據暨專家證人之訴訟支援服務

舞弊調查服務

- 商業犯罪調查與證據蒐集
- 商業犯罪之訴訟支援服務
- 美國海外反貪腐法案違規調查
- 中國反不正當競爭法案違規調查
- 個資與營業秘密洩密調查



朱成光 **Rex Chu**
國際舞弊稽核師
國際電腦稽核師
執行副總經理 · 鑑識會計服務

T +886 (2) 8758 9776
E rexchu@kpmg.com.tw

安侯企業管理股份有限公司
台北市11049信義路5段7號68樓