

# 企业反商业贿赂中内部控制的优化研究

何芸颖

(西南政法大学商学院,重庆 401120)

**摘要:**商业贿赂的频频发生给企业造成了巨大损失,而贿赂事件的频发与内部控制的建设有着紧密联系。鉴于此,本文通过分析企业反商业贿赂中内部控制面临的困境,提出了内部控制的优化对策,以期减少商业贿赂的发生,促进企业合规经营。

**关键词:**商业贿赂;内部控制;舞弊

**中图分类号:**D9

**文献标识码:**A

**doi:**10.19311/j.cnki.1672-3198.2020.36.053

## 0 引言

商业贿赂事件的发生,不仅给企业带来了巨大的财产损失,严重损害了股东、债权人的权益,还扰乱了行业内的正常竞争,影响了企业的长远发展。近年来,政府不断加大打击腐败的力度,修订并完善相关法律法规,特别是在《刑法》第九次修订案中,对收受贿赂等舞弊行为进行了更为详细的处罚规定,为营造风清气正的社会环境,促进企业重视反舞弊措施打下了基础。对于企业而言,防控商业贿赂的重要手段是优化内部控制体系。2019年国资委出台的《关于加强中央企业内部控制体系建设与监督工作的实施意见》中提出了“强内控、防风险、促合规”的管控目标,为强化内部控制治理商业贿赂等不合规行为指明了方向,促进了内部控制体系的优化。然而企业现有内部控制体系建设面临着诸多困境,如何对其进行持续优化从而高效治理商业贿赂是企业亟需解决的问题。

### 1 反商业贿赂中内部控制面临的困境

#### 1.1 合规文化建设不完善

合规文化是企业减少舞弊等不合规行为的根本路径,对于企业的长远发展具有重要作用,具体表现形式包括高层管理者对商业贿赂等舞弊行为的零容忍态度,以及注重员工道德诚信的培训教育。然而,由于内部控制环境的不健全,使得合规文化体系未能有效发挥预防商业贿赂的优势,从而诱发了商业贿赂行为。如果管理者对企业内部发生的贿赂事件视而不见或者态度模棱两可,就会让员工误以为贿赂行为是合理的,或者认为处罚结果较轻,从而在权衡贿赂收益和处罚成本时做出错误选择。此外,即使企业高层明确表达了禁止商业贿赂的态度,并制定了员工道德行为规范制度,但如果缺少员工合规培训以及日常道德行为监督,就会导致合规制度的制定环节与实施环节之间出现断层,从而助长商业贿赂不良风气的蔓延。

#### 1.2 风险评估机制缺失

完善的风险识别评估体系有助于减少商业贿赂风险对企业造成的负面影响,然而当前企业防控贿赂舞弊体系缺乏系统性和完整性,以至于未能实现事前风险预防和事后贿赂治理两者之间的有效平衡。企业对于商业贿赂的现行处理办法是“发现问题—解决问题”,这种方式是按照由因及果的顺序来治理贿赂,虽然有助于发现识别已经存在的贿赂行为,但是却使企

业处于被动的贿赂治理状态。具体而言,当贿赂行为满足已发生和已被发现两个条件时,企业才展开内部调查治理贿赂。但是随着企业经营模式的不断扩大,面临的社会环境风险逐步增多,单一使用这种治理方式会使企业处于一个危险的市场竞争地位。倘若企业继续在商业贿赂治理上缺乏事前的风险评估管控,机会成本和救济成本就会进一步增加。

#### 1.3 控制活动重点不明确

控制活动是为了确保管理层下达的指令能够有效实施而制定的各种政策和程序,有助于企业确认是否建立必要防范措施来减少经营风险。控制活动的本质要求是明确重点控制领域,将反舞弊资源集中到贿赂风险高的业务环节和工作岗位。企业中贿赂风险较高的业务环节主要是采购销售,员工通过收取回扣来达到侵占企业财产的目的,从而获取商业贿赂收益。然而由于企业控制环境建设不健全,操作流程、制度制定缺乏系统规范,未能有的放矢地管理高贿赂风险岗位和业务,导致治理成本增加。

#### 1.4 信息沟通不到位

企业内部良好的信息沟通是治理商业贿赂的重要基础。由于商业贿赂涉及到员工与外部企业之间发生的不合法回扣、折扣、佣金,也就必然会涉及到相关采购销售业务的处理、内部审计的业务审核活动以及重点风险管控等诸多环节。各职能部门在商业贿赂治理方面存在着调查内容的交叉点,显示出多部门治理商业贿赂的潜在优势。然而由于企业部门团队、业务领域之间缺乏沟通,使得商业贿赂治理成本增加、效率降低,因此,高效整合企业内部掌握的商业贿赂信息成了企业提高资源利用效率的重要方式。

#### 1.5 内部监督部门缺乏独立性

在内部控制治理商业贿赂的过程中,要施以必要的监督,通常而言,内部审计通过评价内部控制,识别和纠正内部控制存在的问题,同时将问题和改正建议反馈给高层管理者,有助于保障整个反商业贿赂过程的公平公正。然而,内部审计在监督过程中避免不了自身职能面临的困境,也就是内部审计的独立性问题。部分企业的内部审计隶属于管理层,相较于隶属部门是董事会的企业而言,内部审计在履行职能时缺乏一定的独立。倘若内部审计发现了管理层在商业贿赂过程中的违规行为,很大程度上会忽视对其的处理,导致

基金项目:西南政法大学研究生科研创新计划资助项目(2019XZXS-154)。

作者简介:何芸颖(1996—),女,四川达州人,西南政法大学商学院硕士研究生,研究方向:监察审计、合规管理。

管理层逾越在内部控制框架之上,从而削弱内部监督力量。

## 2 反商业贿赂中内部控制的优化

### 2.1 奠定高层道德基调

高层道德基调是企业管理层对于商业道德行为的态度。对于商业贿赂的治理而言,管理层传达出对于商业贿赂等舞弊行为的零容忍态度,在一定程度上体现了企业对于内部合规文化的重视和建设。强化合规文化建设的具体路径包括制定行为制度规范以及提高员工对于合规文化的遵从度。制定员工行为规范是宣传高层道德基调的重要载体,通过规范员工在具体业务交易过程中的行为,告知其可能导致商业贿赂的违规操作,以及商业贿赂可能承担的处罚和责任,从而减少员工使用借口来合理化违规行为,实现不敢贿赂的目标。制定道德规范是建立内部规章制度的基础,如何保障制度的有效实施还需要提高员工对于合规文化的遵从度,也就是在思想合规、行为合规层面对员工提出要求。具体而言,企业可以在员工入职时组织学习行为准则,或是定期举行合规知识测试来了解员工对于诚信文化的学习情况并及时进行后续合规文化建设的反馈。由此可见,奠定高层道德文化基调能扩大员工对于商业贿赂形式、危害的认知,促进反商业贿赂合规文化的建设,从而营造良好的内部控制环境。

### 2.2 加强重要岗位的风险控制

加强重要岗位的风险控制有助于企业集中资源和业务优势治理商业贿赂,以此实现低成本、高收益的治理目标,具体内容包括加强岗位自身的权力控制,以及岗位人员的入职调查。商业贿赂主要集中在采购、销售等与第三方企业密切接触的岗位,通过加强高风险岗位的监督有助于促进企业识别和应对潜在的经营风险。樊光中(2011)认为,由于96%的不合规行为分布在八项权力中,即审核权、客服与销售权、人事权、采购权、放行权、计量权、资金管理权、关键信息保密权,在防控商业贿赂涉及的廉洁风险过程中要加强八项权力的风险识别,并结合业务特点、规模大小、成长阶段、经营战略开展具体工作,从而构建风险防控地图。同时还要明确关键岗位,使不相容岗位和职务之间相互监督制约,形成有效的权力制衡机制。其次,企业还要关注岗位人员不合规操作的风险,该风险的大小取决于员工专业道德素质的高低。因此企业可以在开展员工入职调查时,通过查询行业协会设立的不诚信员工名单来剔除具有贿赂风险的人员,扩大重要岗位的风险识别方式。

### 2.3 建立高效双向的信息沟通机制

高效双向的信息沟通机制是促进商业贿赂治理各要素间实现动态协同的有效保障,有助于减少各部门由于信息不对称造成的沟通壁垒。该机制的建立包括两个方向的信息流动,一方面是从上到下的信息流动,即管理层向员工或部门传达董事会等高层对于舞弊治理的态度和目标,从而起到上传下达的作用。另一方面是由下至上的信息流动,即由员工或职能部门向管理层传达举报线索以及贿赂治理的工作进程,由此起到信息反馈的作用。具体而言,从上到下的沟通包括审计委员会与内部审计部门之间定期进行工作交流,在董事会层面明确内部审计部门对于商业贿赂治理工

作的要求,从而使其服务于企业战略目标的实现。而由下至上的沟通需要畅通举报渠道。注册舞弊审查师协会ACFE于2020年发布的《全球职务舞弊与滥用职权的调查报告》报告中指出,有43%的舞弊是通过举报发现的,同时举报人中有50%是企业内部的员工,该调查说明了举报机制的建立对识别发现商业贿赂等舞弊行为有着重要作用,同时也为扩大商业贿赂信息识别范围并提高沟通效率打下基础。

### 2.4 加强内部监督部门的协同

内部监督部门的协同有助于促进商业贿赂治理流程的公开透明。首先,内部监督部门协同的前提是部门本身具有独立性,企业可以将监督部门的报告对象设置为高级管理层或者董事会,以此保障部门间贿赂治理信息的交流沟通不受干扰。其次,还需要内部监督部门之间形成协同配合。企业反商业贿赂的内部监督部门主要是内部审计,该部门可以用来评价内部控制的适当性和有效性。然而,由于内部审计对商业贿赂证据处理形式在法律规范性上有所欠缺,对证据链的构建和分析方面专业性不强,导致提供给司法机关直接可用的证据较少。因此,企业可以通过设立监察职能部门来负责商业贿赂的侦查及证据搜索,完成与司法机关的证据对接,以此辅助内部审计部门治理商业贿赂。同时,内部审计、监察职能分别以财务、人员为重点来调查商业贿赂行为,并且可以在调查过程中相互补充调查证据,实现互相监督,因此两者的协同有助于提升商业贿赂的治理效率、提高监督部门的独立性。此外,两种职能之间会产生相互影响,内部审计的治理作用会影响其监察职能的发挥,进而提升内部控制的质量水平。同时,内审人员的沟通能力对内审机构的独立性和内审监察质量的正向关系具有调节作用,这表明内部审计部门的组织能力与人力资源配置会影响其监察职能的发挥。总体而言,保障内部监督部门的独立性并加强内部审计与监察部门的协同有利于提高企业的资源利用率,促进信息互通、优势互补、资源整合。

## 3 结语

综上所述,内部控制对于商业贿赂的治理有着重要作用,然而内部控制体系的建设仍面临诸多困境,阻碍了反商业贿赂的进程发展。因此,企业要持续优化内部控制体系,为营造诚信文化氛围、提高商业贿赂治理效率打下基础。

### 参考文献

- [1] 樊光中. 流程修炼 通往卓越之路[M]. 北京:中国时代经济出版社,2011.
- [2] 高利芳,何磊,李艺玮,等. 企业反贿赂内部审计的主观动因研究——基于世茂集团的案例分析[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版),2020,37(2):75-86.
- [3] 黄胜忠,刘清. 企业内部控制与合规管理的整合[J]. 财会通讯,2019,(17):105-108.
- [4] 杨兴龙,李昕月,曾晶,等. 内部控制能够促进企业社会责任履行吗?——基于典型商业贿赂案例的考察[J]. 会计之友,2016,(19):82-84.
- [5] 赵宏瑞,刘伟. 论企业反商业贿赂中的公私协同衔接治理路径[J]. 现代管理科学,2019,(4):64-66.
- [6] 左锐,马晓娟,李玉洁,等. 企业诚信文化、内部控制与创新效率[J]. 统计与决策,2020,36(9):154-158.