



金融犯罪防治暨誠信經營 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

ISO 37001、ISO27001、ISO14064-1、ISO10002主導稽核員訓練及格

風險顧問暨鑑識會計服務

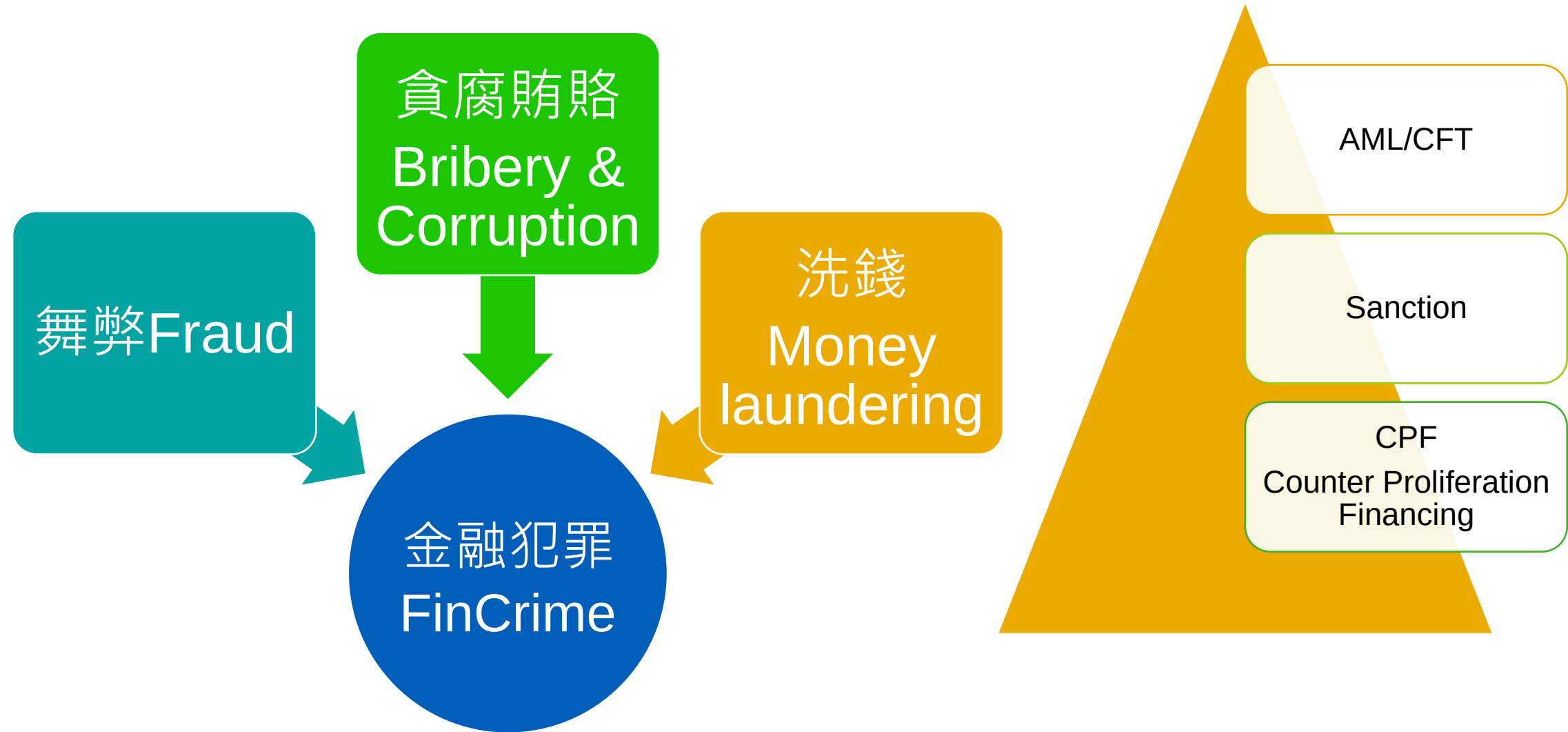
安侯企業管理股份有限公司

2023年12月



金融犯罪與犯罪起因

金融犯罪遵法趨勢



金融犯罪法遵趨勢

舞弊防制

行為風險管理

管控金融機構在業務銷售過程中給消費者帶來不良後果的風險，例如：拐騙投資、隱瞞產品資訊、銷售誤導/欺詐客戶、挪用或盜用客戶資金。

消弭資訊不對稱之作業流程

資訊不對稱係指整個作業流程中，可能因為資訊不一致導致存在不當行為的機會。

引進新興科技

借助人工智慧與機器學習技術以即時、有效協助管理單位發現潛在異常與不當行為

洗錢及資恐防制

新興科技帶動虛擬資產發展

我國政府於110年4月正式劃定洗錢防制法第五條「虛擬通貨平台及交易業務事業之範圍」，正式將虛擬資產產業納入洗錢防制適用範圍。

業者需依照洗錢防制法第5條以下，落實KYC及洗錢防制相關，包括實地評鑑、交易監控、異常交易通報等義務，並於110年7月1日起正式生效實施。

112年數發部第三方支付業者能量登錄要求

反貪腐暨 反賄賂

賄賂風險管理意識高漲

依據「上市上櫃公司誠信經營守則」、國際標準ISO 37001反賄賂管理系統之要求，反賄賂管理系統至少包含以下要點：治理監督、政策與內控、風險評估、盡職調查、訓練與溝通、檢舉管道、監控及查核、記錄保存。

稽核時，將下列項目納入考量：反賄賂相關控制機制之設計與有效性評估、賄賂風險納入年度內部稽核計畫、對高風險費用科目進行持續性稽核。

金融犯罪法遵趨勢 (續)

三大法遵區塊間是存在關聯並可能互相影響的

- 貪腐文化蔓延可能衍生舞弊活動，亦可能導致洗錢的行為。
- 舞弊的產生可能係因貪腐文化並可能採用洗錢的手段漂白不當利益。
- 因為洗錢行為產生貪腐文化，亦可能引發內部舞弊活動。



賄賂



洗錢



舞弊

資料來源：KPMG 2021臺灣銀行業報告



© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

關於金融犯罪

經濟犯罪之 罪名及範圍

金融犯罪尚乏統一之定義

- 經濟犯罪之罪名及範圍認定標準：法務部於民國62年發布，曾於民國76、81、83年修正，於民國93年停止適用。
- 檢察機關辦理重大經濟犯罪案件注意事項：法務部於民國93年發布。

重大經濟 犯罪案件 之界定

檢察機關辦理重大經濟犯罪案件注意事項將重大經濟犯罪案件界定為二類

- 其一依據犯罪所得或被害金額五千萬元以上，或被害人數達五十人以上之特定犯罪罪名；
- 其二為違反經濟管制法令或以不正當方法，破壞社會經濟秩序，情節重大者。

金融犯罪 案件類型

重大經濟犯罪案件中與金融犯罪有關者，可包括

- (1)違反銀行法案件 (2)違反金融控股公司法案件 (3)違反票券金融管理法案件
(4)違反信託業法案件 (5)違反信用合作社法案件 (6)違反農業金融法案件
(7)違反金融資產證券化條例案件 (8)違反證券投資信託及顧問法案件
(9)違反保險法案件 (10)違反期貨交易法案件 (11)冒貸詐欺案件
(12)偽造信用卡案件 (13)使用不當方法，破壞社會經濟（金融）秩序案件等。

資料來源：施茂林-中華風險管理學會理事長；朝陽商管評論(<http://ir.lib.cyut.edu.tw:8080/bitstream/310901800/12773/1/1.pdf>)

關於金融犯罪 (續)

重大金融 犯罪案件

臺灣高等法院檢察署曾規定重大金融犯罪案件為

1. 被害人係一個或一個以上之金融機構，而侵害法益達新台幣一億元以上之重大經濟犯罪案件。
2. 對金融機構信用有重大危害之重大經濟犯罪案件。
3. 重大經濟犯罪案件中之主要或關鍵之犯罪行為（例如：詐欺、偽造文書、洗錢等罪）係在金融機構營業體系內進行之案件。
4. 銀行法、保險法、證券交易法、期貨交易法 及其他財金主管機關監督業務範圍內之重大經濟犯罪案件。
5. 財政部（包括財政部證券暨期貨管理委員會）及中央銀行依其主管機關權責認定之重大經濟犯罪案件。
6. 其他嚴重危害金融機構營運或影響社會大眾權益之重大經濟犯罪案件。

資料來源：施茂林-中華風險管理學會理事長；朝陽商管評論(<http://ir.lib.cyut.edu.tw:8080/bitstream/310901800/12773/1/1.pdf>)



© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

現代金融犯罪(續)

- 犯罪類型為原先即存在，只是犯行所利用的工具不再是傳統方式，而是使用新的科技技術



舊犯罪、
新工具

新興 犯罪 型一

- 紙本信件勒索改利用電子郵件方式進行；
- 彩券詐欺改為電話簡訊通知中獎；
- 商場買賣詐欺改為網路購物詐欺



智慧性：

利用新興科技犯罪者，對於資、通訊技術有一定的認識及瞭解

間接性：

犯罪者可以隱身於資、通訊設備後間接與被害人接觸，而無須雙方的直接面對面接觸

任意性：

犯罪者可不受時空限制輕易進行犯罪行為

隱匿性：

網路具有匿名性，長相等生理特徵不為他人所知，可以輕易冒用他人名義進行，所以犯罪者真實身份不易曝光

無特定性：

犯罪者可以透過資、通訊技術的連結，在沒有特定被害對象時，進行廣泛攻擊行為，像是散播電腦病毒、廣發詐欺簡訊等

- 因新科技之發展遂產生的新犯罪機會，其犯罪類型為原先所沒有的，但其所使用的工具同樣為新興的科技技術



新犯罪，
新工具

新興 犯罪 型二

- 散播電腦病毒
- 未經他人同意存取、更改或上傳他人電腦資料

參考來自：刑事警察局

© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

Document Classification: KPMG Confidential

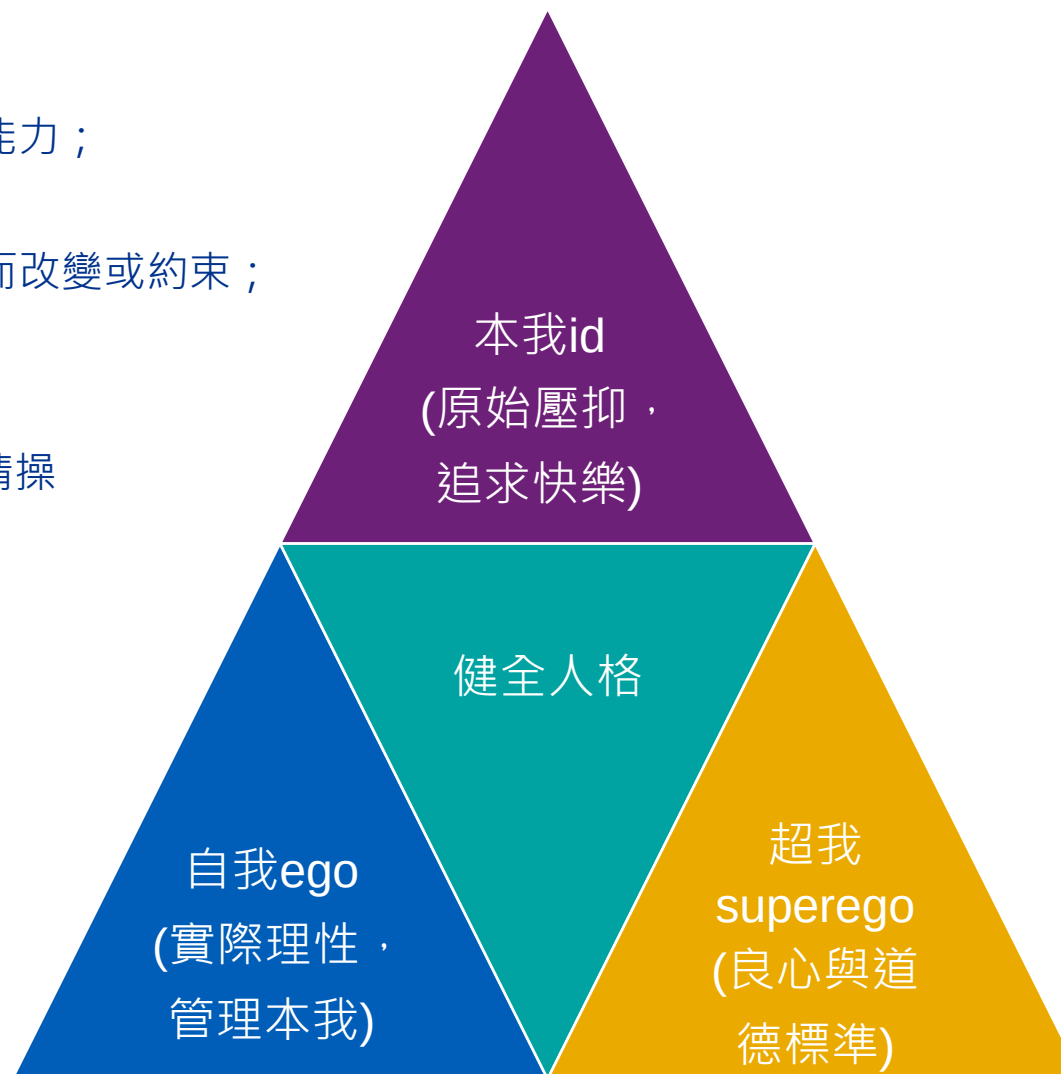


Criminal Minds

犯罪心理

佛洛伊德Freud – 人格結構

人類具有獨立自我思考的能力；
可以決定自己的行為
人格亦可以因為後天學習而改變或約束；
結果：
自我趨向本我->刺激舞弊
自我趨於超我->高尚道德情操



委託-代理問題（英語：principal-agent problem）

又稱**代理問題**（英語：agency problem），**代理兩難**（英語：agency dilemma）

是指當一個人或實體（「代理人」）代表另一個人或實體（「委託人」）採取行動時出現的利益和事項優先排序衝突（如看待風險的態度之差異）。當委託人和代理人之間的利益和資訊不對稱之差異更大，以及當委託人缺乏懲罰代理人的手段時，問題會更加惡化。

例如：

大股東委託高階經理人經營，高階經理人要追尋股東權益或是自身權益？公司經營的目標－照顧股東權益；

如果高階經理人(受託者)因自身利益是否會犧牲股東權益？**Example:**放貸與利息收入業務；額度決策

代理人對委託人利益的偏離稱為「**代理成本**」；另外也包含激勵獎金、監督成本的投入。

代理問題的根本因素：利益衝突(經理人跟股東間)、利害衝突(股東希望經理人勤勞，但經理人較懶惰)、資訊不對稱(亦稱：資訊差)

節錄引用自：代理問題 - 維基百科，自由的百科全書 (wikipedia.org)

盈餘管理Earning Management

美國會計學者斯科特（ Scott ）在其所著的《財務會計理論》一書中認為，盈餘管理是會計政策的選擇具有經濟後果的一種具體表現。他認為，只要企業的管理人員有選擇不同會計政策的自由，他們必定會選擇使其效用最大化或使企業的市場價值最大化的會計政策，這就是所謂的盈餘管理。

美國著名會計學者Schiper在1989年認為盈餘管理是，為了獲得某種私人利益（而並非僅僅為了中立地處理經營活動），對外部財務報告進行有目的的干預。而被普遍認可的是Healy和Wahlen於1999年對盈餘管理所作出的解釋：當管理者在編製財務報告和構建經濟交易時，運用判斷改變財務報告，從而誤導一些利益相關者對公司根本經濟收益的理解，或者影響根據報告中會計數據形成的契約結果，盈餘管理就產生了。

節錄自：盈餘管理 - MBA智库百科 (mbalib.com)

盈餘管理或是盈餘操縱

- Management or Manipulation?舞弊或是營運決策?造成不同的效果
- 盈餘管理的兩大方向：1.會計政策逾越 2.經營決策逾越(bios)
- 會計政策逾越：影響損益，造成受委託人(經理人)自身利益增加，但不見得委託者(股東)利益會增加；例如：應收帳款操縱、應收利息操縱
- 舊操縱手法改變會計原則，新操縱手法，例如：操縱訂價策略、超量生產(生產決策)、操控裁量性支出(典型：研發費、廣告費)
- 舊操縱手法：有會計原則基礎較容易追究責任與追討損失
- 新操縱手法：因為是商業決策，較難以判斷其決策背後的動機，因此較難追究責任

部分內容參考自：台大EMBA 110級組必修課程曾智揚老師授課教材"績效管理與企業價值"

個案探討

A為某銀行CEO，B為某銀行借款大戶，利息佔銀行收入20%(一年支付四次)，且銀行放貸時會提撥10%呆帳備抵數字。某日，B傳來週轉不靈，無法支付第三次以後之利息，此時A思考解套方案：

方案一：A簽核遞延B的利息收入，延後到次年再收；此舉不會影響當年度備抵呆帳提列金額。

方案二：A推動再次增加貸款，放貸給B，並增列呆帳備抵，希望B先用此筆增貸金額繳納當年利息。

問題一：你會選擇哪種方法？

問題二：方案一、方案二屬於哪種操控損益之作法

問題三：那種作法對銀行未來損失較大

部分內容參考自：台大EMBA 110級組必修課程曾智揚老師授課教材"績效管理與企業價值"，個案探討作業

舞弊行為理論

人類行為與犯罪起因

1

Utilitarianism 功利主義 衡量利弊得失

2

Routine Activities Theory
常態性的活動

因環境使然，當所有人把犯罪當作常態，則新加入者亦可能會開始犯罪

3

Social Learning Theories
社會性的學習

透過社會取得資訊，犯罪是一種學習

4

Fraud Tri-angle 舞弊三角 機會、壓力與合理的理由

穿越馬路的小故事

背景：在車水馬龍的忠孝東路

一個人，東張西望後穿越馬路；你敢跟著穿越馬路嗎？

第二個人，看到前一人穿越馬路沒事，也貪圖便利，而穿越馬路；你敢跟著穿越馬路嗎？

隨後，第三、第四、第N個人也恣意地穿越馬路；你敢跟著穿越馬路嗎？

最後，你也跟著穿越馬路；但是，你會覺得那是不對的嗎？

紅綠燈如同企業的內部控制點，大家僥倖認為沒被警察(內外部稽核人員)發現，你可能也會跟著穿越馬路；久而久之，內控不被遵守(穿越馬路)，不會被認為是不對的(反正大家都這樣做)

舞弊風險可能從此產生，長年不被發現，直到有人被抓到(有人被車撞)，我們才可能驚覺舞弊風險的危險；甚至購買保險

舞弊三角理論 (Fraud Tri-angle)

範例：理專人員為何會鋌而走險？

- 業務執行過程中有機會接觸客戶個人資訊 (機會)
- 需面對公司於個人績效的壓力 (壓力、動機)
- 螞蟻搬磚、分批拿不會被發現 (理由)

補充：功利主義(Utilitarianism) → 利弊之分析

鑽漏洞、有機可趁、濫用他人的信任

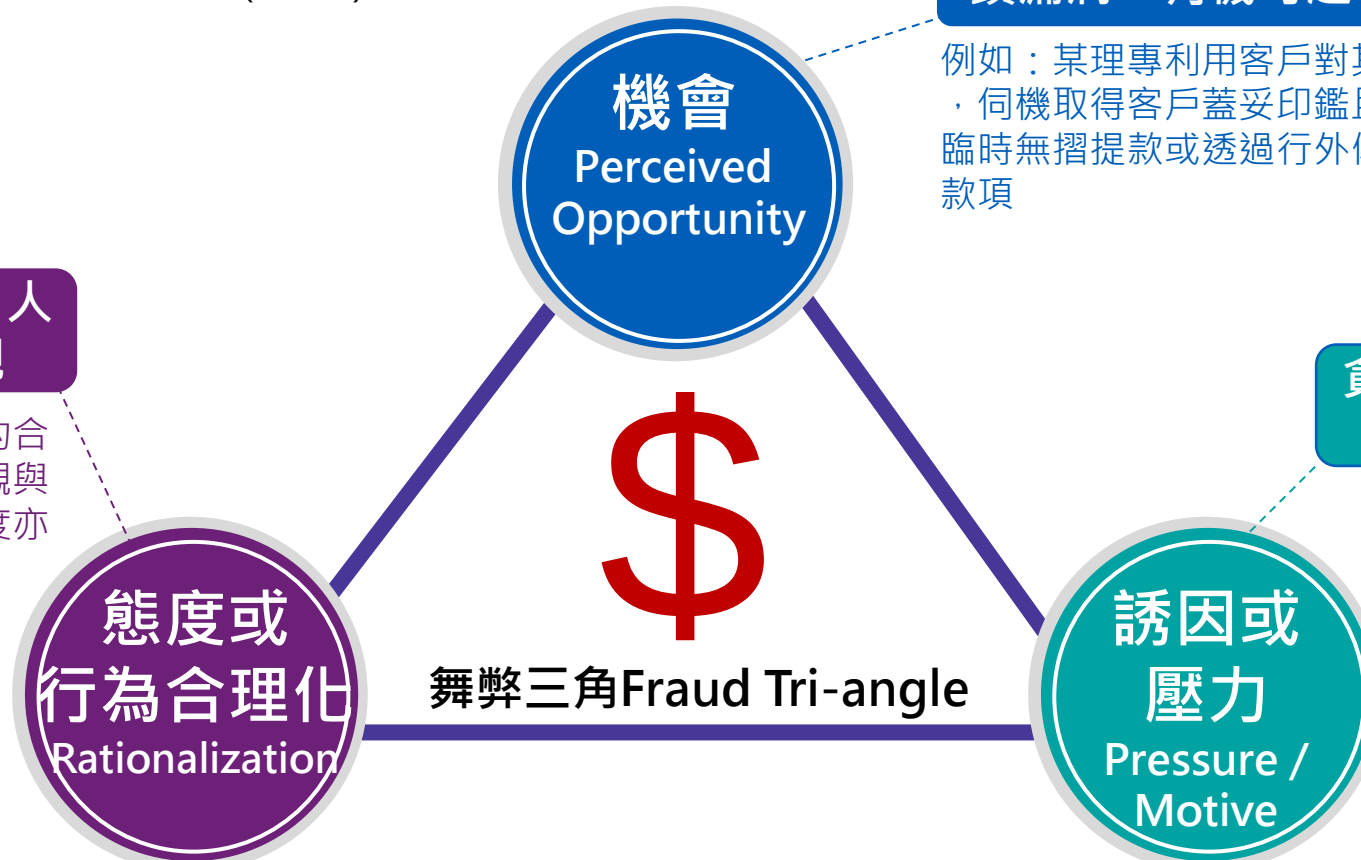
例如：某理專利用客戶對其信任及疏於對帳之習慣，伺機取得客戶蓋妥印鑑且簽名之空白取款單，以臨時無摺提款或透過行外傳真方式，挪用客戶存款款項

個人偏差之態度、人格特質或道德觀

例如：舞弊者強調侵吞的合理性；即每個人的道德觀與價值觀不同，心中的尺度亦不同

貪婪、名譽、自尊心或自我意識、內外部壓力

例如：某理專因投資股票失利，多年來盜用客戶存款，直至客戶發現款項不符其犯行始遭到揭發



常見舞弊與不當行為



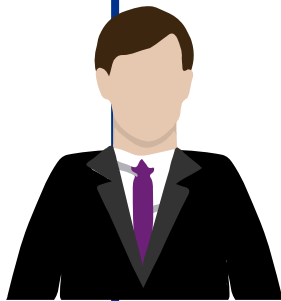
不實績效申報



收受賄賂



貪念、物質慾望、
迷失於金錢遊戲



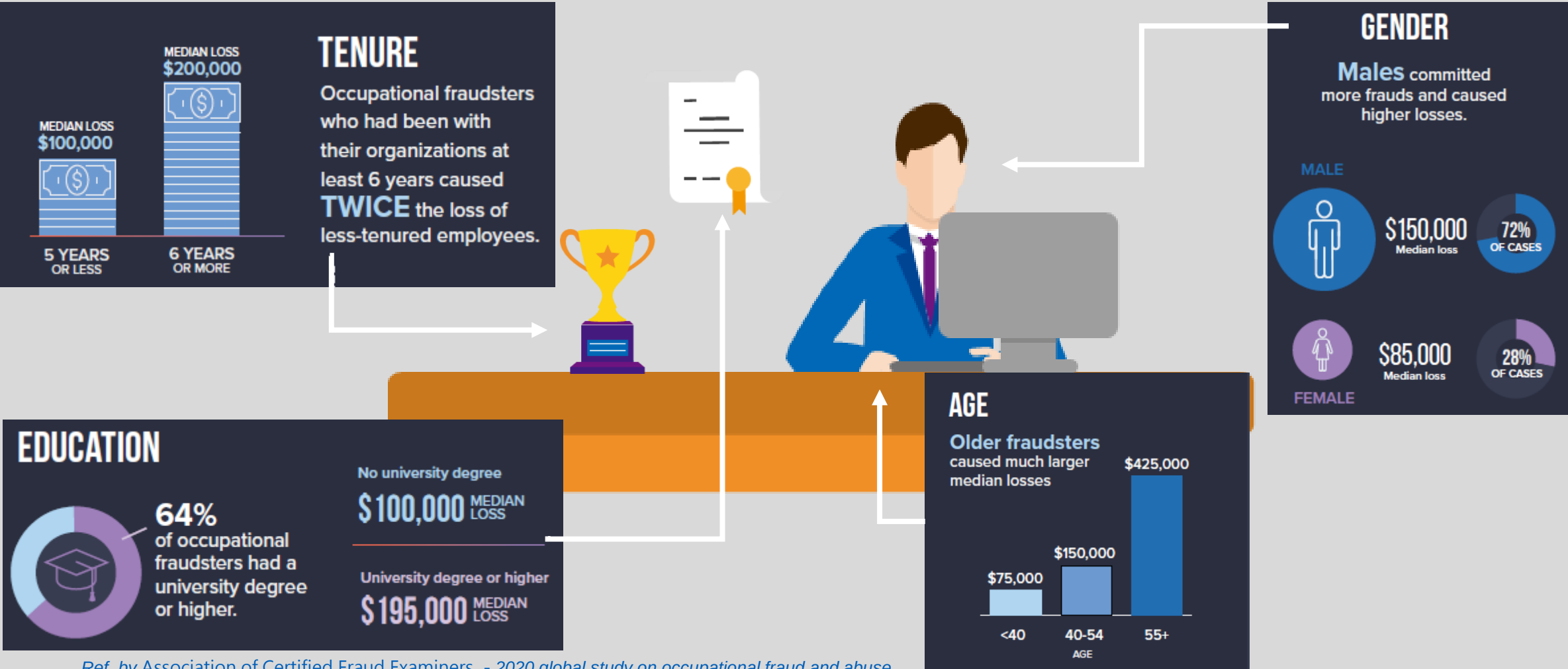
現代人少了過去宗教的倫理與道德約束，法律是最後一道防線

小時候的回憶：某寺廟參訪心得
過去長者給我們的生活啟示：
人在做天在看
現在流行現世報，不是不報而是時候未到



賭博

高風險犯罪者特徵

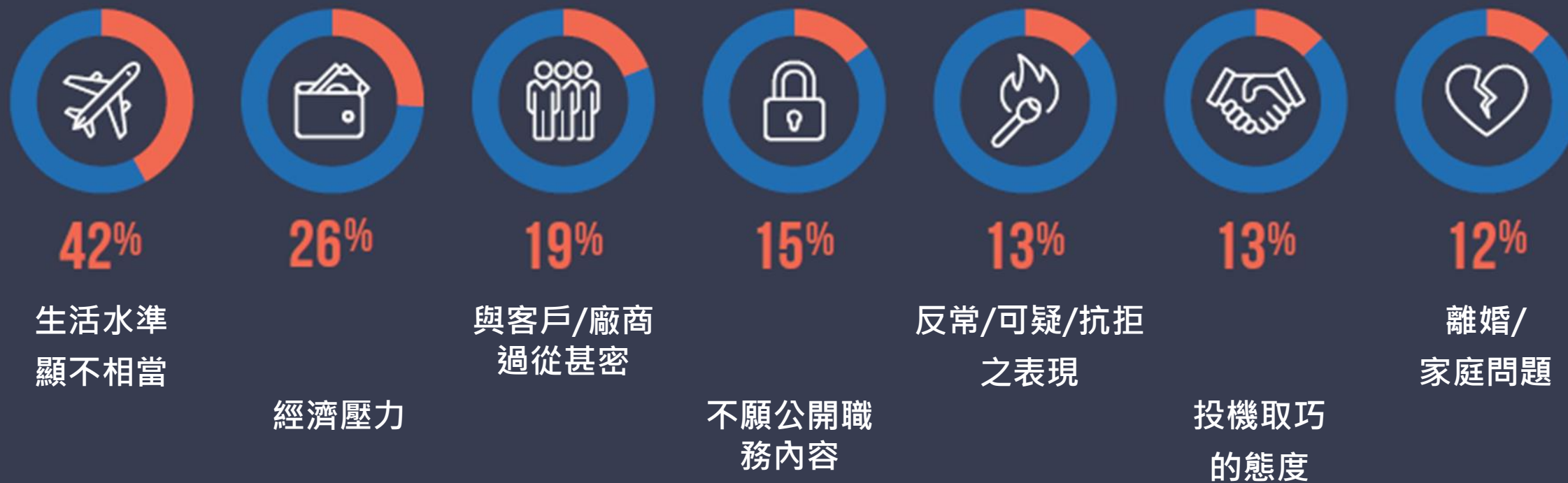


Ref. by Association of Certified Fraud Examiners - 2020 global study on occupational fraud and abuse



高風險犯罪者特徵 (續)

七大舞弊徵兆 強化員工關懷



Ref. by Association of Certified Fraud Examiners - 2020 global study on occupational fraud and abuse



高風險犯罪者特徵 (續)

舞弊案件發生比例最高



舞弊損失金額最高



Ref. by Association of Certified Fraud Examiners - 2020 global study on occupational fraud and abuse

無形風險因素使的金融犯罪更難防制

■ 無形風險分為：道德風險與行為風險

● 道德風險

文化、習俗、生活習慣皆會影響風險帶來的損失，此類型風險稱為道德風險

● 特性：

- ✓ 超越收入的生活型態
- ✓ 紅包文化

● 行為風險

是指由於人們行為上的粗心大意和漠不關心，易於引發風險事故發生的機會和擴大損失程度的因素。

● 特性：

- ✓ 見縫插針
- ✓ 資訊不對稱(代客戶簽名或繳交身分文件、保管客戶資訊)



長久以來，舞弊活動一
直都存在，也不會消失：

- 灰色地帶
- 違反道德
- 違反法律



為何存在舞弊的活動？



環境刺激誘惑

享受、放縱與快樂

好逸惡勞

文化縱容

人生開心就好



只要我喜歡！

公司是我的，錢是我賺的，有何不可以

股東也是靠我賺錢啊

公司的錢就是我的錢



思想偏差

老闆對我們很苛

公司與廠商都沒有損失，我只是從中獲取一些利益

只要有賺錢做啥都可以



姊姊我想不努力了

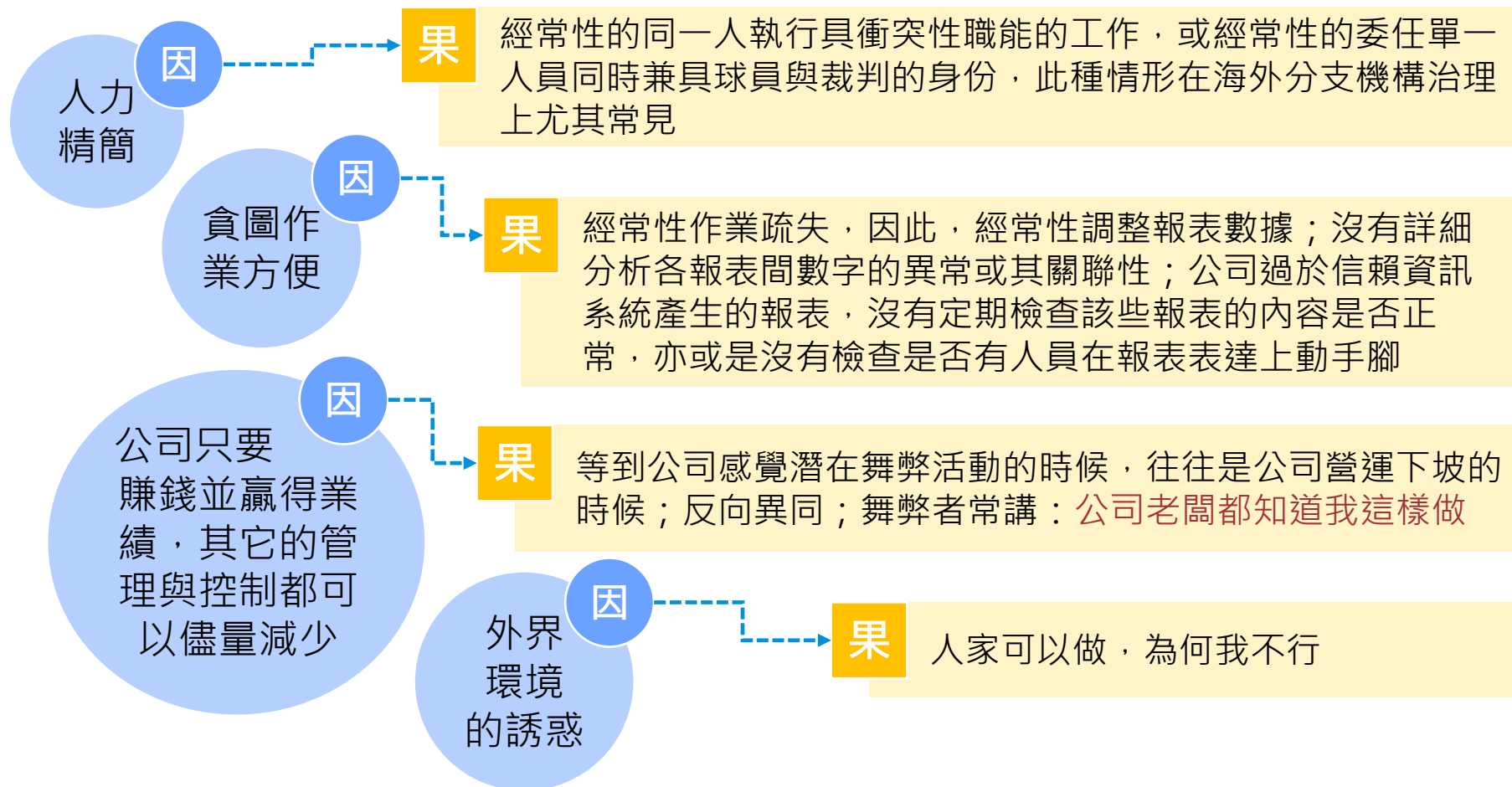
人生太辛苦了，投機取巧

縮短奮鬥的時間

最少的時間換取最大的利益

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？



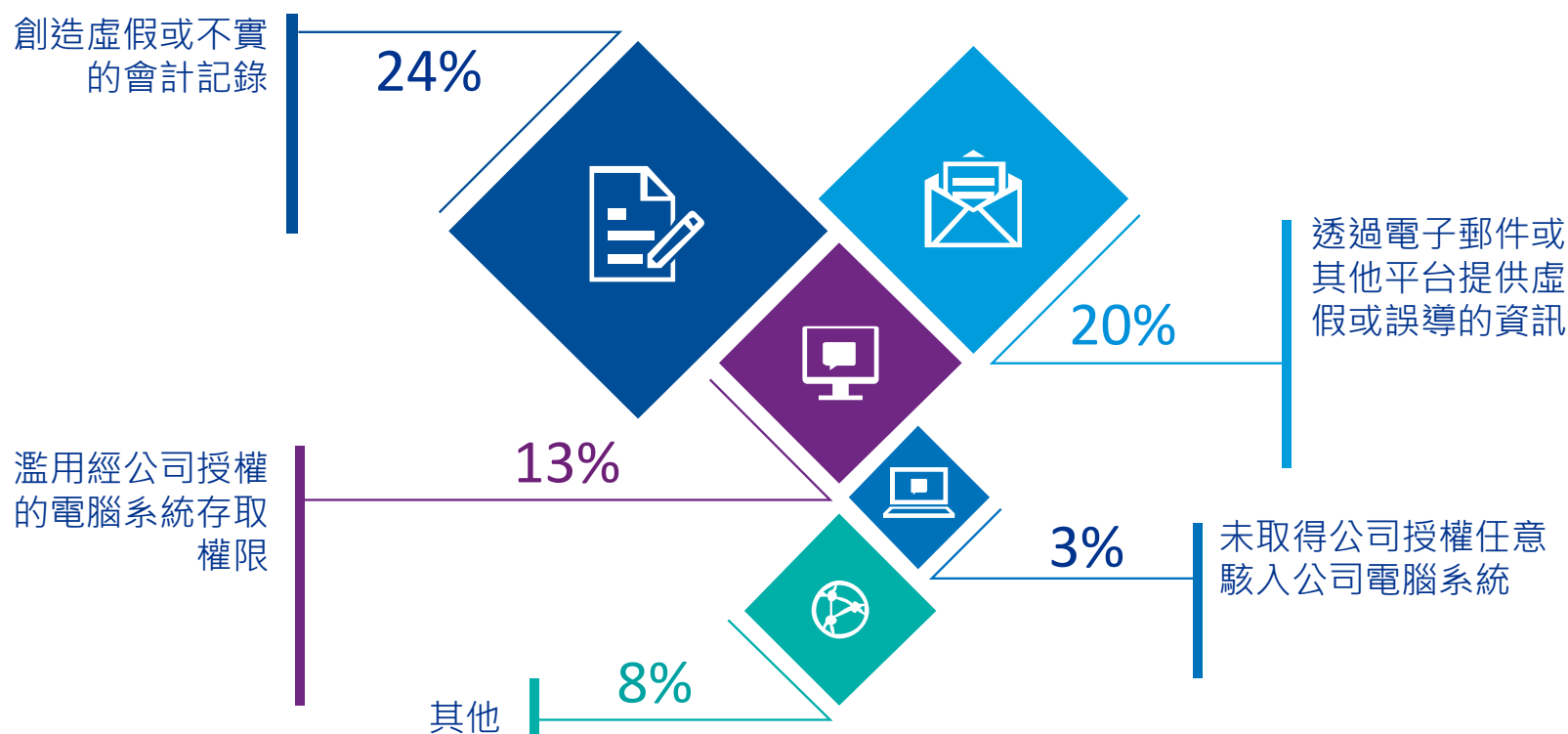
舞弊活動存在卻難以發現的原因：

- 睜一隻眼閉一隻眼(逃避，鴛鴦)
- 道德低落、跟旁人學習(人云亦云)
- 紅線不清楚(內控不佳、紙上作業)



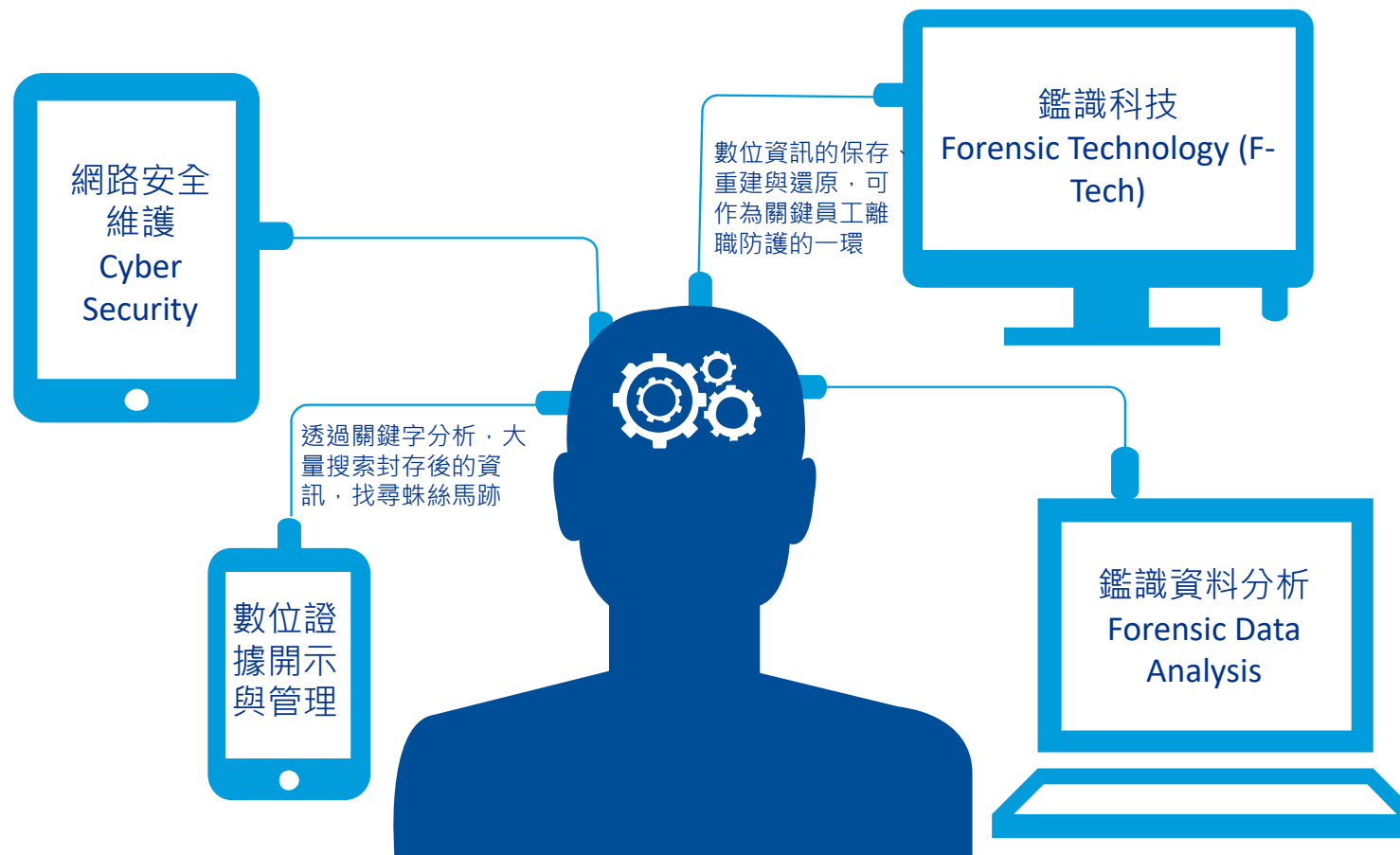
科技助長舞弊與不當行為的發生

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



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

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

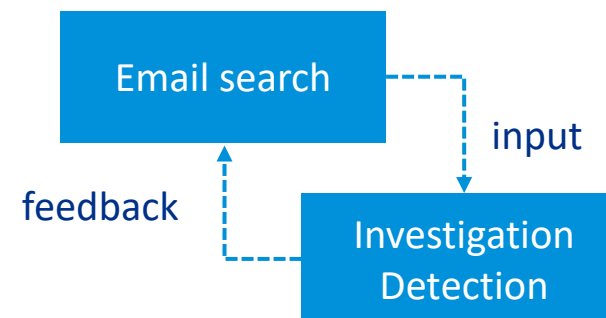
數位資料的封存與重建 (Digital Evidence Recovery)

- ◎ 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(Forensic Data Analytics)



個案探討：我被釣魚了300萬美金

鬱金香專案



舞弊背景

- 公開發行公司
- 海外經理人佯稱遭到駭客釣魚信件詐騙誤轉300萬美金
- 海外經理人60歲，當年度申請退休
- 需判斷是被詐騙還是另有隱情



舞弊手法與期間

- 疑似內神通外鬼
- 設立虛假電子郵件主機
- 看起來像公司的高層發出的要求信件
- 一週內轉出公司帳戶資金



最終結果

- 經理人電腦中被整理過，很乾淨。異常信件只有2封
- 公司郵件主機發現超過20封
- 郵件有被調試的狀況



現代金融犯罪

廣義金融犯罪之前置犯罪

洗錢及恐威脅評等表			
低	中	高	非常高
1.人口販運 Trafficking In Human Beings (Migrant Smuggling) 2.性剝削(含兒童) Sexual Exploitation 3.偽造貨幣 Counterfeiting Currency 4.殺人、重傷害 Murder,grievous Bodily Injury 5.搶奪 Robbery 6.勒贖 Extortion 7.海盜 Piracy 8.恐怖主義、資恐 Terrorism(TF)	1.非法販運武器 Illicit Arms Trafficking 2.贓物 Illicit Trafficking In Stolen and Other Goods 3.竊盜 Theft 4.綁架、拘禁等妨害自由 Kidnapping,illegal Restrain 5.環保犯罪 Environmental Crime 6.偽造文書 Forgery	1.仿冒、盜版、侵害營業秘密 Counterfeiting and Piracy of Product, IPR Crime	1.毒品販運 Drug Trafficking 2.詐欺 Fraud 3.走私 Smuggling 4.稅務犯罪 Tax Crimes 5.組織犯罪 Organized Crime 6.證券犯罪 Securities Crime 7.貪污賄賂 Corruption And Bribery 8.第三方洗錢 Third-party ML



資料來源：2018年行政院洗錢防制辦公室公告之《國家洗錢及資恐風險評估報告》

2021年國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告



1. 於110年12月16日行政院洗錢防制辦公室發布「**2021年國家洗錢資恐及資武擴風險評估報告**」
2. 首次針對資武擴風險進行評估
3. 對原已辨識出的各項洗錢及資恐威脅與弱點，重新進行全面性盤點及更新



廣義金融犯罪－前置犯罪

洗錢威脅辨識結果一覽表如下圖：

洗錢威脅評等表			
低	中	高	非常高
1.性剝削 Sexual Exploitation 2.人口販運 Trafficking in Human Beings (Migrant Smuggling) 3.搶奪、強盜 Abrupt Taking, Robbery 4.恐嚇取財(含勒贖軟體) Extortion (including Ransomware) 5.偽造貨幣 Counterfeiting Currency 6.殺人、重傷害 Murder, Grievous Bodily Injury 7.海盜 Piracy	1.非法販運武器 Illicit Arms Trafficking 2.贓物 Illicit Trafficking in Stolen and other Goods 3.竊盜 Theft 4.環保犯罪 Environmental Crime 5.偽造文書 Forgery 6.綁架、拘禁等妨害自由 Kidnapping, Illegal Restrain	1.第三方洗錢 Third-Party ML	1.毒品販運 Drug Trafficking 2.詐欺 Fraud 3.走私 Smuggling 4.稅務犯罪 Tax Crime 5.組織犯罪 Organized Crime 6.證券犯罪 Securities Crime 7.地下匯兌 Underground Banking 8.非法賭博(含網路博奕)(新增) Illegal Gambling (including Online Gambling)(newly-added) 9.貪污賄賂 Corruption and Bribery 10.智慧財產犯罪 IPR Infringement

新型態犯罪衍生洗錢需求！

例如：

- 地下匯兌
- 非法賭博
- 貪汙賄賂
- 智慧財產犯罪(侵害營業秘密)

<- 2021年國家風險評估報告

現代金融生態圈&金融犯罪



金融犯罪不再是單一事件！

個人或員工的角色都可能成為金融犯罪的破口，
最終透過企業的產品/服務，達到金融犯罪目的！



社群/通訊軟體



網站



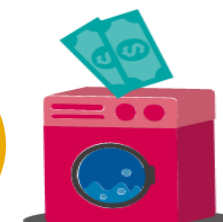
郵件



舞弊



賄賂



洗錢

金融機構當前的舞弊風險來源



1 外部客戶



2 內部員工

- 保管身分文件、銀行帳密
- 事先授權
- 隱瞞投資/保險不利事實
- 誘騙買保單/投資



3 內神通外鬼的混和情境



4 成為避稅工具



5 成為洗錢工具

內部舞弊：
侵占、背信、
竊盜、內線
交易

外部舞弊：
詐欺、侵占、
吸金詐騙



內部舞弊 案例

案例：美國馬多夫詐騙案

龐氏騙局(PONZI SCHEME)

該案存在多項警訊，包括：

- 1.長時間不尋常的穩定獲利。
- 2.馬多夫宣稱選擇權交易為創造其高獲利之重要來源，惟市場上選擇權交易量並不足以支應其避險與收入。
- 3.無人可複製其交易策略獲得相同報酬。
- 4.委任查核會計師為Friedling & Horowitz會計師事務所，該事務所僅三名員工，包括一名78歲退休人員及會計、秘書各一人，辦公室位於紐約州Rockland郡一處購物中心中。

依據美國證管會監察長辦公室（Office of Inspector General簡稱SEC-OIG）調查馬多夫弊案之報告指出：

- 1.許多私人機構對馬多夫所營基金投資公司作實地調查（due diligence）後，得到結論為委託其投資並非明智之舉。
- 2.美國證管會在1992年因接到客戶檢舉馬多夫所營基金公司業務有異常情事，而第一次對其進行調查，客戶關切事項包括宣稱投資百分之百安全，可獲得長期且穩定之高額報酬，而且除非特定人士或會員，並非任何人均可參加。
- 3.該案因馬多夫所營基金公司退回客戶投資款項而未進一步調查，錯失揭發弊案之機會。
- 4.向獨立第三人查證是調查龐氏騙局之重要程序，例如：2005年1月曾有馬多夫基金之連結基金（feeder fund）指稱依據馬多夫基金公司之對帳單其持有約25億美元之S&P100權益證券，但是依據證券存託公司（Depository Trust Company）紀錄，其帳戶金額少於18百萬美元。
- 5.不可聽信片面之詞，例如：馬多夫告訴檢查人員其交易策略已停止選擇權交易，但是同一期間馬多夫告訴其投資人其基金仍繼續進行選擇權交易。
- 6.馬多夫基金公司之對帳單僅揭露交易每天之平均價格而無逐筆成交價，但檢查人員未注意該疑點。

擷取來源：行政院金融監督管理委員會 檢查局，任碧娟 專門委員；參加「APEC金融監理人員訓練倡議－財務分析及鑑識會計研討會」內容摘要與心得報告

基金舞弊常見問題

1.評價：基金資產價值高估可能致使基金經理人報酬增加，而損害客戶權益；基金資產價值低估則可能對後來的投資人有利，但對贖回基金之客戶則不利。因此，基金資產評價方法應一致，評價及驗證應由獨立單位負責，如評價委員會、第三人或外部獨立查驗。

2.分配原則(allocation)：不同客戶有不同投資目標、策略、交易實務及手續費結構（例如：避險基金收取績效連結手續費，共同基金則僅收取固定手續費，自有資金則無手續費收入），基金經理人亦可能將自有資金與客戶資金合併操作。因此，有必要明訂分配原則一致遵循對客戶揭露，並應注意可能存在之利益衝突。

3.經紀商贈禮及招待：經紀商可能對基金經理人致贈禮物或招待旅遊、應酬活動，致使基金經理人未以客戶最大利益考量，選擇與費用最低廉的經紀商往來。

4.由基金經理人之關係人擔任基金股務機構 (Fund administrator) 或保管機構，可能導致利益衝突。

5.併同操作管理 (Side by side management)：當基金經理人管理一個共同基金，規模大到其下單時足以影響淺碟形市場之證券價格時，此時若其同時管理一個小規模避險基金，該基金支付高額連結績效手續費，此時將產生潛在利益衝突，因為基金經理人可能先以避險基金購入A公司證券，再以共同基金購買足夠金額之A公司證券，造成A公司證券價格上漲。讓避險基金獲利，藉以賺取高額之避險基金手續費。

6.利益衝突警訊：給予特地投資人優惠條件；某些投資人或委託人之交易期間較短或無閉鎖期間；基金經理人從基金支付予券商的佣金中獲取相關物品或服務之利益 (soft dollar)，且這些利益可能被用來嘉惠其他基金、其他客戶或經理人自己；從事利害關係人交易；將基金資產做為個人投資之抵押；私人費用由基金支付。

有效打擊基金經理人舞弊，有賴監理機關嚴密監督、投資人勇於提出**申訴及檢舉**、**完善的法令遵循制度**、連結基金 (feeder funds) **加強盡責審查 (due diligence)** 及**投資人教育**等多管齊下。

擷取來源：行政院金融監督管理委員會 檢查局，任碧娟 專門委員；參加「APEC金融監理人員訓練倡議 - 財務分析及鑑識會計研討會」

內容摘要與心得報告

裁罰案件宣導

- 以職務之便於基金及全委帳戶從事個股交易期間，利用他人帳戶為相同個股買賣，且未向公司申報交易之情事；擔任基金協管經理人期間，同時擔任其家屬或客戶帳戶下單代理人，利用帳戶買賣之股票有與所經理之基金買賣相同股票之情事。以上皆為以職務上所知悉之消息洩漏予他人或從事有價證券之交易，為自己或他人之利益買賣國內股票。
- 權證交易員藉由手動調整權證報價，將所造市之權證低賣高買予自己所使用親屬於其他證券商開立之帳戶，以獲取交易利益之違規情事。
- 經理人與客戶有借貸款項、提供自身帳戶幫客戶買進股票等情事，未落實執行內部控制制度

節錄自金管會金融檢查裁罰案件新聞

裁罰案件宣導

- 因股權集中、家族擔任高階主管之公司，其經營權及所有權未能分立，導致之管理者舞弊行為
- 有發放津貼項目與實際用途不符，及出差名目與實際不符之情事，或有將公司資金借予員工或股東違規支付董事及監察人酬勞、支付非公司員工薪資、旅費、生活費及學費等費用、購置非營業用不動產等情事
- 以投資基金保證獲利為名，詐騙客戶匯款至銀行帳號或以現金增資認購股票名義吸收資金之非法管道投資，且經理人及稽核人員皆參與其中；投資人約定由業務人員代操期貨，並由投資人提供資金，並由業務人員內部帳戶進行期貨交易
- 辦理可轉換公司債承銷配售案，有配合發行公司協助尋找願意配合拆解之客戶辦理詢價圈購配售，並將配售客戶名單提供予其他銀行進行可轉換公司債資產交換等情事

節錄自金管會金融檢查裁罰案件新聞

常見內部舞弊根本因素

資訊不對稱；職能分工

可能導致資訊不對稱之來源

- 交易活動高度仰賴龐大且複雜之電腦系統（營運層）
- 對員工使用電腦之權限及範圍未予適當限制（營運層）
- 導入新電腦系統未適當規劃，影響原有內部控制程序之有效性。（營運層）
- 經營決策沒有公開透明資訊提供予股東或董事會(公司層)

職能分工不當可能問題來源

- 督導主管及管理階層訓練不足或因人力資源短缺導致賦予工作職掌監督控制之牽制力失衡
- 重要內部控制極度仰賴少數人員
- 人員離職後未進用新進人員或未對新進人員施以適當訓練並強化內部控制意識

治標方法：消弭流程中資訊不對稱並落實內部控制制度執行

治本方法：思考重新檢視與塑造企業誠信正直文化

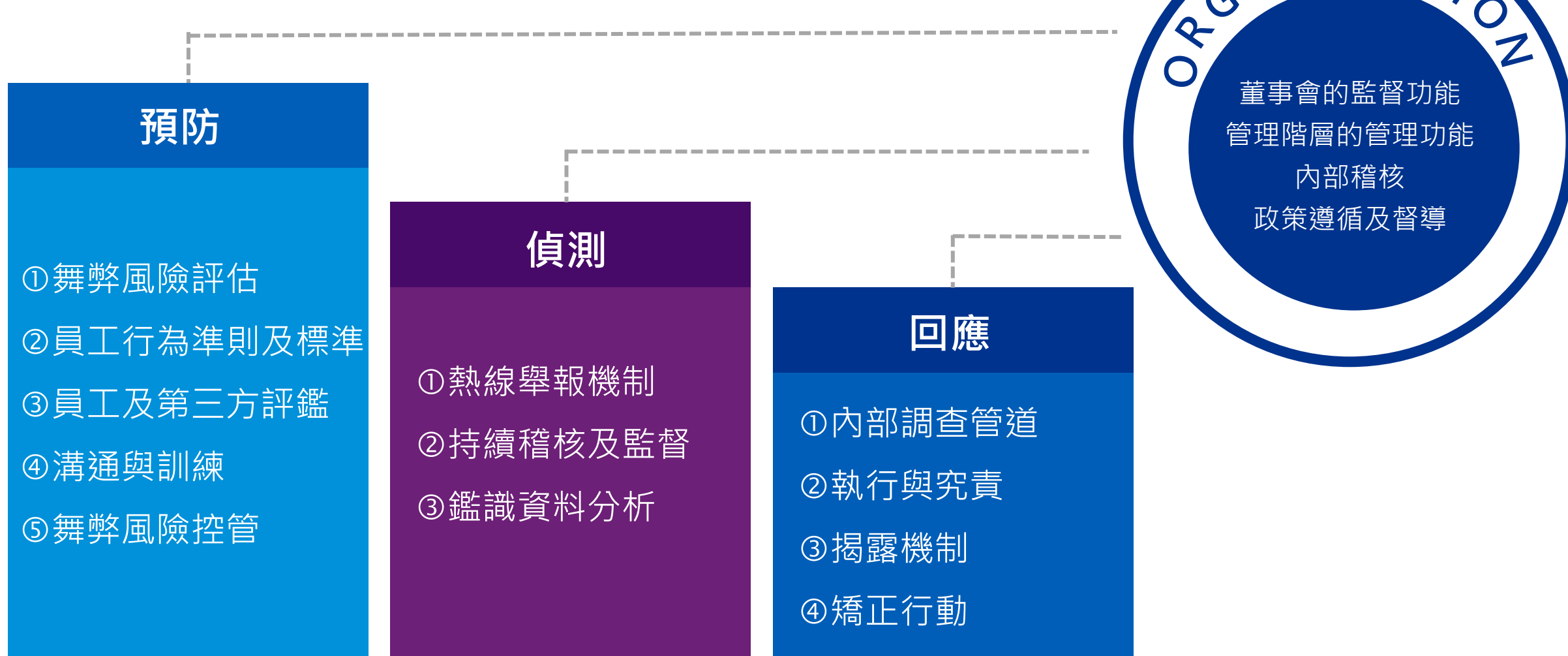




舞弊風險管理策略



舞弊風險管理架構



舞弊風險管理三策略的關鍵重點

 關鍵重點	 KPMG策略 落實的特點	 效益
辨識主要業務流程中的舞弊風險	著重於關鍵風險 非普通風險	清楚掌握企業所面臨的欺詐風險
分析已辨識的舞弊風險	分析風險發生的可能性	通盤了解固有詐欺風險與剩餘風險
評估舞弊管控機制有效性	協助辨識既有反欺詐措施的弱點	優化既有反欺詐措施
策略化發展舞弊管控計畫	基於企業優勢，發展舞弊管控計畫	強化業務流程中的舞弊風險管理環境



預防



盤點弱點&威脅

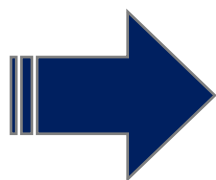
分析特定欺詐風險 關鍵要素：辨認與盤點資訊不對稱之作業點

- ① 識別、盤點與分析在主要業務單位（如財富管理部門）及作業程序中的詐欺風險、內部控制弱點及與法令要求間之差異
- ② 評估詐欺風險的影響，包括風險發生的可能性與潛在衝擊



詐欺風險與反詐欺策略之比對

- ① 建立可接受之風險程度
- ② 評估既有反詐欺策略減緩已辨識詐欺風險的有效性



制定行動計畫

- ① 辨識強化防制舞弊策略及減緩舞弊風險至可接受程度的機會。
- ② 制定行動計畫以落實上述辨識出之機會，此計畫包括**強化管理政策或程序**，及**提出**內部欺詐防制**系統應滿足之業務需求**。

KPI指標&員工正直指標的連結

KPI指標與員工正直指標連結

預防企業績效與企業的舞弊風險失衡



Know Your Employee 員工關懷

定期關懷員工家庭狀況、經濟負擔、投資情形
預防外界因素誘發員工舞弊



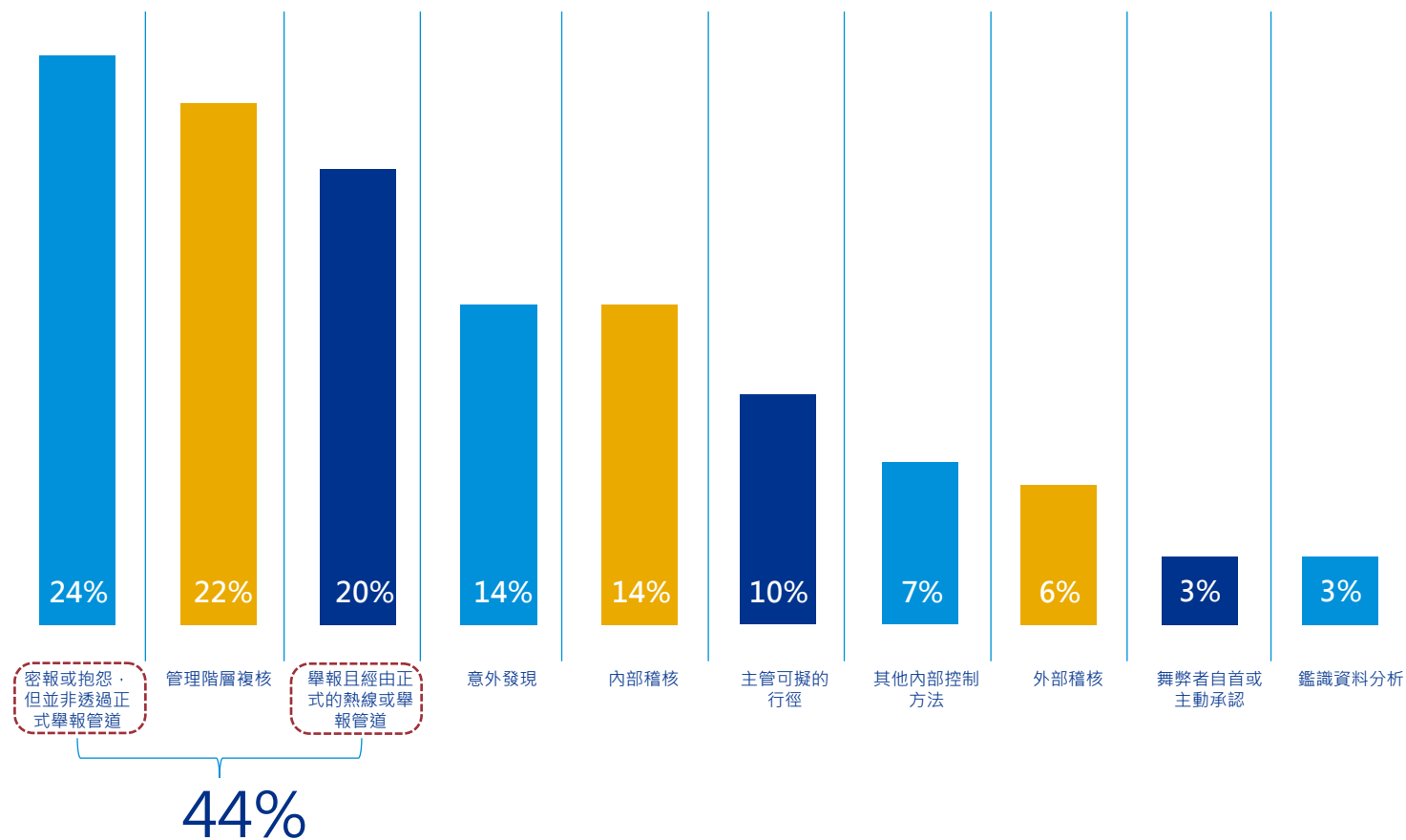
偵測

1. 科技應用於舞弊偵測流程
2. 引進科技系統偵測關鍵事項
3. 舞弊偵測的關鍵作業-發展監控情境
4. 舞弊偵測的關鍵作業-盤點系統資料
5. 舞弊偵測的關鍵作業-系統功能需求建議



舞弊事件偵測方法

➤ 無論是否透過正式的管道，舉報仍是發現與偵測潛在舞弊的主要管道



科技應用於舞弊偵測流程





回應

1. 緊急應變機制
2. 事件調查機制
3. 統一對外發言



舞弊調查關鍵項目(損失控制與應變)

舞弊方法與
共犯結構



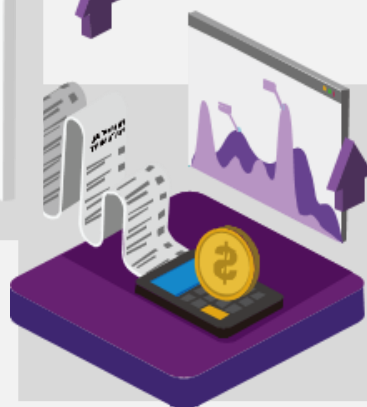
財務損失金額



舞弊期間



內控漏洞





從資料分析洞悉 舞弊與不當行為



Why 資料很重要

交易都在系統上

報表是系統產生

Fraudster都在電腦上作假(因為交易量龐大不得不在電腦上做)；或是，
Fraudster的不當行為，都被記錄在系統中

從預防的角度看，從歷史交易資料中，看是否有異常；if yes, 要思考是沒有
內控設計，還是內控設計沒有落實執行

內控沒有落實，可能造成舞弊無法預防外，更可能造成舞弊行為惡化的問題

鑑識資料分析應用

汪洋數據海中搜尋錯弊的蛛絲馬跡

—— 鑑識資料分析

(Forensic Data Analysis)

- 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**

- 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

包含紅旗警訊 (Red flags) 、模式 (Patterns) 、趨勢 (Trends) 、異常交易等

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、遵循程度與較精准的交易分析結果



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

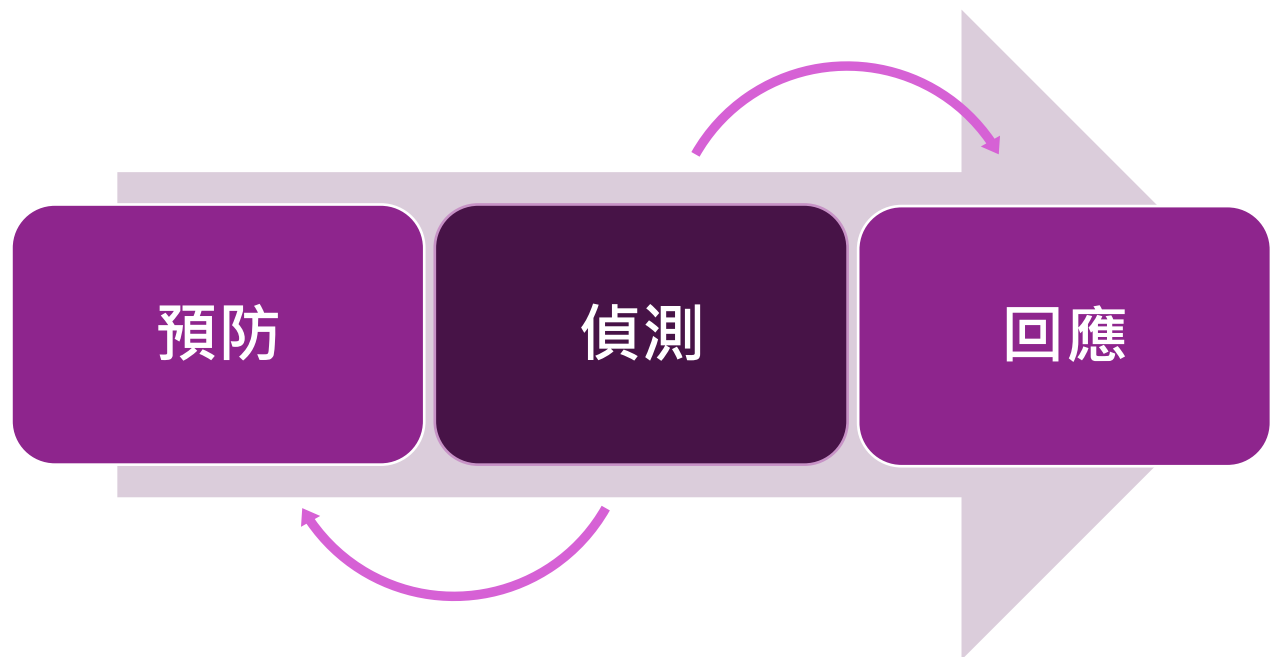
傳統的Top Down 方式-

風險導向

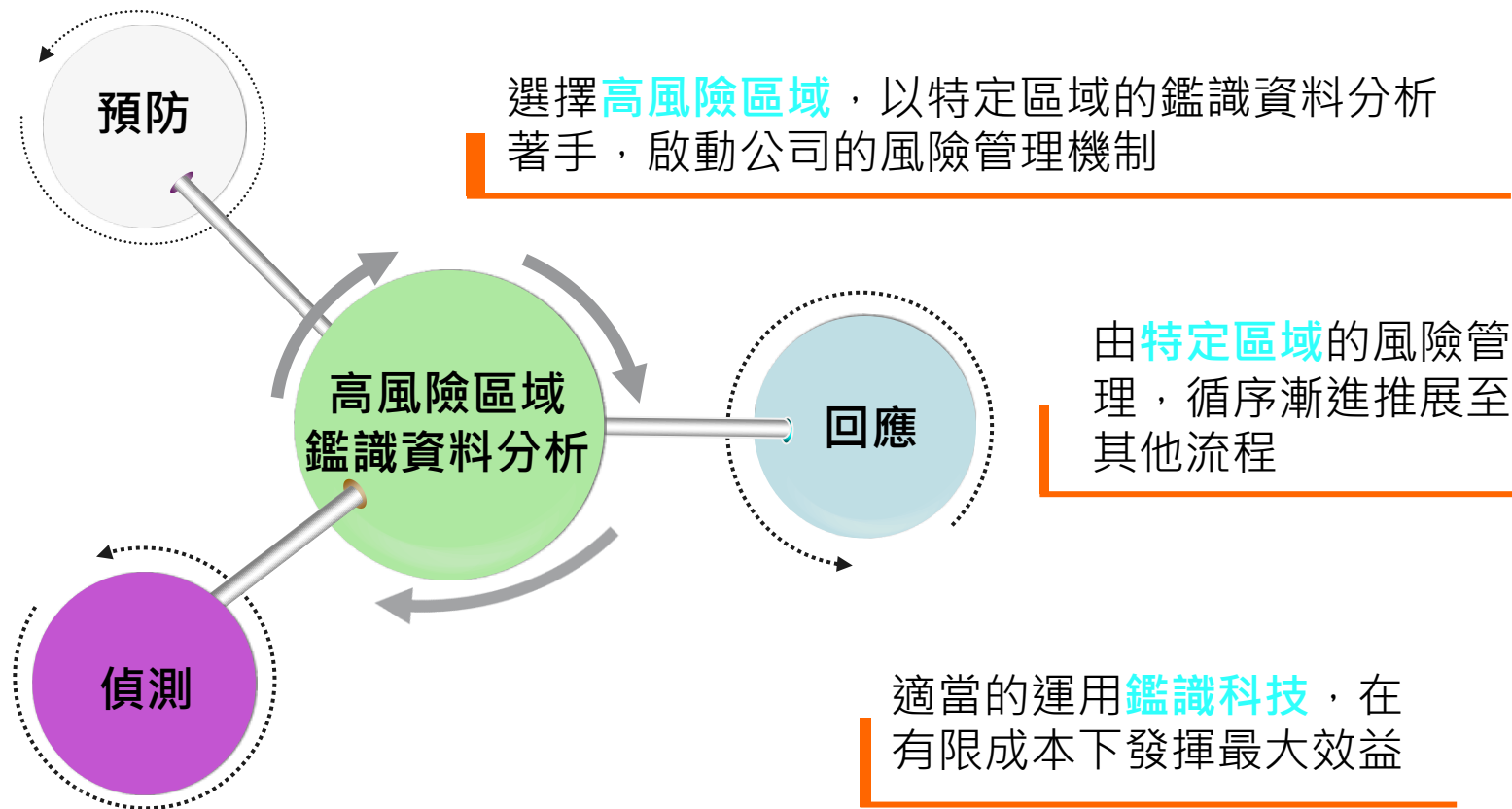
- 由政策、流程面著手
- 以抽核方式進行查核，僅有抽核到的交易經測試

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



舞弊風險管理策略 - 高風險區域下手



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、成功破解舞弊



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

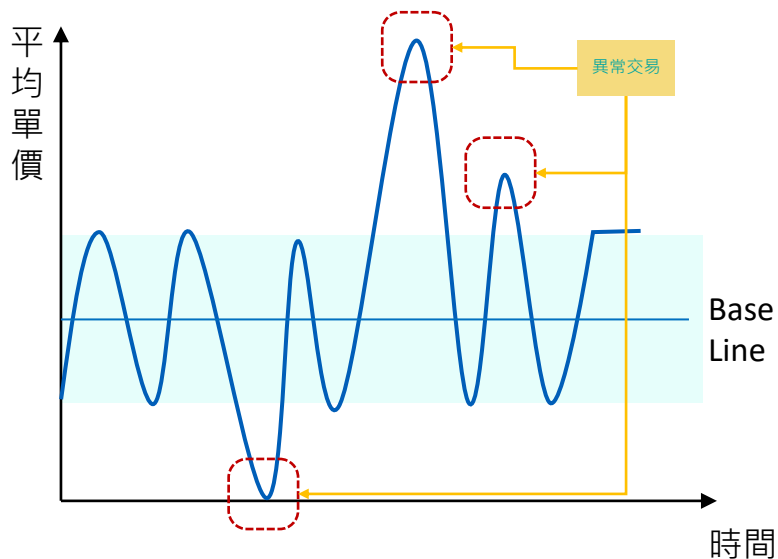


面狀評估回歸內部控制的基本面 -

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

鑑識資料分析應用建立基準線



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

使用基準線的方法：

- 建立行為模式基準
- 建立金額交易基準
- 建立量化基準
- 要有比較基礎（要有量）
- 可比較的數據太少（不適用）
- 無法量化的（不適用）
- 只要能收斂聚焦異常交易或異常活動
- 數據精準度不足（沒關係）





關於誠信經營管理

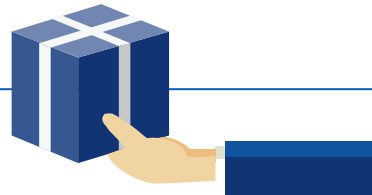
貪腐及賄賂的定義

何謂貪腐？

- 傳統對「貪腐」一詞的定義乃是：「**濫用公權力以謀取私利**」(the abuse of public power for private gain)
- 二十世紀末，國際透明組織將「貪腐」重新界定為：「**濫用受委託的權力謀取私利**」。在這樣的定義下，「貪腐」不只侷限在指涉政府官員濫用職權而已，它還涵蓋了**任何人濫用職權以獲取不當利益的行為**

何謂賄賂？

- 為謀取不正當利益，給予對方單位或者個人金錢或其他不正利益，獲得更大利益的行為
- 「其他不正利益」指賄賂以外足以供人需要或滿足人慾望之一切有形無形利益而言，且不以經濟上之利益為限，如設定債權、免除債務、款待盛筵、介紹職位、觀賞娛樂等皆是



貪腐及賄賂的差異

貪腐與風俗文化僅有一線之隔；需要時間演進與提升意識



- 貪腐的範圍較大，賄賂的範圍則比較侷限
- 賄賂是種手段，貪腐則是一種人類的不當行為

反貪腐與反賄賂的意義



公務人員收受賄賂，將有損國民對公務人員公正執行職務的信賴

私人企業員工收取賄賂、回扣，將導致競爭公平性的破壞



十大貪腐的行為樣態

1

賄賂 (bribery)

賄賂涉及承諾，是指直接或間接提供、給予、要求或接受任何不正當的好處，經由利益給付，影響公務員的行為或決策。

2

盜用 (embezzlement)

一個人被授權管理有價值的財物，卻盜竊所託管之物。

3

欺詐、舞弊 (fraud)

所謂詐術是指傳遞不實的資訊，而不實資訊的傳遞包括積極的欺騙與消極的隱匿重要資訊（即不告知重要資訊），目的在牟取個人或第三者之利益。

4

勒索敲詐 (extortion)

強迫他人以金錢或有價物品換取某項作為或不作為。

5

濫用自由裁量 (abuse of discretion)

利用法律賦予的職權，給予某一團體或個人不當的特別優惠待遇，或對人採取歧視性或差別待遇，藉以換取本身利益。

6

利用利益衝突或內線交易 (exploiting a conflict of interest/insider trading)

違反官方所賦予自己的身份和職責，參與交易，並且從中得利。

7

收受不法之餽贈、恩惠、或佣金 (receiving an unlawful gratuity, favor or illegal commission)

公務員收受任何想和政府做生意者的有價物品。

8

偏私 (favoritism)

將資源或服務提供給具有親屬、政黨、種族、宗教關係或其他受到偏愛的團體。

9

裙帶關係 (nepotism)

裙帶關係是指一種特別的人際關係。乃指因親人、家屬、宗族、朋友、黨派、利益團體成員及有要好關係者，因「一人得道」而「雞犬升天」。在現代，裙帶關係常指擁有任命權力之首長，提名自己親戚擔任公職、任用親朋黨羽以圖私利的貪腐行為。

10

非法之獻金 (illegal contributions)

團體或個人向政黨或執政的政府提供金錢，換取免於侵犯騷擾。

摘要節錄自：余致力、方凱弘、蘇毓昌(2017)。貪腐為何難以界定？Q 方法論在廉政研究之應用。行政暨政策學報，67，43-44。

國家洗錢威脅辨識結果一覽表 - 前置犯罪

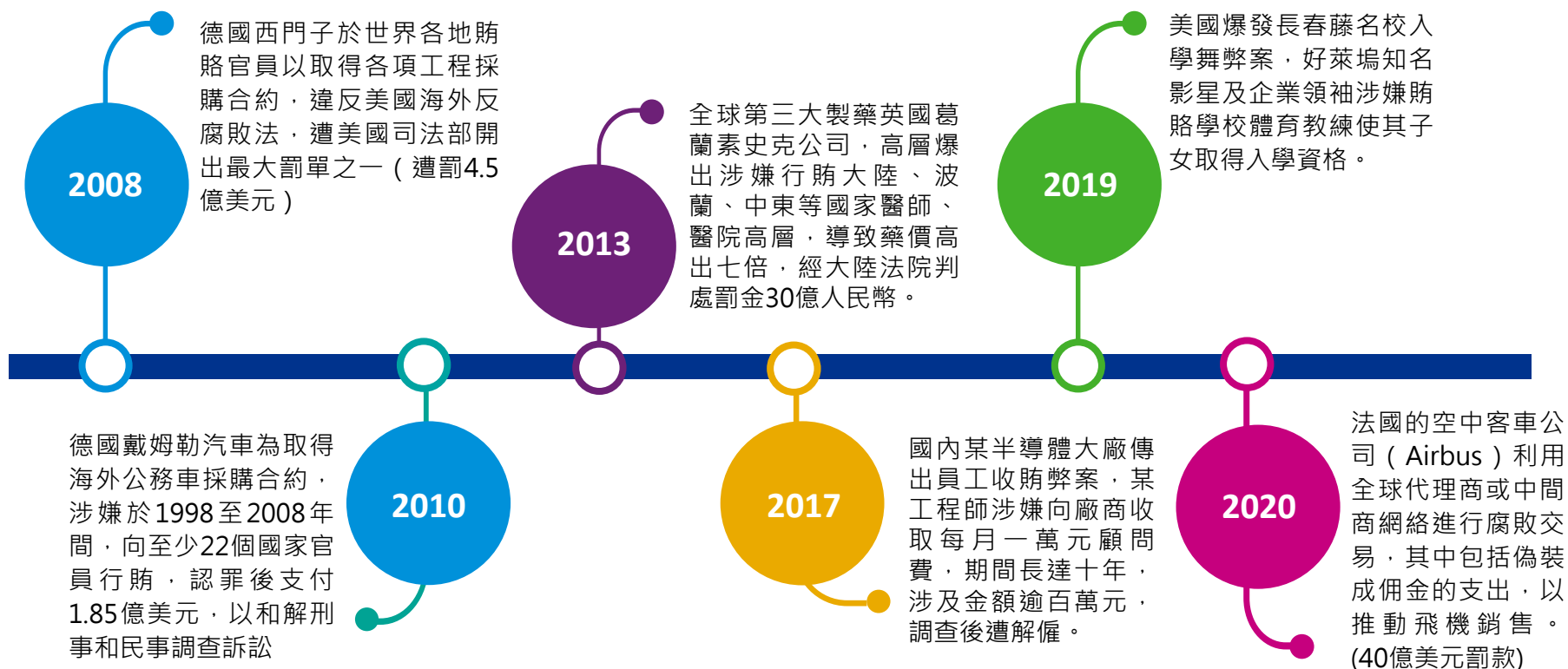
洗錢威脅評等表			
低	中	高	非常高
1. 性剝削 Sexual Exploitation	1. 非法販運武器 Illicit Arms Trafficking	1. 第三方洗錢 Third-Party ML	1. 毒品販運 Drug Trafficking
2. 人口販運 Trafficking in Human Beings (Migrant Smuggling)	2. 贓物 Illicit Trafficking in Stolen and other Goods		2. 詐欺 Fraud
3. 搶奪、強盜 Abrupt Taking, Robbery	3. 竊盜 Theft		3. 走私 Smuggling
4. 恐嚇取財(含勒索軟體) Extortion (including Ransomware)	4. 環保犯罪 Environmental Crime		4. 稅務犯罪 Tax Crime
5. 偽造貨幣 Counterfeiting Currency	5. 偽造文書 Forgery		5. 組織犯罪 Organized Crime
6. 殺人、重傷害 Murder, Grievous Bodily Injury	6. 綁架、拘禁等妨害自由 Kidnapping, Illegal Restrain		6. 證券犯罪 Securities Crime
7. 海盜 Piracy			7. 地下匯兌 Underground Banking
			8. 非法賭博(含網路博弈)(新增) Illegal Gambling (including Online Gambling)(newly-added)
			9. 貪污賄賂 Corruption and Bribery
			10. 智慧財產犯罪 IPR Infringement



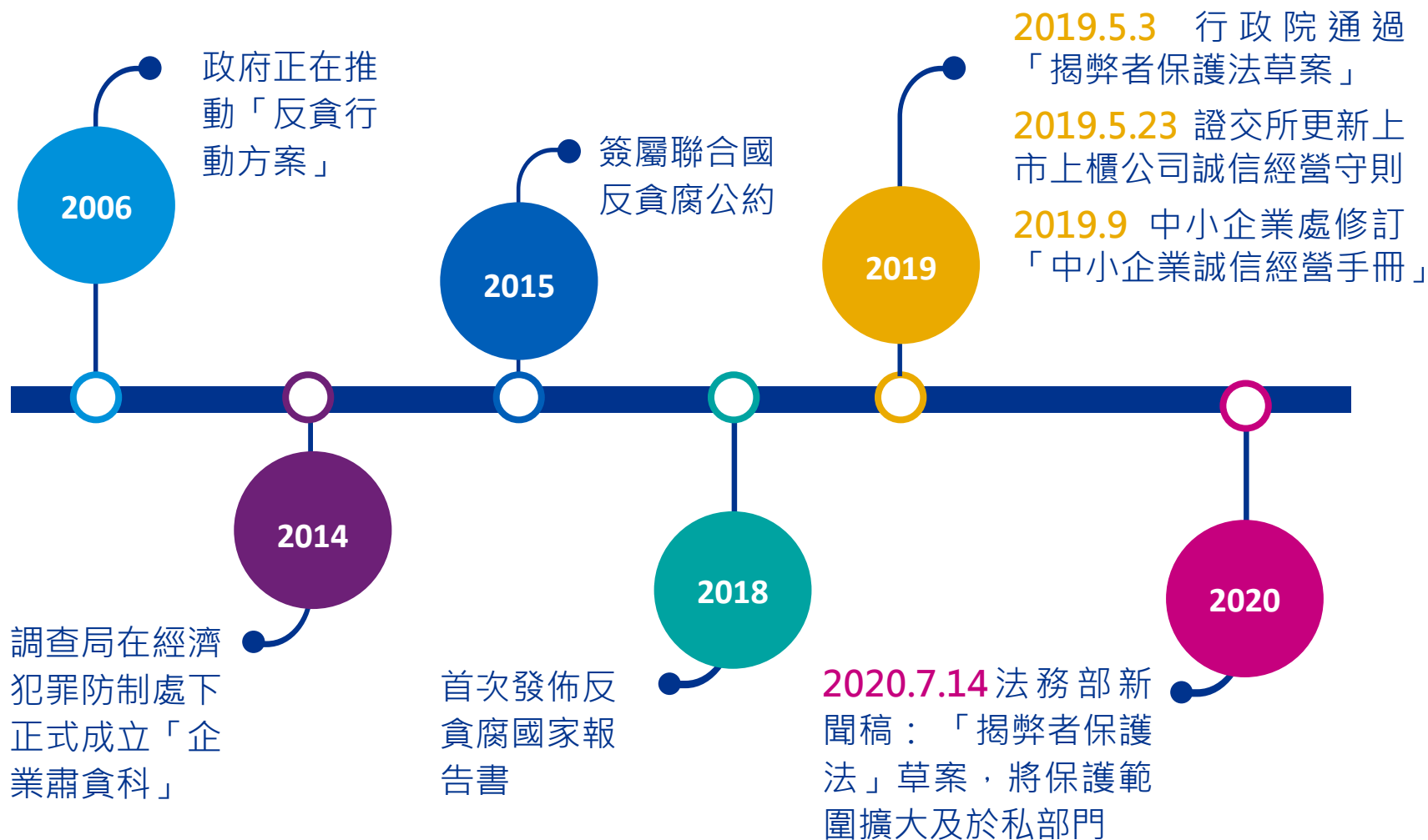
資料來源：2021年行政院洗錢防制辦公室公告之《國家洗錢及資恐風險評估報告》

賄賂導致社會、經濟及環境各層面損失的案例

近年來，從新聞事件中所看到貪腐/賄賂事件越來越多，賄賂可能造成個人或企業法律訴訟、成本增加、聲譽受損等影響。而賄賂和貪腐對商業、經濟和社會亦造成嚴重的負面影響，提出反貪腐/賄賂的對策刻不容緩



我國反貪腐及反賄賂脈絡



思考一下！

聯合國專家認為台灣的
公部門在反貪腐機制上
較成熟還是私部門較成
熟

以ISO 37001作為反賄賂機制的根據

賴清德：廉政反貪研議導入ISO 37001 企業反賄賂管理機制

中時電子報 2018/11/8



行政院2018年11月8日「中央廉政委員會」會議決議：請**參考ISO 37001**企業反賄賂管理機制內容作為根據，積極推動**提倡私部門企業誠信；強化法律教育與反貪倡廉觀念**，以求公私協力共同建立防弊機制，有效防範貪腐事件發生

國際反貪腐與賄賂趨勢

國際間對反貪腐的意識明顯提升

- 美國：1977年頒布《反海外腐敗法》（ Foreign Corrupt Practices Act ）
- 經濟合作暨發展組織：1997年頒布《打擊國際貿易行賄外國公職員之公約》（ Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions ）
- 英國：2010年頒布《反賄賂法》（ Bribery Act ）
- 自2015年起，國際間對反貪腐與賄賂的意識逐漸提升，截至2019年初，有49個國家頒佈了與反貪腐與賄賂相關的法令。

2018年國際間公開調查賄賂案件的數量顯著增加

- 歐洲：公開調查案件數量增長了37%。
- 美國：公開調查案件的數量略有下降，但執法力度卻有顯著增長。

在企業腐敗調查案件中越來越關注在個人

- 傳統上，涉及美國《反海外腐敗法》和其他反腐敗法令的執法行動側重於對大型跨國公司實施數百萬美元的重大制裁。
- 自2015年起，美國司法部開始側重起訴違反《反海外腐敗法》的個人，並指出，"對公司犯罪行為最有效的威懾是識別和懲罰犯罪的人。"

公職人員

- **公職人員(Government Official)的定義是非常廣泛的：**
- 政府或隸屬於政府的部門、機構或有關職能部門的官員或僱員
 - 任何以官方身份代表政府的人
 - 任何任職於政府全部或部分所有公司或事業的官員或僱員
 - 任何任職於公共國際組織（如世界銀行或聯合國）的官員或僱員
 - 任何隸屬於政黨的官員或僱員，或任何以官方身份代表政黨的人，及 / 或
 - 任何公職候選人
 - 外國政黨
 - 上述任何人員的家庭成員(僅適用於FCPA)



思考一下：

公立醫院的醫師是否算公職人員？

台灣大學教授是否算公職人員？

財團法人工研院是否算公職人員？

反賄賂-違法行為

- **提供或給予任何有價值的東西：**
 - 提供、允諾或給予賄款、現金禮品或任何有價值的東西
 - 直接給予任一 “外國公職人員”
 - 或在 “已知” 賄金或禮品將會被轉交的情形下，透過中間的媒介，間接給予任一 “外國公職人員”
- **直接或間接提供好處予或許是政府公職人員的專業人士，將可能產生潛在的貪腐賄賂風險；這些好處可能包含(但不限)：**
 - 諮詢顧問合約；
 - 協助產品註冊的專家報告；
 - 演說邀約；
 - 慈善捐助；
 - 宣傳及銷售活動；
 - 禮品 / 娛樂。



重要觀念：

1. 賄賂行為，不局限於現金；現金亦無上限金額。
2. 賄賂可以是任何有價值與意義的東西或行為
3. 案例：JPM HK 2016

反賄賂條款-違法行為(續)

- **其賄賂目的在於：**
 - 影響公職人員的行為或決定
 - 誘使公職人員執行或不執行
- **以（直接或透過第三者間接）：**
 - 取得業務，或；
 - 保有業務，或；
 - 引導業務，或；
 - “獲取任何不當利益”。
- **最重要的是：避免給予任何看來不適當的好處**

反賄賂條款-關於第三方行為的責任

- 公司可能需對代表公司行為之第三方的不當行為負責：
 - “確知”、“有高度可能性”或故意忽視第三方的不當行為
- 所謂的第三方可能包含：
 - 經銷商
 - 代理商
 - 公關公司
 - 行銷 / 付款服務顧問
 - 其他服務的提供者
- 第三方行為的議題，對於製造公司而言是重要的，因為公司需依靠第三方推銷產品。是以，這些商業夥伴也應遵循相關規定
- 最重要的是：要瞭解你的商業夥伴

反賄賂條款-支付是否為了取得或保有業務

- 因下述情形，公司及政府決策者間的互動頻繁：
 - 銷售與行銷、進口 / 出口
 - 註冊、執照許可、補償
 - 官方許可，例如：工業安全及環境議題
- 在此情境下，監督公司與政府間的往來活動是非常重要的，應注意是否有違反規範的潛在不當行為
- 支付費用後，是否讓公司在市場上立於(不敗地)競爭優勢：
 - 優先取得市場進入權或市場話語權
 - 造成獨家優勢
 - 透過支付行為，間接建立人情味或交情，或是無意的衍生市場機會
- 不僅公司與政府間的往來形態，互動的時間點亦會產生紅旗警訊

例外的協助性支出

例外的協助性支出：

政府“例行性”行為(Facilitating Payment)：

- 屬行政的、非支配的行為
- 不影響外國公職人員授予或維持業務的決定
- 例如：員警保護、定期官方檢查、提供動力及水的服務等



企業誠信經營

- 公司治理
- 上市上櫃公司誠信經營守則



法規沿革

- 為強化企業誠信經營及公司治理，並配合聯合國反腐敗公約第 12 條規定，行政院金融監督管理委員會乃督導台灣證券交易所及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心參考國際間反貪腐相關規範及我國上市上櫃公司道德行為準則參考範例等；於99年9月3日發佈「上市上櫃公司誠信經營守則」，之後又於103年10月7日與108年5月23日修正。
- 公司應依其法律之基本原則採取措施，以防止企業貪腐，並確保企業實施有助於預防及發現貪腐之內控機制等，並協助企業建立誠信之企業文化及健全經營。



適用範圍

- 各上市上櫃公司及於其子公司、直接或間接捐助基金累計超過百分之五十之財團法人及其他具有實質控制能力之機構或法人等集團企業與組織。
- 與櫃公司比照辦理。



禁止不誠信行為之對象

- 公司之董事、監察人、經理人、受僱人、具有實質控制能力者。
- 公職人員(包括各級民意代表、中央與地方機關之公務員及其他依法令從事於公務者皆屬之)、參政候選人、政黨、黨職人員。
- 公、民營企業或機構及其董事(理事)、監察人(監事)、經理人、受僱人、實質控制者、其他利害關係人。

禁止行為

應防範以下事項

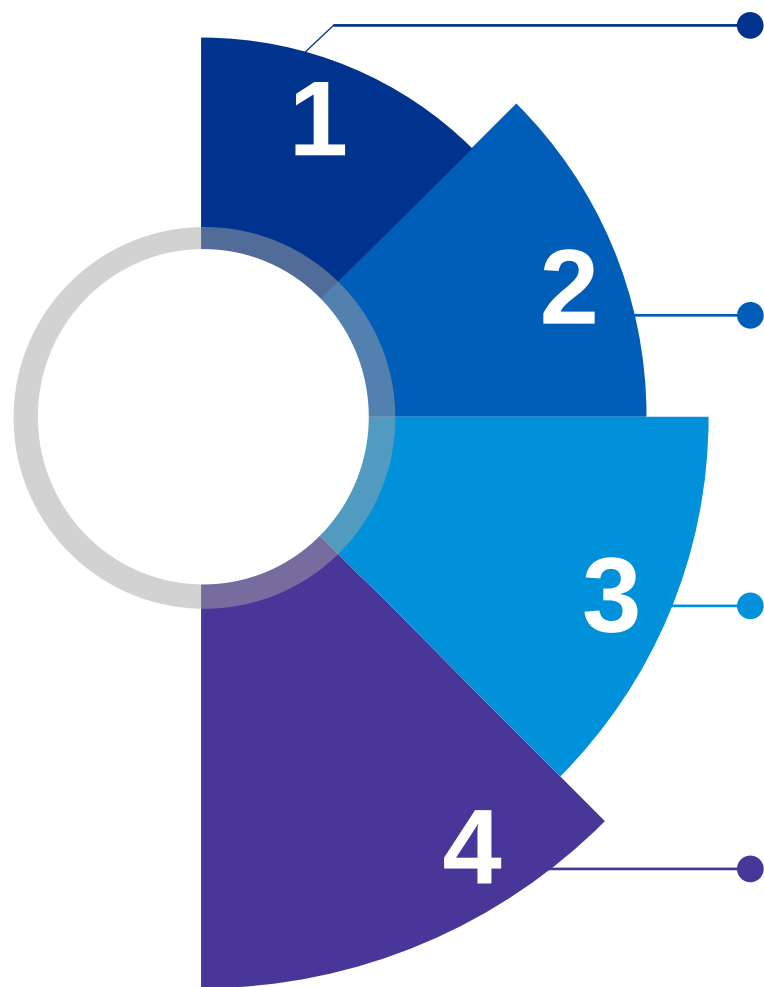
- 禁止行賄及收賄。
- 禁止提供非法政治獻金。
- 禁止不當慈善捐贈或贊助。
- 禁止不合理禮物、款待或其他不正當利益。
- 侵害營業秘密、商標權、專利權、著作權及其他智慧財產權。
- 從事不公平競爭之行為。
- 產品及服務於研發、採購、製造、提供或銷售時直接或間接損害消費者或其他利害關係人之權益、健康與安全。



不正當利益的態樣

- 係指任何有價值之事物，包括任何形式或任何名義之：
- 金錢
- 餽贈
- 傭金
- 職位
- 服務
- 優待
- 回扣

上市上櫃公司誠信經營守則之規範



承諾與執行

- 應於其規章及對外檔中明示誠信經營之政策。
- 董事會與管理階層應於內部管理及外部商業活動中確實執行。

商業活動之誠信經營

- 應以公平與透明之方式進行商業活動。
- 避免與有不誠信行為紀錄者進行交易。
- 商業契約應包含誠信行為條款，若交易相對人涉及不誠信行為，得隨時終止或解除契約之條款。

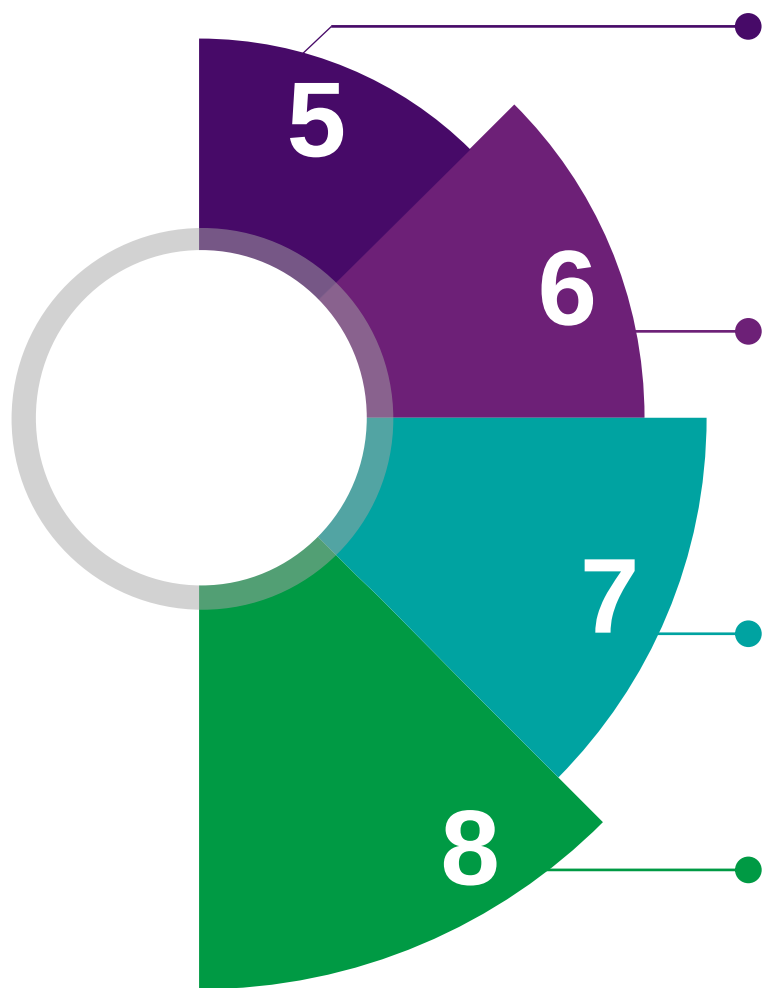
董事會與專責單位之責任

- 宜設專責單位負責誠信經營政策與防範方案之制定及監督執行，並定期向董事會報告。

利益迴避

- 公司應制定防止利益衝突政策及提供適當管道供董事、監察人與經理人主動說明其與公司有無潛在之利益衝突。
- 對董事會所列議案，與其自身或其代表之法人有利害關係，致有害於公司利益之虞者，得陳述意見及答詢，但討論及表決時應予迴避。
- 禁止利用職務之便謀取私利。

上市上櫃公司誠信經營守則之規範(續)



強化會計制度與內部控制

- 公司不得有外帳或保留秘密帳戶。
- 公司內部稽核人員應定期查核制度遵循情形，並作成稽核報告提報董事會。
- 公司誠信經營守則經董事會通過後實施，並送各監察人及提報股東會，修正時亦同。

建立檢舉管道與懲戒制度

- 應提供正當檢舉管道，並對於檢舉人身分及檢舉內容應確實保密。
- 應明訂違反誠信經營規定之懲戒與申訴制度，並即時於公司內部網站揭露違反人員之職稱、姓名、違反日期、違反內容及處理情形等資訊。

公開揭露

- 應於公司網站、年報及公開說明書揭露其誠信經營守則執行情形。

教育訓練

- 為使公司人員能充分瞭解公司誠信經營之政策及違反不誠信行為之後果，公司應定期舉辦教育訓練與宣導，並得隨時邀請與公司從事商業行為之相對人參與。
- 可將其與員工績效考核及人力資源政策結合，設立明確有效之獎懲制度。



國外案例

中國反不當競爭法

商業與經濟

中文

中英雙語

英文



葛蘭素史克因在華行賄被罰30億

KEITH BRADSHER, 儲百亮

2014年9月21日



全球最大化妝品直銷企業雅芳認罪

- 2008年6月，雅芳集團的全球CEO接到一名僱員的舉報信，
- 從2004年至2008年，雅芳中國分公司和美國雅芳總公司合謀偽造會計帳部、交易紀錄，以掩蓋雅芳中國分公司高管行賄中國政府官員娛樂、禮品、旅遊及現金酬勞約當800多萬美元。如報銷到歐美旅遊的「差旅費」、招待費和其他費用，送LV商品、GUCCI 手提袋、Tiffany 鋼筆和中國網球公開賽門票等。
- 雅芳中國分公司將行賄作為擴大市場佔有率、打擊競爭對手的一種手段，亦通過行賄於2006年3月取得了中國大陸的第一張直銷牌照。
- 2014年雅芳中國分公司承認違反了美國的《反海外腐敗法》，認罰1.35億美元，還同意實施嚴格的內部控制，並與美國司法部充分合作，接受至少18個月的監控。



史上最大美國名校賄賂門

- 2019年，此案是美國聯邦司法部起訴過的最大一起大學招生醜聞，耶魯大學、史丹福大學、洛杉磯加州大學、喬治城大學、南加州大學等名校都牽涉其中，家長為了孩子進入更好的學校而進行賄賂，行賄額超過2,500萬美元。
- 辛格運營一家名為「關鍵全球基金會」的非營利機構，他利用該機構作為掩飾，通過行賄的方式使「客戶」的子女進入知名大學。手法主要有兩種：一是幫助學生在學術能力評估測試中作弊；二是通過賄賂大學的體育教練，讓學生以運動員的身份進入高校。



史上最大美國名校賄賂門(續)

- 750個家庭、9位名校體育教練、3位監考人員牽涉其中。辛格將面臨長達65年的監禁和並處125萬美元的罰款。其他行賄的家長與孩子亦有相關刑事責任。

1)喜劇《歡樂滿屋》女星洛莉·路格林花了50萬美元，讓其女兒以賽艇特長進入南加州大學。

2)《絕望的主婦》明星菲麗西提·霍夫曼花15,000美元，修改女兒的考試答案。

3)麻州房地產開發商威爾遜賄賂100萬元，以便讓兩個子女進入史坦福和哈佛大學。

4)中國某大型製藥集團的董事長趙濤支付了高達650萬美元的金額，為女兒趙雨思偽造帆船運動的證書進入斯坦福大學。

5)中國公安部A級通緝令當中的嫌疑犯郭虎林支付了120萬美金將女兒郭雪麗進了耶魯大學。

ISO 37001反賄賂管理系統

- 何謂ISO
- 準則、架構及適用範圍
- 申報機制



何謂ISO?



1 始於1926年國際標準化協會(ISA)

2 ISA於在1942年第二次世界大戰停止運作，戰後ISA找上初成立的聯合國標準協調委員會(UNSCC)

3 1946年10月，ISA和UNSCC的自25個國家代表齊聚倫敦，同意聯合起來創建新的國際標準組織(ISO)

4 1947年2月正式開始運作，為國際經貿活動的重要規則

ISO國際標準-反賄賂管理系統

- 2016 年 10 月 13 日，國際標準組織 (International Organization for Standardization , ISO) 針對反賄賂管理系統發佈了第一套**國際標準 ISO 37001**



提升企業廉潔形象、商譽並獲取
ISO 國際認證



優化企業既有內部控制環境，增加
一套有效管理賄賂風險的程式與內
部規範



協助企業針對賄賂風險進行預防、
偵測與回應的風險管理



企業可以視需求選擇取得 ISO 國際
認證或不需取得認證的準認證管理
需求

ISO 37001機制之適用情境



ISO 37001適用範圍



ISO 37001反賄賂管理系統應涵蓋下列風險管理議題

- 賄賂對象泛指對公部門人員或私部門人員之行為
- 適用對象包含公部門機構與私部門機構
- 公開與私下的賄賂行為、主動與被動的賄賂行為、直接與間接的賄賂行為
- 類似美國海外反貪腐法案中 (FCPA) 規範之例外性費用 (facilitating payments) 管理
- 公司是否透過協力廠商人員從事賄賂，無論公司有沒有特別的鼓勵協力廠商從事這種行為
- 賄賂行為包含提供任何有價值的事物或好處，不僅侷限於現金
- ISO 37001 之管理目標為賄賂風險管理，但企業可以選擇將賄賂風險管理與其它管理系統結合，例如：內部控制管理系統、上市上櫃公司誠信經營守則、英美澳等國家反貪腐法案及其它 ISO 標準管理系統



為符合ISO 37001 規範，機構需處理的重要項目



機構需處理的重要項目，重點摘要如下：

- 評估賄賂風險，包括適切的盡職審查
- 執行防賄賂政策和計劃
- 與所有相關員工及商業夥伴溝通（如合資夥伴、分包商、供應商、顧問等）
- 任命合規經理（全職或兼職）監督防賄賂計劃
- 提供適切的反賄賂培訓
- 確保受控的機構及商業夥伴已執行防賄賂控制措施
- 盡力合理地核實員工是否遵從防賄賂政策
- 控制禮物、款待、捐贈及同類利益，以確保當中不含賄賂目的
- 執行財務、採購及其他商業控制，以助避免賄賂風險
- 實施舉報程序
- 調查及適當處理任何貪污或懷疑防賄賂個案





ISO37001 架構剖析

六大指引原則

比例原則程序 Proportionate procedures

- 反賄賂管理系統應該考量公司規模、資源分配，合理並適當建置

高階承諾 Top level commitment

- 最高管理階層對反賄賂管理系統之運作和合規性負有完全責任
- 最高管理階層應該確保各角色職責分配，並與組織人員溝通

風險評估 Risk assessment

- 組織應定期進行賄賂風險評估

盡職調查 Due diligence

- 必要時對超過輕度賄賂風險之項目進行盡職調查

溝通(包含訓練) Communication (including training)

- 反賄賂政策應該讓組織全體人員和商業夥伴得知
- 組織應該對人員提供適當的反賄賂的訓練

監測及審查 Monitoring and review

- 組織應評估反賄賂績效，以及反賄賂系統的效能與效率



ISO 37001 架構

● ● ● 對於ISO 37001反賄賂管理系統之架構，ISO已出具相關的指引，共分為10個章節

● 1 適用範圍

● 2 引用標準

● 3 名詞及定義

● 4 組織背景

● 5 領導統御

● 6 規劃

● 7 支援

● Plan

● 8 運作 ----- ● Do

● 9 績效評估 ---- ● Check

● 10 改善 ----- ● Act



依據風險評估的結果，或盡職調查結果，決定管控的措施，包含財務及非財務管控

ISO 37001 架構 - 組織背景

4 組織背景

4.1 了解組織與其背景

4.2 了解利害相關者的需求及期望

4.3 決定反賄賂管理系統的範圍

4.4 反賄賂管理系統

4.5 賄賂風險評估

- 組織應瞭解其組織架構、商業模式及往來的商業夥伴，以及所有可能影響組織反賄賂管理系統的相關的議題。
- 組織應辨識與反賄賂管理系統有關的利害關係人以及他們的要求。
- 組織應決定反賄賂管理系統的範圍。
- 組織的反賄賂管理系統應包含建立、執行、維護、持續審查、改善的文件化政策流程及程序。
- 組織的反賄賂管理系統應包含辨識、評估賄賂風險，以及預防、偵測及回應相關風險之措施。
- 組織應建立賄賂風險評估的方法，且定期進行賄賂風險評估。

ISO 37001 架構 - 領導統御

5 領導統御

5.1 領導統御及承諾

5.2 反賄賂政策

5.3 組織的角色、責任及授權

- 組織應透過政策、監督、審查、授權等展現其對於反賄賂管理系統的領導統御及承諾。
- 最高管理階層必需確保反賄賂管理系統有合適的資源、充分的溝通反賄賂政策之事項。
- 領導階層應建立、維護、並審查反賄賂政策與措施。
- 反賄賂政策應文件化，並視情況提供予相關之利害關係人。
- 最高管理階層對於反賄賂管理系統之運作和遵循負有完全的责任，且應確保反賄賂管理系統的责任與職權的分配，所有的決策經授權。

ISO 37001 架構 - 規劃

6 規劃

6.1 鑑別應處理的風險和機會的行動措施

6.2 反賄賂目標及計劃實現

- 組織應考量組織的背景及利害關係人的需求，辨識風險因素，以及找出降低賄賂不良影響與合理保證達成反賄賂管理系統目標的行動措施。
- 組織辨識降低賄賂風險與改善的行動方案，實際執行這些行動方案並評估這些行動的有效性。
- 組織應依據反賄賂管理系統的功能與層級建立相關目標。
- 反賄賂管理系統的目標應可量測、可達成、可被監控、業經溝通並適時更新。
- 組織應保留反賄賂管理系統的目標的文件化資訊。

ISO 37001 架構 - 支援

7 支援

7.1 資源

7.2 能力

7.3 認知及訓練

7.4 溝通

7.5 文件化資訊

- 組織應決定並提供建立、實施、維持和持續改善反賄賂管理系統的資源。
- 組織應提供適當的教育訓練或是確認相關人員擁有經驗與適當能力。
- 僱用條件應包含遵守反賄賂政策與反賄賂管理系統的要求，以及在人員作出違規行為時予以懲戒的權利；在僱用、調職及晉升前應執行盡職調查或針對特定人員要求出具聲明書。
- 組織應決定與反賄賂管理系統相關的內部與外部溝通事項，包括溝通內容、時機、對象、方式等。
- 組織的反賄賂管理系統應包含符合ISO標準之文件化資訊，並予以管制與保護。

ISO 37001 架構 - 營運



- 組織應建立流程的準則，以滿足反賄賂管理系統的要求以及執行6.1中所決定的行動方案。
- 組織依據4.5所進行的賄賂風險評估結果，針對超過輕度賄賂風險的交易、計畫、活動、商業夥伴或特定職位人員定期進行盡職調查，以取得足夠之資訊評估賄賂風險。
- 組織應實施財務控制措施與非財務控制措施。
- 組織對於直接或間接所控制的另一組織，應要求實施合理的控制措施。針對非組織控制之商業夥伴，若發現超過輕度之賄賂風險，組織應決定商業夥伴反賄賂控管是否適當，並在可行的情況下，實施程序要求商業夥伴承諾不為賄賂行為，否則得中止與商業夥伴間之關係。

ISO 37001 架構 - 營運

8 營運
8.1 運作規劃及 管制
8.2 盡職調查
8.3 財務項目控 管
8.4 非財務項目 控管
8.5 由受控組織 或商業夥伴運作 之賄賂管制

8.6 反賄賂承諾
8.7 饋贈、招待、 捐贈和其他同等 獲益
8.8 管理反賄賂 控管中之不適當 部分
8.9 表達關切
8.10 調查與處 置賄賂行為

- 組織針對提供或接受饋贈、招待、捐贈與同等之獲益實施管控措施。
- 當商業夥伴之特定交易、計畫、活動、或關係之盡職調查結果發現有控管不足之處，在適當情況下得以中止或退出該交易、計畫、活動、或關係。
- 組織應允許匿名舉報並將報告視為機密件處理，以保護通報者和其他有關人之身份。
- 組織應鼓勵員工基於善意的舉報行為，且嚴禁報復行為。
- 組織應有符合要求的調查程序，且在適當的狀況下進行調查。

ISO 37001 架構 - 績效評估及改善

9 績效評估

9.1 監察、量測、分析與績效評估

9.2 內部稽核

9.3 管理審查

9.4 透過反賄賂守規功能審查

- 組織應決定需要監督與量測的項目，負責監督的人員、監督評量的方法、時機、結果分析與報告的管道。
- 組織應有一套稽核制度，並執行賄賂或疑似賄賂行為、違反政策、商業夥伴不合規以及反賄賂管理系統弱點或改善機會執行審查，以確認反賄賂管理系統及相關控制的有效性。
- 最高管理階層應對反賄賂管理系統進行審查。
- 反賄賂守規功能應持續評估反賄賂管理系統是否足以有效管理組織所面臨之賄賂風險且能有效運作。

10 改善

10.1 不符合事項與矯正措施

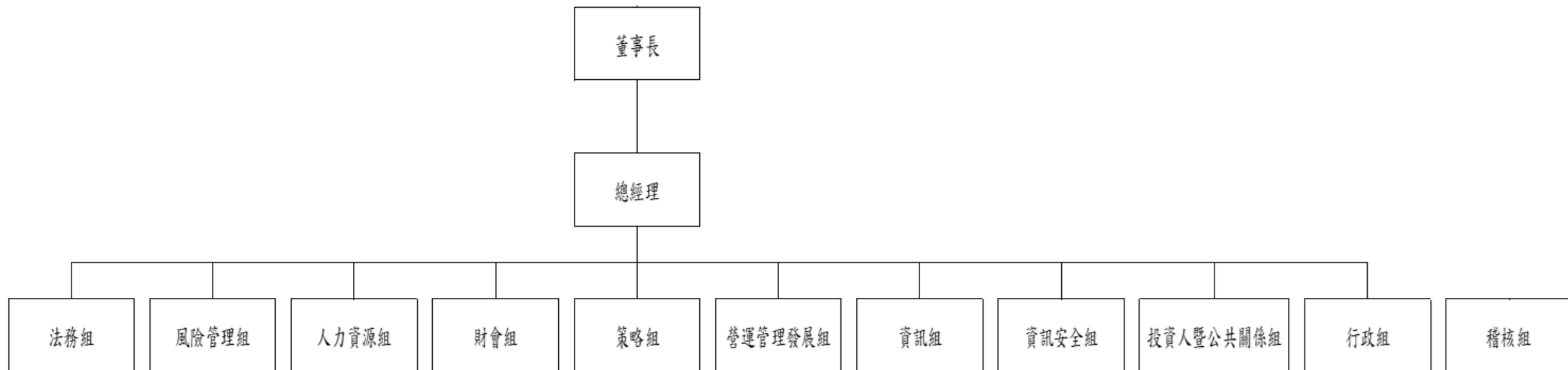
10.2 持續改進

- 當不符合事項發生時組織應採取控制和矯正的行動。
- 組織應持續改善反賄賂管理系統之適用性、適切性與有效性以提昇其反賄賂績效。

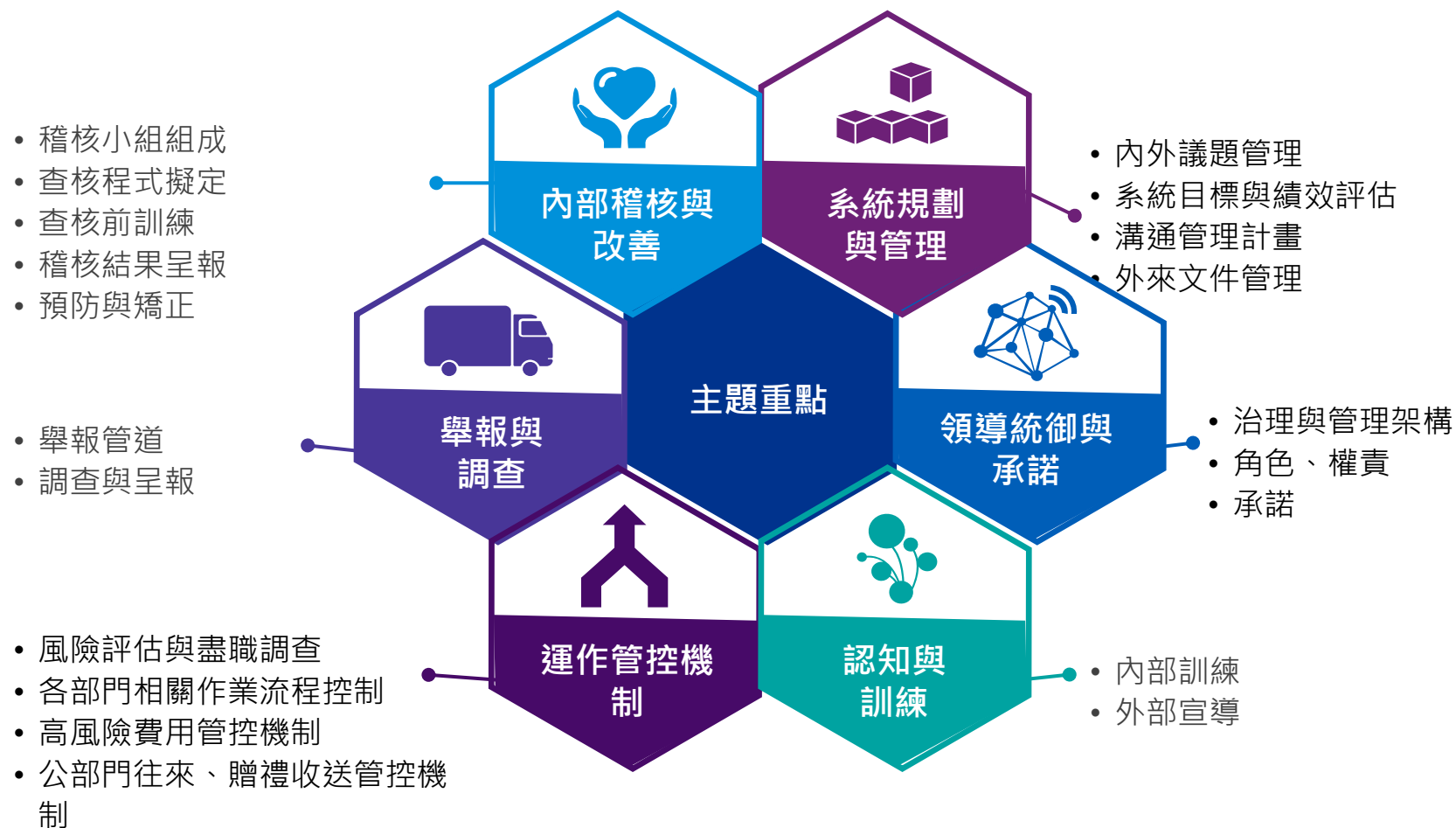


建置實務範例

ISO37001認證範圍說明



ISO 37001 關鍵運作機制



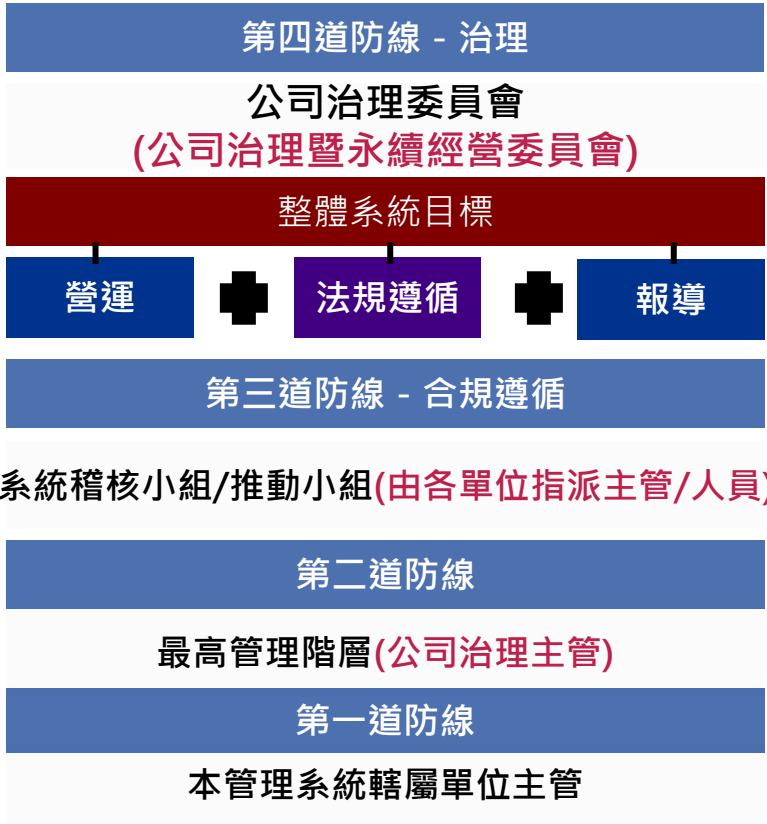
治理管理架構與角色權責

ISO37001運作機制說明



治理架構角色權責

- 作業依據：管理系統手冊 5.3、反貪腐、反賄賂政策4
- 具體實施內容：定義反貪腐反賄賂治理架構與其角色、權責。
- 系統文件表單：



- 監督管理系統目標達成

- 針對系統運作結果進行審查
- 針對系統運作進行稽核作業
- 各部門推動、規劃、諮詢窗口

- 確保系統運作有足夠資源
- 對管理系統運作及合規性負有完全責任

- 負責日常營運作業之貪腐賄賂風險管控、監督相關管控機制是否落實執行

反賄賂管理系統關鍵運作機制

共通類(各部門)

- 作業流程賄賂風險與控制評估
- 利害關係者辨識與要求回應
- 收送禮管控
- 公部門往來管控

ISO運作類(推動小組)

- 內外部議題管理
- 內外部溝通管理
- 系統目標與績效評估
- 外來文件/法規管理
- 政策/程序、文件管理

稽核類

- 舉報管道
- 調查與呈報機制
- 內外部宣導

商業夥伴類

- 商業夥伴賄賂風險評估與盡職調查(新商/定期)
- 商業夥伴承諾/聲明書
- 商業夥伴反賄賂訓練與宣導
- 商業夥伴反賄賂合約條款
- 商業夥伴評鑑

人資類

- 員工盡職調查(聘僱/晉升/調遷)
- 員工承諾/聲明書
- 反賄賂教育訓練與宣導機制
- 員工職務風險評估/風險地圖
- 中高風險職務風險管控機制
- 績效評估納入反賄賂遵循情形

財會類

- 高風險費用申請與審查(包含：捐贈、贊助、交際、差旅、會議費、講師費、勞務費、廣告費等)
- 零用金/現金支付
- 捐贈、公部門往來交易清冊
- 付款審查管控機制

職務風險地圖(範例)

部門別	職級	職務綜合風險
1.法務室	協理、經理、副理、主任、管理師	低
2.總務部	協理	中
	主任、管理師	低
3.人力資源部	協理、經理、副理、主任、管理師	低
4.工務部	副總、協理、經理、副理、主任、管理師	低
5.物料部	協理、經理	中
	副理、主任、管理師	低
6.營建部	副總、經理、副理、管理師	低
7.研究室	協理、經理、副理、主任、管理師	低
8.財務部	協理、經理、副理、主任、管理師	低
9.業務部	副總、協理、經理、副理、主任	中
	管理師	低

針對中、高風險職務之加強管控措施包含：

- 每年簽署職級廉潔守則
- 晉升/調遷前需執行貪腐賄賂盡職調查程序

作業流程貪腐賄賂風險與控制評估 釋例

Step2 風險情境辨識、衝擊程度評估、控制程度評估

編號	評估單位	作業流程	作業項目	作業頻率	貪腐賄賂風險描述(情境)	作業流程貪腐及賄賂風險與控制評估表					作業管制與行動措施	作業辦法名稱/項次	控制程度評估		殘餘風險等級
						(A) 發生機率	(B) 影響程度	(C)=(A)*(B) 衝擊值 (原始)	(D) 衝擊值 (調整後)	衝擊等級			(E) 控制程度	(F)=(E)*(D) 殘餘風險值	
法-R1	法務室	用印審查	用印文件審查	不定期發生	收受內、外部不當利益、招待、饋贈、招待、饋贈、未落實用印文件審查，造成公司損失或損及公司權益	1	2	2	1	低	1.「用印申請書」由各部門自行填寫，依LOA須經總經理、董事長核准，名錄對內產生法律效力的文件（如合約、授權書、委任狀）須會辦法務進行審核，印信保管人於確認用印文件與申請書、核准公文記載的對象一致後，於保管印信章。 2.印信依「印信管理清冊」指定之保管人負責保管。	「印信管理辦法」第四條、第八條（97.1.1版）	1	1	低
			合約審核	每日多次	收受內、外部不當利益、招待、饋贈、招待、饋贈、未落實合約審查，造成公司損失或損及公司權益	1	2	2	1	低	1.合約稿由採購或需求單位自行準備、提出，合約金額超過新台幣100萬或非制式合約，須會辦法務。另依LOA規定，製品類合約審議流程，應依「製品類合約採購混泥土合約審查辦法」辦理。 2.提交法務審核之合約稿，需檢附「合約審查表」，摘要合約期間、權利義務、付款條件、履約保證/保固保證等內容，以及採購或需求單位的風險評估，作為審閱提示，且須檢附合約附件（報價單、工程/採購規範等投標文件）與通函、審閱記錄。 3.法務內部須經「經辦、覆核、核准」的三階或「經辦、核准」的二階審查流程。	LOA第六節「法務相關」>2.合約審閱	1	1	低
			訴訟/非訟事件處理	不定期發生	收受外部不當利益、招待、饋贈、招待、饋贈、洩露案件關鍵資訊，或做出對公司不利之處置	1	3	3	2	中	1.員工於到職時簽署「台灣水泥公司誠信守則與道德規範聲明書」，該聲明書規定了對公司本身的業務資訊負有保密義務，且有對懲處規定。 2.「工作規則」已規範員工履行職務需遵守管理人員注意義務並遵守道德準則，故應與該公司有對應懲處規定。	「台灣水泥公司誠信守則與道德規範聲明書」第五條、第十四條、第十五條；「工作規則」第九條第七項、第三十八條第六項第十二款、同條第七項第十五款	1	2	低
			訴訟/非訟事件處理	不定期發生	委外處理單位收受不當利益、招待、饋贈、招待、饋贈、洩露公司相關案件關鍵資訊，或做出對公司不利之處置	1	3	3	2	中	1.供應商多為律師事務所，律師執行業務存在倫理規範，涉及當事人權益，或不當揭露案件訊息，將有懲處機制。 2.不信任律師受託辦理訴訟事件，當事人可隨時解除委任。 3.非訟案件如有簽署委任或顧問合約，法務將要求無條件撤換或提供制式條印合約供受託方簽署。	無明文規定，個案作業	1	2	低
法-R5	法務室	法遵與法律事務	公部門溝通	不定期發生	為順利進行磋商，對公部門進行不當貪腐賄賂行為	1	3	3	2	中	1.赴公部門進行討論、談判等會議，需於「出差申請單」載明理由並向主管申請核准公出。 2.如有與公部門相關費用支出的請款、報帳等作業，按LOA辦理。	考勤系統「出（銷）差作業」、LOA第二條「總裁及事務部」一般性費用支出請款作業>10.雜費	1	2	低
法-R6	法務室	專案顧問服務委外	勞務委外	不定期發生	收受商業夥伴不當利益、招待、饋贈、招待、饋贈、委託不適任單位，或以不合理之價格委託執行勞務服務	2	2	4	2	中	1.規畫案需求，由經辦蒐集符合條件的潛在供應商後，與主管討論，追加選擇名單，或由主管提出選擇名單。 2.邀請供應商進行面試或提出簡報，作最後評選。 3.法務評選結果，須經總經理、董事長同意，方可正式委託並用印委託合約。	無明文規定，個案作業	1	2	低

評估人員：

部門最高主管：

Step1

部門作業盤點

Step2

風險情境辨識
衝擊程度評估
控制程度評估

員工職務貪腐賄賂風險與控制評估 釋例(1/2)

管理系統轄屬單位針對部門執掌、職級進行盤點，並依規範執行風險評估作業，繪製本管理系統轄屬單位之職務風險地圖，並實施對應的管控機制



Step1

部門執掌 貪腐
賄賂風險評估

Step2

員工職級 貪腐
賄賂風險評估

Step3

職務風險地圖
彙整

Step1 部門執掌 貪腐賄賂風險評估

1.部門執掌貪腐賄賂風險評估			
題號	評估項目	評估標準說明	評估分數
1-1	該部門職掌是否屬於公司第一線主要對外接觸之業務營運單位?	業務、物料、總務、營建為1； 其他後勤行政單位為0	1
1-2	該部門是否會負責或參與標案統籌、開標議價或驗收之作業項目?	若會負責或參與為1； 若未負責與參與為0	1
1-3	該部門是否會因為業務或專案項目推展而與公部門進行相關業務往來?(排除例行性事務溝通、法令規範與日常諮詢之往來)	若是為1；否則為0	1
1-4	該部門是否有定期(至少2年一次)內部工作職掌輪調相關機制?	若有建置並執行定期輪調為0；否則為1	0
1-5	該部門日常業務是否會需要提供/接受餽贈、招待予商業夥伴?註:商業夥伴包含客戶、供應商、經銷商、顧問等外部單位	若是為1，否則為0	0
1-6	該部門日常業務接觸之商業夥伴是否涉及附件高風險商業夥伴類型?	若是為1，否則為0	1
部門執掌貪腐賄賂風險評估分數			4
部門執掌貪腐賄賂風險評估等級			中

員工職務貪腐賄賂風險與控制評估 釋例(2/2)

Step1

部門執掌 貪腐
賄賂風險評估



Step2

員工職級 貪腐
賄賂風險評估

Step3

職務風險地圖
彙整

Step2 員工職級 貪腐賄賂風險評估

2.員工職級貪腐賄賂風險評估			評估分數					
題號	評估項目	評估標準說明	副總級	協理級	經理級	副理級	襄理/ 主任級	管理/ 工程師級
2-1	依照LOA規定和日常實務運作，該職級是否於至少一個項目具有核決權限？	若是為1，否則為0		1	1	0	0	0
2-2	該職級職務是否定期(至少2年一次)會進行工作職掌輪調？	若是為0，否則為1		1	1	0	0	0
2-3	該職級之績效目標設定項目或薪資結構是否包含高比例變動獎勵，可能導致較激進的業務行為？	若是為1，否則為0		0	0	0	0	0
2-4	該職級日常業務接觸之商業夥伴是否涉及附件高風險商業夥伴類型？	若是為1，否則為0		1	1	1	1	1
2-5	該職級之工作職掌或日常業務是否會與公部門往來、溝通？ 註：公部門包含各級政府機關、國營事業	若是為1，否則為0		1	1	1	1	1
2-6	該職級之日常業務性質是否會需要提供/接受餽贈、招待予商業夥伴？註：商業夥伴包含客戶、供應商、經銷商、顧問等外部單位	若是為1，否則為0		0	0	0	0	0
2-7	該職級過去3年內，是否有發生/被舉報行為不良、疑似貪腐賄賂事件？	若是為1，否則為0		0	0	0	0	0
部門員工職級貪腐賄賂風險評估分數			0	4	4	2	2	2
部門員工職級貪腐賄賂風險評估等級			#N/A	中	中	低	低	低

部門最高主管：

申報機制





問題討論與交流





Contact

朱成光 Rex Chu

執行副總經理

T : +886 2 8101 6666 ext. 07100

E : rexchu@kpmg.com.tw

KPMG Advisory Services Co., Ltd.

Taipei 101 Tower, 68F, No.7, Sec. 5, Xinyi Road,
Taipei City 110615, Taiwan (R.O.C.)



THANK YOU

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.

© 2023 KPMG Advisory Services Co., Ltd., a Taiwan company limited by shares and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization..