



# 企业合规专业委员会 法律资讯

主编：谢佩之

副主编：王黎君、胡晓光

责任编辑：王英卜

2025 年 6 月

# 目录

|   |    |
|---|----|
| 如何借制度设计对抗人性之恶？——基于 2024 年民营企业反舞弊案例分析（上） ..... | 1  |
| 上海协力律师事务所 尹庆、唐巧 .....                         | 1  |
| 如何借制度设计对抗人性之恶？——基于 2024 年民营企业反舞弊案例分析（下） ..... | 10 |
| 上海协力律师事务所 尹庆、唐巧 .....                         | 10 |

# 如何借制度设计对抗人性之恶？——基于 2024 年民营企业反舞弊案例分析（上）

上海协力律师事务所 尹庆、唐巧

## 引言

贪婪与欲望是人性之恶的典型表现。在企业经营中，这些弱点常常诱发舞弊、腐败等违法违规行为，从而危及组织的健康发展。随着中国经济转型升级和数字化浪潮的深入，发展新质生产力、实现高质量发展已成为国家战略的必然要求。在此背景下，越来越多的企业开始深刻意识到，反舞弊不仅是企业实现可持续发展的内在需求，更是防止“劣币驱逐良币”、保障市场秩序、构建健康商业生态的关键一环。

今年年初，不少大型民营企业陆续公布了 2024 年全年反舞弊工作成果。作为市场经济的重要主体，这些规模庞大、业务复杂、人员众多的企业，正通过系统性的制度改革，引领着一场自发且“刀刃向内”的反舞弊变革。本文旨在通过分析 2024 年民营企业反舞弊典型案例，探讨如何借助制度设计有效对抗人性之恶，进而构建更为健康的企业生态。

## 01.

### 2024 年民营企业反舞弊通报全景分析

在每年的第一季度或者年末的时候，大型的民营企业常常会集中

发布上一年度的反舞弊工作报告。笔者对已经公开的通报信息进行了全面梳理，整理出 2024 年大型民企反舞弊通报一览表，提供给大家作为参考，具体内容见表 1。除了借助年度集中通报之外，有一部分企业还会采用即时通报的形式，如近期爆出的华为招聘舞弊案、华熙生物限时离职通报以及网易舞弊通报等情况，这些都充分显示出舞弊行为无处遁形的态势。由此能够看出，我国的大型民营企业已经初步形成了反舞弊意识。

#### （一）舞弊行为类型：贿赂、侵占与泄密高发

从诸多企业披露的情况来看，无论是触犯公司底线，还是被移送司法机关追究刑事责任的舞弊行为，均集中于以权谋私收受贿赂、利用职务便利侵占资产以及侵犯公司商业秘密。此类行为的频繁发生严重损害了企业利益。有研究显示，一个组织每年因职务舞弊而产生的经济损失约占收入的 5%，政府、私营企业和上市企业的损失中值都是 150,000 美元。<sup>1</sup>

除了高发类型外，我们发现，盗窃、伪造公司印章、违法发放贷款、非法吸收公众存款等非法手段也格外突出。如某集团市场营销总监占某，与外部合作单位何某合谋违法发放贷款，经审理，法院判决占某犯违法发放贷款罪，处有期徒刑 3 年 3 个月，罚金 4 万元；判决何某犯非法吸收公众存款罪，处有期徒刑 3 年，罚金 15 万元。<sup>2</sup>

#### （二）惩处措施：员工与供应商双管齐下

就企业内部员工而言，现在绝大多数企业已经建立员工黑名单制度，并且还配套有一系列处罚措施，如取消员工的期权及年终奖评定

资格、同步到反舞弊联盟等。若员工仅有些许违规行为，企业往往给予警告处分，并让其参加内部培训课程，加深对公司规章制度的领悟。若员工因不当行为被列入黑名单，通常会对自身在企业内部及行业中的职业发展产生深刻影响。若员工的行为涉及到违法犯罪时，企业则会快速整理犯罪线索移交相关司法部门，依法追究其法律责任。

针对存在不正当商业行为的供应商，绝大部分企业采取解除合作并进行民事追偿的方式处理，也有部分企业建立了永不合作主体清单。以腾讯为例，至少自 2019 年起便建立并公示永不合作主体清单，截止目前，该清单中已有 167 家企业。今年，安踏集团、九牧集团也对外公示首批“永不合作主体清单”。这种对员工和供应商双管齐下的惩处方式，旨在从内部和外部两个层面杜绝舞弊行为的再次发生，通过严厉的处罚措施形成威慑力，让员工和供应商不敢轻易涉足舞弊行为。

### （三）犯罪常发环节：采购、竞标、仓储为重灾区

在企业运营过程中，诸如业务员、采购员、管理员、店长、总监、销售经理、高级工程师等，因职务之便对公司资产负有一定保管或调配职责的人员，极易在“好处费”“感谢费”等利益诱惑的裹挟下，背离职业操守谋取私利，或者为外部的供应商、服务商、达人、主播、商家等提供不当便利。

在采购环节，他们可能以远超市场价的价格采购商品或服务，造成公司成本无故增加；在竞标流程中，可能会向特定供应商泄露重要信息，给予有偏向性的资源支持，破坏公平竞争环境，为供应商谋取

不正当利益，从而中饱私囊；在仓储阶段，部分人员可能凭借自身对存储区域的了解和所具有的管理权限，私自挪用或偷窃公司物资，给企业带来直接的财产损失。

#### （四）常见违规行为：虚假报销等花样百出

除触犯刑法的行为外，各类违规行为也屡见不鲜，其中使用虚假材料违规报销、违规打车以及骗取房补等行为最为典型突出。以某公司在 2024 年 4 月通报的 61 起员工违法违纪案件为例，其中就有不少员工长期存在违规报销，违规打车等情况。部分员工虚增发票金额，将私人消费巧妙伪装成业务招待费予以报销；有的员工上下班通勤时，肆意滥用企业账户打车，把个人出行成本转嫁到公司身上；另有一些员工将团建费用更名，借“拜访客户”“参加会议”等差旅费名义报销；甚至还有人通过外部购买发票或是向出租车司机索要发票进行虚假报销。<sup>3</sup> 这些违规行为虽看似微不够道，但恰似蚁穴可溃大堤，会给企业运作与发展带来不容小觑的负面影响。

#### （五）责任追究：管理责任和高额奖励

民营企业的反舞弊责任追究范围从直接涉事人员向上延伸至管理层，呈现出不断扩大的趋势。字节跳动就明确提到了管理者应承担的责任，对于那些在履行监管、审批等职责时有所疏忽的管理者，公司会追究其相应的管理责任；对于触犯刑事法律的员工，公司默认会追究涉案员工直属上级的管理责任，除非管理者主动发现并上报违法违规的情况。类似这样的情况，先导集团的责任追究体系把责任划分成了直接责任、管理责任和领导责任三个不同层次，在 2024 年，该

公司对 323 名直接责任人进行了问责，其中有 42 人被开除或劝退，对 10 人启动了民事追诉，3 人被移送司法并采取刑事强制措施，同时还追究了 47 人的管理责任以及 39 人的领导责任，形成了一个全面覆盖的责任追究格局。这种“向上分层追责”的机制不但惩处了直接违规之人，还强化了管理者在日常工作中的监督职责。

高额举报奖励成为责任追究的最强辅助手段。就哈啰出行而言，其全年汇集线索相较于 2023 年增加 264%，案件办理数及违规人员处理人数均超 2023 年 300%；受理利益冲突申报件数、礼品及业务招待件数相较于 2023 年增长 180%，显然线索主动开源效果明显。究其原因，笔者发现哈啰更新了其《举报管理制度》，将举报人范围扩大至公司所有员工，并通过发布奖励案例呼吁员工向不廉洁行为说“NO”，举报人向哈啰举报违规行为，经查证属实的，最高可获得 100 万元奖励。同时，还附以降本及公安立案的额外奖励。<sup>4</sup>毫无疑问，这一措施充分调动了企业内部人员参与反舞弊的积极性，形成了“人人监督”的内部环境，大大提高了舞弊行为的发现率。

## 02.

### 舞弊的制度根源与人性诱因分析

舞弊行为的形成机制往往是制度漏洞与人性弱点相互交织的结果。前者提供“机会”，后者提供“动机”。本节将从制度与人性两个维度，剖析民营企业舞弊问题的深层成因。

#### （一） 制度根源

一是执行力度不足。在不少民营企业中，规章制度形式上齐全，实则执行力度不足，导致难以“入心入脑”。一方面，制度文本多为模板化拼凑，缺乏对本企业实际业务流程、风险环节的精准识别和分类管理；另一方面，制度培训流于形式，员工对制度的认知停留在“签字即了解”的层面，导致制度难以真正内化为行为规范。

二是制衡机制缺位。企业特别是高增长阶段的民营企业，常呈现“老板决策型”治理模式。核心业务负责人权力过大，审批流程形同虚设，内部稽核难以独立开展监督。多个案例显示，舞弊行为常发生于高层岗位，这些关键岗位因业务权限高、外部接触频繁、内部问责稀松，成为高发区。

三是监督机制缺乏系统性联动。当前，企业普遍建立了审计、法务、风控、纪检等部门，但这些职能部门间信息壁垒明显，舞弊线索无法实现共享。此外，部分企业缺乏完善的追责体系，对舞弊责任仅止于当事人，而未向上溯源问责，导致管理层“失责免责”现象频发。

## （二）人性诱因

首先，从行为经济学的视角来看，个体选择舞弊往往是一种“理性计算”的结果。当预期收益远高于可能承担的成本时，舞弊便成为一种高收益、低风险的决策选项。尤其在以奖金激励、KPI 考核为核心的绩效制度驱动下，部分员工更容易以非正当手段实现业绩目标，将违规行为视作达成指标的“必要代价”。

其次，企业内部文化的纵容与失守，往往为舞弊行为提供了扩散土壤。在某些“业绩导向高于合规导向”的组织中，管理层对底线问



题缺乏明确态度，甚至默许。因此，缺乏明确红线文化的环境，会导致员工将舞弊行为视为潜规则或灰色空间，形成群体性沉默与道德滑坡。一旦初次违规未被追责，便容易形成“沉默共谋”的文化气候，舞弊行为也更易演化为系统性风险。

最后，企业在识别手段单一、技术工具滞后的情况下，极易滋生舞弊人员的侥幸心理。特别是在缺乏数据穿透审计、行为模式识别系统等技术支撑的企业中，以人工审核为主的流程存在天然漏洞，不少员工抱持“只要不被发现就不是问题”的观念。由此导致隐蔽性强的舞弊行为可潜伏数月甚至数年而不被察觉，使制度形同虚设，监督形同虚空。

### 03.

#### 小结

在现实的企业运营中，贪婪与欲望始终存在，舞弊的风险亦难以完全消除。“天下无贼”的理想境界，或许只是理想国的幻影。然而，正因舞弊难以完全消除，企业更不能对其坐视不理，唯有通过制度设计的持续进化，构建系统化、可执行、能适应“人性挑战”的治理机制，企业方可真正实现从“堵漏洞”到“防人心”的治理升级。

下篇文章将围绕企业舞弊的典型风险类型展开，进一步解析不同类型舞弊行为的表现特征、法律属性与风险演变趋势，深入探讨企业如何通过制度化建设、监督机制与文化塑造，走出一条系统抗恶的治理路径。

- [1] 国际注册舞弊审查师协会 (ACFE). 《2024 年全球职务舞弊调查报告》  
[EB/OL]. <http://www.acfechina.org/article/detail-1170>, 2025-03-31.
- [2] 廉洁三一. 三一集团 2024 年度反舞弊通报  
[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/6LNQug8M4dLB7ZzY-5e32Q>, 2025-03-31.
- [3] 澎湃新闻. 字节跳动通报内部反腐  
[EB/OL]. <https://news.xinmin.cn/2024/04/29/32639998.html>, 2025-03-31.
- [4] 哈啰守望者. 举报有奖活动持续进行中  
[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/FxHPtLE93a1QWLeYgIpOFg>, 2025-03-31.
- [5] 红星新闻. 作业帮最新通报  
[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/3kUvh44mZ-fBleIb0PWzTg>, 2025-03-31.
- [6] 抖音集团. 2024 年下半年抖音集团反舞弊通报  
[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/FkZJLLsk-nAQkJUG6lD8gQ>, 2025-03-31.
- [7] 安踏集团. 安踏集团建立“涉腐黑名单”制度 公布首批“永不合作主体”清单

[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/Jrki0xhJb6INzqn-iBQH6Q>,2025-03-31.

[8] 廉洁三一. 三一集团 2024 年度反舞弊通报  
[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/6LNQug8M4dLB7ZzY-5e32Q>,2025-03-31.

[9] 震坤行工业超市. 震坤行 2024 年度反舞弊通报  
[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/aPsSfSY0960UiRlWKKIrTg>.2025-03-31.

[10] 阳光腾讯. 腾讯集团反舞弊通报  
[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/YGXEk4IE690nhPgPH2PSA>,2025-03-31.

[11] 哈啰守望者. 2024 年哈啰廉正回顾  
[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/uMSceUiaaXouzuhlIY156A>,2025-03-31.

[12] 廉政先导. 先导集团 2024 年度反舞弊通报  
[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/uClWNs8G5tm7skj5lj2GsA>,2025-03-31.

[13] 界面新闻. TCL 发布 2024 年反舞弊通报  
[EB/OL].<https://mp.weixin.qq.com/s/bfILTM7tjptPMs5hxfqgBg>,2025-03-31.

# 如何借制度设计对抗人性之恶？——基于 2024 年民营企业反舞弊案例分析（下）

上海协力律师事务所 尹庆、唐巧

## 引言

贪婪与欲望是人性之恶的常见表现，在企业经营中，这些弱点常常诱发舞弊、腐败等违法违规行为，从而危及组织的健康发展。随着中国经济转型升级和数字化浪潮的深入，发展新质生产力、实现高质量发展已成为国家战略的必然要求。在此背景下，越来越多的国内企业开始深刻认识到反舞弊工作对抗人性之恶的关键作用。这不仅是企业自身健康发展的内在需要，更是保障市场避免“劣币驱逐良币”现象，为中国企业和企业家开辟安全发展新路径的基石。

今年年初，不少大型民营企业陆续公布了 2024 年反舞弊工作成果。作为市场经济的重要主体，这些规模庞大、业务复杂、人员众多的企业，正通过系统性的制度改革，引领着一场自发且“刀刃向内”的反舞弊变革。本文旨在通过分析 2024 年民营企业反舞弊典型案例，探讨如何借助制度设计有效对抗人性之恶，进而构建更为健康的企业生态。

## 一、企业舞弊犯罪常见风险形式

上篇我们对 2024 年民营企业反舞弊工作展开的全景分析清晰表明，舞弊行为已成为损害企业健康发展的顽疾。在企业环境日益多元

化的背景下，舞弊行为的表现形式变得日益复杂多样，这种情况促使企业有必要构建一套系统化且分类清晰的风险防控体系，而不是仅仅依赖零散的、被动的反舞弊举措。唯有借助科学的分类以及系统的梳理，才可针对不同类型的舞弊风险制定出有效的防范策略，达成对人性中不良因素的制度化约束。经梳理，笔者认为主要可归为四类风险：侵占挪用类风险，商业贿赂类风险，财务舞弊类风险，不当经营类风险。

### （一）侵占挪用类风险

侵占挪用类风险的行为主体为公司、企业或者其他单位的人员，即不仅包括企业高管、员工，也包括供应商、零售商和承包商等第三方主体。其行为方式是利用职务上的便利，将数额较大的单位财物非法占为己有、挪用本单位资金归个人使用或者借贷给他人使用的行为，通常表现为侵吞、窃取、骗取、第三方侵占等手段。侵占挪用类风险通常构成刑法上的贪污罪、职务侵占罪、挪用公款罪、挪用资金罪。

[1]

#### 1. 将自己主管、管理、经手的本单位财物据为己有

以行为人事先已合法占有本单位财物为前提，其本质是变合法持有为非法持有，多发生在对单位财物有控制权和支配权的企业管理层、财务人员、仓管人员身上。实践中其方式多体现为如收入不入账、擅自支取公司资金、与他人共谋进行监守自盗等。[2][3]如某公司前城市群资保季某某，在职期间利用掌管仓库职务之便，伙同原兼职运维

黄某强(已判刑)盗窃公司 1000 余辆单车及配件后销赃，即是典型的变合法持有为非法持有的方式。[4]

## 2. 采取虚构事实、隐瞒真相的欺骗方法，非法占有本单位财物

该特征在于行为人骗取的财物是他人合法管理下的本单位财物，而非其直接持有，故多发生于企业管理层、销售、运营、财务等人员。实践中其方式多体现为虚开发票、虚报高价、制造虚假报表、虚构事实伪造客户签字、虚构居间人和居间事实等。[5][6]如某集团海外营销加拿大子公司秦某某通过设立公共基金侵占下属激励的方式，则属于较为新颖的欺骗方法。[7]

## （二）商业贿赂类风险

商业贿赂类风险的行为主体不仅包括公司、企业或者其他单位的人员，还包括国有公司、企业或者其他国有单位中从事公务的人员和国有公司、企业或者其他国有单位委派到非国有公司、企业以及其他单位从事公务的人员。其行为方式以谋取交易机会为目的，暗中给予交易相关方以财物或其他好处的不正当行为。

根据《关于办理商业贿赂刑事案件适用法律若干问题的意见》的规定，商业贿赂犯罪涉及刑法规定的八大罪名：非国家工作人员受贿罪、对非国家工作人员行贿罪、受贿罪、行贿罪、单位行贿罪、单位受贿罪、对单位行贿罪以及介绍贿赂罪。[8]此后通过的《刑法修正案（七）》《刑法修正案（八）》《刑法修正案（九）》在此基础上分别新增了利用影响力受贿罪、向外国公职人员、国际公共组织官员行贿罪以及对有影响力的人行贿罪。因此，商业贿赂类风险通常涉及

以上 11 个罪名共同构成的罪名体系。从行为类型来看，大致可以分为三类，分别是行贿类罪名、受贿类罪名以及介绍贿赂类罪名。

### 1. 传统的商业贿赂表现形式

传统的商业贿赂通常表现得比较直接，根据最高人民法院、最高人民检察院《关于办理商业贿赂刑事案件适用法律若干问题的意见》第 7 条之规定，“商业贿赂中的财物，既包括金钱和实物，也包括可以用金钱计算数额的财产性利益，如提供房屋装修，含有金额的会员卡、代币卡（券）、旅游费用等，具体数额以实际支付的资费为准。”由此可见，传统的商业贿赂表现可以分为货币贿赂、礼品贿赂、可通过货币衡量的服务或体验三类。

（1）货币贿赂，是最为常见的一种形式，既包括现金贿赂，也包括银行转账等，具有通用、快捷的特点，适用于任何场合和行业。特别是现金贿赂，不涉及银行、支付平台等第三方，没有电子记录，更是减少了被金融系统察觉或记录的风险；

（2）礼品贿赂，较货币贿赂更隐蔽且容易掩盖在社交礼仪或人情往来之下，贿赂者通过赠送贵重礼品，如名表、奢侈品、购物卡、古董、汽车、房屋等动产、不动产的方式向受贿者行贿，表面上看起来可能是“商务礼仪”的一部分，但本质上是一种对公平竞争和公正决策的侵蚀；

（3）可通过货币衡量的服务或体验，指的是以高档宴请、娱乐、旅游等方式进行贿赂，是贿赂行为的一种变体，通常掩盖在正当活动的名义之下。

## 2. 新型的商业贿赂表现形式

新型商业贿赂的一个共同特点是它们往往掩盖在合法的商业操作中，通过复杂的结构设计来降低风险和提高隐蔽性。这使得监管和法律打击更加复杂。经梳理实践案例后，笔者总结了以下几种新型的商业贿赂形式：

（1）虚构商业交易收受贿赂，其本质是利用合法外衣将商业贿赂伪装为正常的商业活动，从而规避法律和监管的追查。实践中其方式多体现为签订不存在或不实际履行的服务合同、采购合同、销售合同、工程项目合同，同时通过空壳公司作为资金转移工具以收受贿赂款。与之相应的是，行贿者和受贿者可能会伪造相关的文件和凭证，以证明合同的“合法性”，如伪造服务报告、发票、收据等。

（2）提供职业发展机会换取利益，指的是行贿者通过为受贿者或其亲属、朋友提供优厚的职位、快速晋升机会或高薪酬的工作，换取对方在商业交易、决策或业务发展中的支持。实践中其方式多体现为以合法合同高薪雇佣象征性职位、利用影响力安排资历或业绩不符合晋升条件的人晋升、提供具有高额津贴、住房补贴等附加福利的外派海外工作进行行贿。

（3）以慈善捐赠为幌子掩盖贿赂，是一种通过表面合法的慈善捐赠渠道，借助宣传强化“公益性”掩盖行贿的贿赂手段。实践中其方式多体现为向受贿者控制的基金会、慈善机构捐赠远超常规或合理数额的资金、赞助受贿者发起的公益展览、慈善晚宴等，其运作方式



可以根据双方需求灵活设计，如持续性捐款、一次性巨额捐赠或特定项目资助等。

（4）通过转让无形资产的方式行贿，即通过转让、授权、无偿使用的方式，提供知识产权、专利、技术、商标、软件使用权、加密货币等无形资产来换取不正当利益，这些资产的提供通常不涉及即时的现金交易，而是通过长期的使用权、授权、收益分成等方式，将利益输送给受贿者。

（5）以关联企业或隐形合作进行利益交换，是利用企业之间的关系和合作来掩盖实际的利益输送行为，具有较高的隐蔽性。实践中其方式多体现为向受贿者控制的关联企业提供无息贷款、低息贷款或担保、以高于市场价格的费用购买受贿者控制的关联企业的产品或服务、通过隐形的股权转让或资本投资转让给受贿者或其关联企业等。

### （三）财务舞弊类

企业发展过程中要着重关注财务舞弊类风险问题，这种风险包含企业在财务报告或相关财务活动中故意虚假记载，发布误导性陈述或出现重大遗漏等行为。此风险一般牵涉企业高层，财务人员及管理层，通过蓄意编制且传播存在严重错报的财务报表，借助这样的方式来欺骗或者误导股东、投资者或者监管机构，从而谋取不正当经济利益或者掩盖企业真实财务状况。虽然这可认作侵占资产的一种方式，但由于其对企业、投资者以及整个市场所产生的影响十分重大，并且有持续时间长、涉及金额大的特点，于是有学者认为，财务舞弊是造成损失最为严重的舞弊类型。[9]因此，笔者认为，把它单独当成一个类

别来对待，这样做不只是能够帮助企业专门针对财务报告方面的舞弊情况进行特别的防范，而且还可以在企业开展风险管理工作的時候，对这一属于高风险的领域给予额外的关注。

1. 伪造，篡改重要的财务记录，证明文件或者业务交易。借助对关键财务数据如收入，成本，资产负债等数据的伪造或者篡改，以美化企业的财务状况，误导报表使用者。例如，伪造销售合同来虚增收入，篡改发票金额以调整成本等情况。

2. 故意错报、遗漏或者虚假陈述。故意遗漏对企业不利的重大事项，如重大诉讼、债务违约等，或者对重要交易进行虚假陈述，以粉饰财务报表。

#### （四）不当运营类

不当运营类风险涉及企业内部管理以及运营环节当中出现的舞弊行为。在本次分析的案例当中，侵犯商业秘密罪、盗窃罪、伪造公司印章罪、串通投标罪、违法发放贷款罪，非法吸收公众存款罪等相关典型刑事风险出现的比例相对较少。基于这样的情况，本文暂不逐一详尽论述这些罪名的常见作案手段，后续会另设专题探讨，以更为深入剖析它们的本质以及表现形式。

## 二、反舞弊体系设计的实践路径探索

企业若想要防控舞弊风险，需要构建一套系统化的反舞弊体系，并使其具有应用的可执行性与有效性。这个体系应当覆盖制度建设、日常执行、监督机制以及持续优化等关键环节，企业只有经由科学规

划，精准施策并加以动态调整，才能够形成一个闭环式的管理，进而提高反舞弊工作的整体效率和效果。

### （一）健全反舞弊制度体系

反舞弊工作的首要任务是建立健全制度体系，为企业治理提供清晰的规范依据。企业应结合行业特点、法律法规及自身业务模式，制定涵盖舞弊风险识别、举报处理、责任追究等方面的管理规范，确保各项制度具有可操作性，避免流于形式。针对侵占挪用、商业贿赂、财务造假等高风险领域，企业应建立精细化的管理机制，例如优化财务审批流程、完善采购监督机制、加强利益冲突申报要求等，以确保关键环节的合规性和透明度。

除此之外，企业需形成分层分类的防控体系，对于高风险岗位，要落实更严格的控制举措。对于财务，采购，销售等核心业务岗位，可实行定期轮岗和强制休假制度，以降低长期任职产生的廉政风险，与此同时，企业应形成制度评估机制，定期对现有的反舞弊政策的适用性进行审查，联系实际案例作出调整，以此应对不断变化的舞弊手段与监管要求。

### （二）强化反舞弊培训与文化建设

反舞弊制度能否有效，不只是依靠完善的制度体系，还得看员工的认知水平和执行能力怎么样。企业要开展系统化培训来增强员工的法律意识与职业道德水平，让员工能够清楚地知道舞弊行为的界限在哪里，以及舞弊可能会带来什么样的法律后果。培训方式应多样化以增强实操性与覆盖面，可采用案例分析、模拟演习、在线测试等方式

增强员工对常见舞弊风险的警觉性。对于财务，采购，销售等处于高风险岗位的人员，企业还应该提供更具针对性的课程，比如财务人员需重点学习如何识别虚假报销和资产侵占，采购人员要掌握防范供应商舞弊的方法等内容。

在这个过程中，企业应积极推动廉洁文化的创建，使诚信守法成为组织文化的重要形成部分。管理层的表率作用十分关键，其廉洁从业的态度及决策的透明度会直接影响企业的整体文化氛围。企业可定期开展合规宣导活动，举办廉洁从业座谈会，发布内部反舞弊简报，设立合规专栏等，从而进一步强化全员的合规意识，削减员工的侥幸心理，从最根本的地方降低企业出现舞弊行为的风险。

### （三）建立多层级监督与举报机制

有效的监督机制是企业反舞弊体系的关键支撑。企业应构建多层次监督体系，借助内部审计、流程监控和数据分析等手段，保证关键业务环节有透明度与可控性。以财务管理为例，可运用数据分析技术识别异常交易模式，提升风险预警能力，而在采购经营方面，可运用交叉审批制度，确保供应商选择和合同签订的公正，防止个别人员操控供应链。

此外，举报渠道是否畅通对能否早日识别舞弊案件十分重要。企业应塑造安全、匿名的举报机制，如设立独立的举报热线，举报邮箱等，并且要确保举报信息严格保密，防止举报人因供应线索而受到不良影响。为提升举报积极性，企业也可设置高额的举报奖励制度，对于那些提供了有效舞弊线索的企业员工或者外部合作方，给予相应的

激励措施。在处理举报案件期间，企业应遵循合法、公正、透明的原则，保证调查过程是公平公正的，调查结果是能够执行的，如此才能够树立反舞弊工作的公信力。

#### （四）持续复盘与优化反舞弊策略

反舞弊工作的成效如何，还需要具备持续改进的能力。企业应创建定期复盘机制，针对已发生的舞弊案件进行全面且深入的分析，梳理出舞弊产生的原因、存在的风险漏洞以及相应的防范措施。比如企业可每年举办一次反舞弊专题会议，回顾典型案例，并依循这些情况调整制度和防范措施，以适应新的风险形势。

企业还需要密切关注外部监管环境的改变状况，如法律法规的更新情况、新型舞弊手段的演变态势等，并依据这些变化来调整反舞弊策略。近年，数字支付技术持续发展，给不法分子创造了更为隐蔽的贿赂渠道，企业可借助科技手段加强对资金流动的监测，防止资金遭滥用或者被非法转移。企业还可与行业协会，监管机构和专业合规机构进行合作，及时获取行业先进做法以及监管的新动态，确保自身反舞弊体系具有前瞻性与适应性。

### 三、结语

通过建立完善的制度体系、强化培训与文化建设、健全监督与举报机制，并持续优化防控策略，企业便能构建全方位、多层次的反舞弊体系，实现从预防到治理的闭环管理。这不仅有益于减小企业碰上

的法律合规风险，还能帮企业在市场中树立良好形象，使其在激烈的市场竞争中占据优势，提高企业长期可持续发展的能力。

[1] 需注意的是，若行为主体是国有公司、企业或者其他国有单位中从事公务的人员和国有公司、企业或者其他国有单位委派到非国有公司、企业以及其他单位从事公务的人员，利用职务上的便利侵占公共财物或挪用公款的，应认定为贪污罪或挪用公款罪。

[2] 内蒙古自治区高级人民法院[2019]内刑终 149 号刑事裁定书。被告人刘某任锡林浩特市某矿业有限公司法定代表人兼董事长期间，未按照股东会决议缴纳项目筹备款，而是利用董事长职务之便将 223 万余元款项打入个人银行卡并占为己有。二审法院认定其犯职务侵占罪，判处有期徒刑五年。

[3] 辽宁省抚顺市中级人民法院[2016]辽 04 刑终 305 号刑事裁定书。被告人朱某某任抚顺某房地产开发有限公司董事长期间，在未经公司股东同意的情况下，以公司名义向他人借款 35 万余元并挪作个人使用。二审法院认定其犯职务侵占罪，判处有期徒刑一年八个月。

[4] 哈啰守望者. 2024 年哈啰廉正回顾  
[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/uMSceUiaaXouzuhlIY156A>, 2025-03-31.

[5] 广东省深圳市罗湖区人民法院[2020]粤 0303 刑初 507 号刑事判决书。被告人袁某某任深圳市某国际货运代理有限公司业务员，

利用其负责联系安排客户的海运、拖车、报关业务及核报费用的职务便利，以虚构不存在的拖车业务或虚报高价格的拖车费用骗取公司核报费用共计 47 万余元。法院认定其构成职务侵占罪，判处有期徒刑一年六个月，缓刑二年。

[6] 北京市大兴区人民法院[2018]京 0115 刑初 1269 号刑事判决书。被告人魏某任北京某集团保险拓展部助理，利用职务便利夹带发票并涂改报销金额，将本公司财物非法占为己有，共计 250 万余元。法院认定其构成职务侵占罪，判处有期徒刑五年六个月。

[7] 廉洁三一. 三一集团 2024 年度反舞弊通报  
[EB/OL]. <https://mp.weixin.qq.com/s/6LNQug8M4dLB7ZzY-5e32Q>, 2025-03-31.

[8] 最高人民法院、最高人民检察院《关于办理商业贿赂刑事案件适用法律若干问题的意见》

[9] SAFIQ M, SELES W. The effects of external pressures, financial targets and financial distress on financial statement fraud[R]//5th Annual International Conference on Accounting Research(AICAR 2018). Paris: Atlantis Press, 2019: 57-61.

## 上海律协企业合规专业委员会

主 任：

杨伟东（上海格联律师事务所）

副主任：

李嘉杰（北京市环球律师事务所上海分所）

吴 瑛（上海市汇业律师事务所）

赵何璇（上海市方达律师事务所）

委 员：

陈 兵 陈 敏 仇如愚 陈松竹 丁 亮 董 野 丁志龙 冯 欣 顾丽萍 郭青红 高睿静 葛 舒 葛文昱 胡文兵 胡晓光 江秋杰 蒋 霞 孔 丽 李 擘 刘畅 陆春晨 刘宏悦 吕 晋 李 响 李心军 刘秀丽 林 媛 乔 骄 全开明 钱 莉 盛琬刚 史昭君 田 原 王东升 万海军 王黎君 王 森 王 璇 谢凌云 谢佩之 薛雯雯 邢芝凡 殷慧娟 袁开宇 杨利涛 尹 庆 杨 薇 杨晓蓉 张 斌 张从轩 张 涵 周 航 赵海英 赵嘉炜 张善奋 朱永红

干事：

陈晓晓 杜 歆 李 江 吴剑雄 王 妍

秘书：王英卜