

打造健康的企业文化： 从管理舞弊风险开始

有关《白领犯罪与舞弊风险调查》
最新结果评估

对于打造健康的企业文化，“舞弊风险管理”似乎一直未能被“足够重视”

虽然打造健康的企业文化绝非像电脑绘图那样按部就班，但它同样需要精心调和一系列要素——道德行为规范、高层基调、中层情绪和基层态度等。这就类似于画家在将画板变为一副艺术作品之前要纠结于如何恰到好处地选择和运用各种颜色和线条一样。如今的董事会和高管层高度重视这些要素。企业正积极寻求一种内部自省机制，以更好地理解文化与一系列失德行为，如舞弊、腐败和渎职等之间的关系。提高企业在此方面的成熟度的关键在于，要持续不断地评估企业文化、重视风险征兆、优化控制措施、弥补差距、建立舞弊和渎职风险意识，避免企业沦为下一个负面头条，因为后者会令企业的品牌、信誉以及长期生存能力一夜崩塌。

尤蒂卡学院与甫瀚咨询近期联合发布了有关《白领犯罪与舞弊风险调查》的最新结果。鉴于文化和舞弊之间的反向关系，即弱势文化往往导致舞弊频发，调查所揭示出的一些令人不安的趋势应当引起董事会和高管层的重视。

文化、舞弊和渎职密不可分。弱势的企业文化会令懈怠和自满情绪在组织内蔓延，从而滋生不道德行为和其他渎职行为，并且这些行为可能会持续多年，部分原因在于尽管许多人知晓或怀疑发生了什么，但未能采取行动。这些企业的文化要么妨碍员工做正确的事，无视欺凌行为，要么就奖励那些“为获得成功不惜一切代价”的人。这些“公开的秘密”为舞弊和不道德行为提供了温床。

事实上，在调查道德违规行径时，现在的政府调查人员会深入研究企业的有关情况，以查明违规的根本原因，以及企业采取了哪些预防性及发现性措施来识别、调查和报告涉嫌舞弊、贿赂或渎职行为。

因此，有关舞弊风险的治理、评估、预防和检测实践从未如此重要。它们有助于揭示因由不道德和非法行为猖獗而导致文化失效的企业惯例和问题。我们在调研中对这些以及许多其他问题进行了评估。

前述领域也是反虚假财务报告委员会下属发起组织委员会（COSO）在其《舞弊风险管理指南》中所提倡的方法和领先实践。这些方法和实践旨在帮助减少和防止员工做出违反企业政策或国家法律，不惜以道德和合规为代价来追逐更大利益的行为。为此，企业需要考虑的一个关键问题是：“我们是否定期评估我们的企业文化？”¹

重要的一点，我们可以从企业对待舞弊风险的立场中发现企业文化存在的问题。如果高管人员轻视舞弊风险的存在，在进行业务决策时只考虑收入，而不适当考虑风险，或者默许可能导致渎职的激励性薪酬结构，都说明企业对舞弊风险置若罔闻。在对待舞弊风险问题上只懂得做表面文章的企业，是在向他们的员工和管理团队传递这样一个信息，即“专业操守和道德规范可以为利益让路”——这种姿态会给企业带来一系列负面连锁效应，亦为不可避免的文化崩塌拉开了序幕。

在我们的调研中，我们研究了众多企业对舞弊风险活动所持的观点及所采取的措施。事实证明，缺位的或薄弱的舞弊风险管理计划与弱势企业文化之间是密切关联的，然而由于缺乏对这方面的认知，一些企业领导未能付出足够的时间和精力来应对舞弊风险。我们的调查结果可以说给这些领导敲响了警钟。

我们的调查结果似乎印证了许多企业面临的“合规疲劳”，以及某种程度上的懈怠情绪。这源于他们一直疲于应对诸多事务，这些事务包括永远履行不完的监管义务、被视为第一要务的销售和收入目标、有限的预算和资源。此外，也归因于企业普遍未能足够认识到糟糕的企业文化及某个重大舞弊或腐败事件可能会给企业品牌、信誉、债务契约和市值造成毁灭性的打击。

我们的调查结果似乎印证了许多企业面临的“合规疲劳”，以及某种程度上的懈怠情绪。

对付这种顽疾的方法之一，是将企业文化风险所造成的影响与潜在的毁灭性后果更好地联系起来。包括首席执行官、身价数十亿的风险资本家、法官以及行业巨头在内的许多人，都是在经历了欺诈、腐败和渎职等指控后戏剧性离场。随后的调查往往表明，这些被控个人所涉及的问题都是“公开的秘密”。假如涉事公司曾寻求对其企业文化进行评估，那么这些问题本可以更快地浮出水面，及时阻止受害的发生并防止对个人、企业及股东造成进一步伤害。最终，透过稳健的舞弊风险管理来发展壮大企业文化，从而防范可能会拖垮企业的各种不当行为，这一点亟需引起董事会和C级管理人员的重视。

我们从许多企业获悉，他们很难从C级管理人员那里获取资源和支持，并利用舞弊风险管理来提升企业文化。尽管越来越多的企业已经开始了解文化的重要性以及文化评估带来的裨益，但对于文化和舞弊及渎职之间的紧密关系，企业在这方面的意识却很有限。或许是时候该利用文化调查结果以及当前对道德违规行为零容忍的氛围，来推动企业以一种更加积极的态度来管理舞弊风险了。否则，来年的调查结果将和今年别无二致。

¹ 《舞弊风险管理指南》，COSO与注册舞弊审核师协会（ACFE），2016年6月：www.coso.org

主要调查发现

01 在运用领先实践打造健康的文化方面，企业仍然不够重视 — 无论是从执行舞弊风险评估的频率还是对舞弊促成因素缺乏了解来看，企业都必须努力摆脱临场救火式的怪圈，转而采用一种更积极、更具战略性和更有条理的方法来减少企业舞弊及文化违规行为。

02 企业利用明确的舞弊风险战略来打造健康企业文化所面临的一大挑战是“资源” — 超过三分之一的企业认为他们制定的舞弊风险战略缺少强有力的支撑，许多企业表示“可用的内部资源有限”这一重大挑战妨碍了其积极应对有关舞弊。

03 许多企业并未制定舞弊风险管理计划，包括舞弊缓解政策 — 鉴于企业中普遍实际存在及潜在的舞弊问题、涉及供应商关系的舞弊问题，以及舞弊对企业文化的长期影响，我们的这一发现令人吃惊，并且可能会令股东和其他主要利益相关者感到失望。外部会计师正越来越多地关注舞弊风险和内部调查。在某些情况下，他们会拒绝签字，直到企业对其风险管理基础设施实施了改进或进行更彻底的调查。如果企业的舞弊应对和调查方法并不能让他们信服，他们也会出具保留意见。

04 第三方问题成为舞弊风险管理中的一大缺陷 — 总体而言，三分之一的企业表示对于是否有效监管了第三方信心不足。然而，大量的企业违规案例却涉及第三方，包括违反《海外反腐败法》（FCPA）和其他反腐败法规、网络犯罪、供应商舞弊、回扣，以及数据隐私违规。大多数企业并未付出足够的时间、精力和资源来试图了解和缓解一系列第三方问题。

每家企业的文化都有其复杂性和独特性，并且大多抽象。但即使抽象，有一点却是确定的，那就是需要时间和周密的计划来制定正确的企业风险文化审计方法。对任何企业来说，从事这一过程的价值在于能够更好地理解产生风险的文化原因。

— 甫瀚咨询全球内部审计执行副总裁 布莱恩·克里斯滕森

调查方法

尤蒂卡学院联合甫瀚咨询于2017年第二和第三季度开展了白领犯罪与舞弊风险调查。此次全球在线调查包含的一系列问题共分为六大类：

- 舞弊风险治理
- 舞弊风险评估
- 舞弊防范技术
- 舞弊侦测技术
- 腐败
- 报告、调查和纠正措施

来自全球的748名管理人员和专业人士完成了我们的在线调查，其中包括董事会成员、首席高管、总法律顾问和首席审计执行官（CAEs）。所有受访者都对所在企业的舞弊风险管理能力有所了解。我们还请参与者提供了个人信息，比如他们的职位和职称，以及他们所在企业的性质、规模和所属地。

我们十分感谢每一位受访者贡献宝贵的时间参与我们的研究。

所有个人信息均由受访者自愿提供。

附注

本报告根据企业规模对调查结果进行了细分，具体定义如下（所有数据以美元为单位）：

大型 = 收入 100 亿或以上的企业

中型 = 收入 1-99.9 亿的企业

小型 = 收入 1 亿以下的企业

道德文化评估可能是一个令人困惑的概念，因为文化不是一个容易量化的对象。尽管如此，仍然有一些特征、行为和印象是可以被检验的，以判断一家企业是否走在正确的道路上，或者它的一些不良行为是否已经成为企业惯例，如不加以制止，终将引发道德失败。

—— 甫瀚咨询董事总经理兼法证服务全球主管 斯科特·莫里茨

关于尤蒂卡学院

尤蒂卡学院创建于1946年，是一所提供学士、硕士和博士学位教育的综合性私立学院。学院位于纽约州中北部，地处奥尔巴尼以西约90英里，锡拉丘兹以东约50英里。目前拥有4400多名学生，共设44个本科主修专业、30个辅修专业、21个研究生项目，以及若干职前和特殊教育项目。

尤蒂卡经济犯罪与司法研究系简介

尤蒂卡学院的经济犯罪与司法研究系（ECJS）提供一系列本科和研究生课程，设有两家研究中心和一所经济犯罪与网络安全机构（ECCI）。

我们的师资队伍是一支真正的跨学科团队，教师们曾就职于私人金融服务机构、州执法机构、地方法院和政府机构，并创立过自己的公司。在本科阶段，我们的教学目标是培养学生成为称职的调查人员——指纹、电子表格数据抑或数字编码都是他们的调查对象。我们的创新课程包含三大领域：刑事司法、经济犯罪调查和网络安全。学生以文科学习为主，辅以犯罪学和相关法律课程。专业课、严谨的写作培训和一流的实习是我们的最大特色。在研究生阶段，我们训练学生利用最新的最佳实践来管理经济和数字信息安全。

我们的ECCI是一个由专业人士和学者组成的独特组织，致力于研究企业和政府面临的经济犯罪和网络安全问题，并提供前沿思维领导力。我们设立的两家研究中心专门研究身份盗窃、经济欺诈和网络犯罪的最新趋势。其中身份管理和信息保护中心（CIMIP）是一个致力于促进国家级身份管理、信息共享和数据保护的合作研究项目。该中心成立于2006年，其终极目标是对政策、法规和立法产生积极影响，努力创建一个更安全的家园。东北网络安全和法证中心（NCFC）则由学术界、政府和私营部门联合创立，共同为数字取证和网络安全领域提供最尖端的研究、开发和服务。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来精深专业知识、客观的见解、量身定制的方案和无与伦比的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球20多个国家的70多家分支机构，我们及旗下独立拥有的成员公司为客户提供财务、信息技术、运营、数据、分析、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询为超过60%的财富1000强及35%的全球500强企业提供咨询服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half International Inc.（纽约证券交易所代码：RHI）的全资子公司。RHI于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司。

甫瀚咨询法证服务简介

甫瀚咨询的法证顾问帮助企业搭建稳健架构，以评估、缓解、调查、报告和监控企业所面临的舞弊、腐败和渎职风险。

身处全球市场环境，了解自己的弱点并建立适当的框架进行识别和应对至关重要，并且监管机构也要求企业对各种风险施以更加积极和主动的管理和调查，包括财务犯罪、舞弊和腐败。

我们的法证专业人员协助企业创建可持续的反腐败、调查和舞弊风险评估流程，并制定反舞弊、反腐败和调查程序与控制，从而满足信托和监管要求。我们支持企业在各个层面上对各种风险进行识别、分类、调查、报告和监测——从执行风险评估、计划设计或整改、风险治理和员工培训到审计有关反腐、舞弊和调查的计划与流程。

我们的团队集反腐败、舞弊风险管理和调查专业技能于一身，能够快速识别有关计划缺陷，并对客户的重大计划施以整改。对于涉嫌违反有关计划的调查，我们亦积累了丰富的经验。我们可以充分利用我们遍布全球的调查、法证会计和技术专家，为我们的客户提供必需的经验 and 地方资源，收集事实信息，帮助客户做出知情商业决策。



utica.edu



protiviti.cn



打造健康的企业文化： 从管理舞弊风险开始

虽然打造健康的企业文化绝非像电脑绘图那样按部就班，但它同样需要精心调和一系列要素——道德行为规范、高层基调、中层情绪和基层态度等。这就类似于画家在将画板变为一副艺术作品之前要纠结于如何恰到好处地选择和运用各种颜色和线条一样。这样的企业文化定调目标精准，但根据尤蒂卡学院与甫瀚咨询联合发布的《白领犯罪与舞弊风险调查》的最新结果却揭示出了一些令人不安的趋势，应当引起董事会和高管层的重视。

在运用领先实践打造健康的文化方面，企业仍然不够重视。



未开展道德规范和舞弊风险意识培训的企业



整体而言未专门安排高级管理层专业人员负责舞弊风险管理的企业

没有舞弊风险管理（缓解）计划的企业



76% 大型企业



63% 中型企业



56% 小型企业

企业利用明确的舞弊风险战略来打造健康企业文化所面临的一大挑战是“资源”。



将“可用的内部资源有限”列为积极应对舞弊风险所面临的挑战之一的企业



企业的文化问题延伸至第三方。

对于是否有效监管了第三方表示信心不足的企业

32%
大型企业

49%
中型企业

45%
小型企业

未根据风险来划分第三方的企业

27%
大型企业

41%
中型企业

45%
小型企业



甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。

© 2018甫瀚咨询(上海)有限公司
甫瀚咨询让每位员工享有平等的发展机会。



UTICA
COLLEGE
Never stand still

protiviti®
Face the Future with Confidence
甫瀚