中小企业反舞弊自查清单

面向创始人、实际控制人、总经理与财务负责人

使用说明

适用对象：员工规模 20-500
人、无独立内审部门、决策权集中于创始人的企业。家族企业、快速成长期企业尤为适用。

怎么用：

1. 建议由实际控制人牵头，业务负责人与财务负责人**分别填写后交叉比对**。同一件事两人说法不一致的地方，本身就是线索。
2. 每一项按"是否存在异常"勾选：存在异常计 1 分，不确定计 0.5 分，确认无异常计 0 分。
3. 填完按第六部分分级，对照处置建议决定下一步。
4. 建议每半年一次；关键岗位变动、业绩异常波动、核心客户流失时应追加专项自查。

与上市公司版的三个关键差异：

	上市公司	中小企业
舞弊主要形态	财务造假，把账做平	资产侵占，把钱拿走
风险根源	管理层凌驾于内控之上	根本没有内控可供凌驾
主要发现方式	审计、监管、媒体	举报、偶然、离职交接

所以本清单不按"财务报告"组织，而按**业务环节**组织——中小企业的问题不在报表里，在采购、销售、仓库、付款这些具体环节里。

第一部分 认知前提：中小企业舞弊的三个特殊性

1.1 主要形态是资产侵占，不是财务造假

上市公司舞弊多为业绩压力下的财务操纵，目的是"让数字好看"；中小企业舞弊绝大多数是**直接侵占**——把公司的钱、货、业务机会拿走。

手法往往并不高明：收款不入账、虚构供应商、虚报费用、偷卖库存、私下接单、吃回扣。单个金额可能不大，但**持续时间长**，一拖就是两三年，累积损失往往超出预期。

1.2 最大的风险不是"有坏人"，是"没有制衡"

中小企业最常见的表述是"我信任他"。问题在于：

- 信任是主观判断，制衡是客观机制；
- 一个人能独立完成"采购、验收、付款"全流程，他有没有问题取决于人品，不取决于制度；

- 真正出事的往往正是被信任的人——因为他最容易独立完成全流程。

信任不能替代制衡。 这是中小企业最普遍、也最昂贵的一个漏洞。

1.3 发现主要靠举报和偶然，不靠制度

中小企业极少通过审计或内控发现舞弊。实践中主要发现渠道是：员工举报、客户投诉、离职交接暴露、偶然发现。

这意味着一件重要的事：**有没有举报渠道，直接决定舞弊能被多早发现。**有举报渠道的企业，损失规模和持续时间都显著更低；没有的，往往要等损失已经很大才被动知晓。

第二部分 三问框架（中小企业适配版）

上市公司版的三问是"谁决策·谁受益·谁掩盖"。中小企业决策高度集中于创始人本人，所以第一问要换：

问一：谁经手

这个环节是不是只有他一个人在做？有没有第二个人复核？他能不能独立完成从发起到落地全过程？

问二：谁得利

钱、货、业务机会最终流向谁？流向的是他本人，还是他亲属、朋友名下的主体？

问三：谁在回避

谁不愿意交接？谁不愿休假？谁在被问到细节时含糊其辞？谁对建立流程这件事最抵触？

第三问最容易被忽略，却最有效——**对建立流程最抵触的人，往往是流程最想约束的人。**

第三部分 六个高危环节自查

环节一 采购与供应商

□ **3.1.1** 采购、验收、付款由不同人完成

查什么：三个环节是否分离，有无一人贯通

查法：抽取近一年采购单据，看申请人、验收人、付款审批人是否为同一人

异常信号：一人从头跟到尾；验收人长期为同一人且无独立记录

□ **3.1.2** 供应商准入与比价程序真实执行

查什么：新供应商引入是否有比价、是否有第二家报价

查法：抽查新供应商引入档案

异常信号：无比价记录；报价单笔迹或格式雷同；长期单一来源且价格偏高

□ **3.1.3** 主要供应商与员工不存在未披露关联

查什么：供应商股东、法定代表人、联系人与员工及其亲属的关联

查法：工商信息交叉比对；比对注册地址、联系电话、联系人

异常信号：多家供应商共用地址或电话；供应商为员工亲属名下；新设主体短期内成为主要供应商

□ **3.1.4** 采购价格与市场行情可比

查什么：同类物资价格是否与市场相符，是否存在长期偏高

查法：对主要品类做市场比价，或做匿名询价

异常信号：价格长期高于市场且无人提出；更换采购员后价格明显下降

□ **3.1.5** 采购量与生产、销售、库存匹配

查什么：采购量是否与实际需求匹配

查法：比对采购量、产量、销量、库存周转

异常信号：采购量远超需求且库存积压；物料消耗与产出不匹配

环节二 销售与客户

□ **3.2.1** 客户货款全部进入公司账户

查什么：是否存在个人账户、第三方账户代收货款

查法：比对客户付款记录与公司入账记录

异常信号：客户称已付款但公司未收到；付款方名称与合同方不一致；业务员个人账户有客户资金往来

□ **3.2.2** 客户资源在公司系统内留痕

查什么：客户信息是否掌握在公司而非个人手中

查法：检查客户档案完整性与更新记录

异常信号：客户只认某个业务员；业务员离职即失联；客户信息仅存在于个人手机或私人表格

□ **3.2.3** 不存在体外接单与飞单

查什么：是否存在业务员接单不进公司、或把订单转给外部主体

查法：比对订单编号连续性、发货记录与销售台账

异常信号：订单编号断号；有发货无订单；客户持有非公司抬头的合同或收据

□ **3.2.4** 报价、折扣、折让有审批

查什么：成交价与标准报价的差异是否经审批

查法：抽取大额订单比对报价单与成交价

异常信号：折扣集中在特定业务员；低于成本价成交；折让理由笼统重复

□ **3.2.5** 退货、坏账核销有独立复核

查什么：退换货与坏账是否有业务以外的人复核

查法：抽查退货单与坏账核销审批

异常信号：退货集中在期末；坏账核销无催收记录；核销客户仍在正常交易

环节三 库存与资产

□ **3.3.1** 定期盘点且盘点人与保管人分离

查什么：是否有定期盘点，盘点人是否为仓库管理人

查法：调取近一年盘点记录与参与人签字

异常信号：长期不盘点；盘点人与保管人为同一人；盘点差异长期挂账不处理

□ **3.3.2** 出入库单据连续编号且可追溯

查什么：出入库单是否连续编号，作废是否留痕

查法：检查单据编号连续性与作废记录

异常信号：编号断号缺失；大量作废单；单据事后补填

□ **3.3.3** 废料、残次品、样品、赠品有处理记录

查什么：非正常出库物资是否有记录与审批

查法：抽查废料处置、样品领用、赠品发放记录

异常信号：无记录；处置收入去向不明；同类物资损耗率异常

□ **3.3.4** 生产型企业能耗与产出可勾稽

查什么：水电能耗、投料量与产出是否匹配

查法：建立单位产出的能耗与投料基准，比对实际值

异常信号：能耗高而产出低；投料与产量长期不符；夜班生产无对应记录

□ **3.3.5** 固定资产有台账且定期核对

查什么：设备、车辆、办公资产是否有台账与实物核对

查法：抽查资产台账与实物

异常信号：账有实无；资产被长期外借；资产处置无审批无收入

环节四 资金与付款

□ **3.4.1** 网银支付权限三分离

查什么：制单、审核、审批是否由不同人持有

查法：调取网银授权清单与U盾持有人

异常信号：一人持全部U盾；审批人将U盾交他人代管；授权长期未变更

□ **3.4.2** 大额付款有独立复核

查什么：大额资金支付是否有第二人复核

查法：抽取大额付款凭证看复核签字或系统审批流

异常信号：仅有单人审批；事后补批；付款紧急且理由含糊

□ **3.4.3** 不存在个人账户收付公司款项

查什么：是否有员工个人卡、第三方支付账户代收代付

查法：比对客户付款方名称与公司应收；检查员工是否代收

异常信号：频繁向个人账户转账；备用金长期不清理；个人卡与供应商往来

□ **3.4.4** 付款对手方与合同方一致

查什么：收款账户是否为合同签订主体

查法：比对合同主体、发票主体、收款账户

异常信号：三者不一致；要求付至无关第三方账户；频繁变更收款账户

□ **3.4.5** 印章与空白票据分开保管

查什么：公章、合同章、财务章、法人章是否分开保管，用印是否登记

查法：检查用印登记簿与保管人

异常信号：印章集中一人保管；用印无登记；空白合同或支票无编号管理

环节五 费用与报销

□ **3.5.1** 报销凭证真实且对应业务

查什么：发票是否对应真实业务

查法：抽查大额报销的原始凭证与业务记录

异常信号：票据与行程、业务时间矛盾；消费内容与岗位无关

□ **3.5.2** 不存在拆分票据规避审批

查什么：是否存在同一事项拆成多张小额票据

查法：按日期、商家、经办人聚类分析

异常信号：同一商家同日多张票据；金额恰在审批线以下；票据连号

□ **3.5.3** 不存在重复报销

查什么：同一票据是否重复入账

查法：按发票号码查重

异常信号：发票号重复；复印件入账；电子票据被多次打印提交

□ **3.5.4** 差旅、招待、采购有标准与审批

查什么：费用标准是否明确，超标是否审批

查法：抽查超标报销的审批记录

异常信号：无标准；超标无审批；集中在特定人员

□ **3.5.5** 员工借款与备用金及时清理

查什么：借款是否按期核销

查法：调取其他应收款明细与账龄

异常信号：长期挂账不清理；借款频繁且金额递增；离职未清算

环节六 人事与关键岗位

□ **3.6.1** 关键岗位有轮岗或强制休假

查什么：财务、采购、销售、仓库岗位是否轮岗或强制休假

查法：调取轮岗与休假记录

异常信号：长期不轮岗不休假；休假期间工作无人可接替

□ **3.6.2** 离职交接有清单且实际执行

查什么：离职是否有交接清单、客户资料、账号权限注销

查法：抽查离职交接记录与账号清理记录

异常信号：无交接记录；离职后账号仍在；离职后客户集中流失

□ **3.6.3** 员工兼职与关联经营有申报

查什么：员工是否在外经营同类业务或持有供应商股份

查法：员工申报 + 工商信息比对关键岗位人员姓名

异常信号：员工名下有关联公司；亲属经营同类业务；私下承接公司业务

□ **3.6.4** 亲属任职岗位有制衡安排

查什么：创始人亲属任职的关键岗位是否有第二人复核

查法：梳理亲属任职与权限

异常信号：亲属独立掌控采购、财务或仓库；对建立流程抵触最强

□ **3.6.5** 信息系统权限与在职状态一致

查什么：系统账号是否随入离职同步

查法：导出权限清单比对在职人员

异常信号：离职人员账号未注销；权限超出岗位需要；关键操作无日志

第四部分 治理结构自查

这一部分是中小企业最薄弱、也最少有人自查的地方。前面三十条讲的是"某个环节有没有人做手脚"，这里讲的是"**有没有人能轻易做手脚而不被发现**"。

□ **4.1** 创始人本人不单独完成现金与付款审批，至少有一道复核

□ **4.2** 存在书面授权审批表，明确各岗位的审批权限与金额上限

□ **4.3** 财务负责人之外，有一人对账目有独立了解（可以是外部会计）

□ **4.4** 重大事项（大额支出、对外担保、重大合同）有书面记录与留存

□ **4.5** 存在一个独立于业务条线的监督角色，哪怕只是兼职或外部顾问

□ **4.6** 关键岗位的任职与权限清单每年复核一次

一句话概括：中小企业最该补的不是"查"，是"分"。把一个人能独立完成的事，拆成两个人做。成本极低，效果极大。

第五部分 举报与发现机制

□ **5.1** 有可触达的举报渠道（电话、邮箱或即时通讯），且独立于被举报人所在条线

□ **5.2** 举报渠道对全员明确告知，不是只有少数人知道

□ **5.3** 举报有受理记录、有处理流程、有反馈机制

□ **5.4** 对举报人有明确的保护安排，不因举报遭受不利对待

□ **5.5** 离职员工做离职访谈，且访谈人独立于其直接上级

□ **5.6** 定期做客户回访，回访人独立于对接业务员

□ **5.7** 对主要供应商定期做轮换询价，不长期锁定单一来源

第六部分 结果分级与处置

计分与分级

存在异常计 1 分，不确定计 0.5 分，确认无异常计 0 分。

等级	分值区间	建议处置
关注级	0-4 分	列入整改清单，限期完善，优先补第四部分的制衡安排
警示级	5-10 分	由实际控制人牵头专项核查，必要时引入外部专业力量
重大级	11 分以上	立即固定证据；评估是否触及刑事；考虑报案或控告

四条处置原则

1. **先固定证据，后谈话。**一旦打草惊蛇，数据可能被删除、账户可能被转移。先做证据保全，再决定是否接触当事人。

2. **先想清楚要什么。**追回损失、追究刑责、内部处理，三者的路径和代价完全不同，先定目标再选手段，不要边做边想。

3. **涉及亲属或创业伙伴时更需谨慎。**这类案件往往牵动家庭关系与企业稳定，处理方式要提前设计，不宜情绪化处理。

4. **同步评估是否触及刑事。**达到立案追诉标准的，报案与内部处理的性质完全不同，见第七部分。

如果人手有限，先做这三件事

中小企业往往没有资源一次性补齐。若只能做三件，建议依次是：

1. **三岗分离**：采购、验收、付款必须三个人，成本几乎为零。
2. **网银权限分离**：制单、审核、审批三个U盾分开持有。
3. **开一个举报渠道**：一个独立手机号或邮箱，全员告知，有人受理。

这三件事合计工作量不超过一天，却能堵住大部分高频风险。

第七部分 刑事红线：企业内部腐败已经入刑

这一点近年发生了实质变化，很多企业主仍不清楚。

《刑法修正案（十二）》自 2024 年 3 月 1 日施行，将原本只适用于国有公司、企业人员的三类犯罪，扩展适用于**民营公司、企业人员**：

- **为亲友非法牟利罪**（刑法第 166 条）：其他公司、企业的工作人员违反法律、行政法规规定，实施该条行为致使公司、企业利益遭受重大损失的，同样追责。
- **非法经营同类营业罪**（刑法第 165 条）：其他公司、企业的董事、监事、高级管理人员有同类行为并致公司利益重大损失的，同样追责。
- **徇私舞弊低价折股、出售公司、企业资产罪**（刑法第 169 条）：其他公司、企业直接负责的主管人员同样适用。

这对中小企业意味着什么：过去"把采购交给亲戚、从亲戚公司高价进货"常被当作内部家事或商业安排，现在可能不只是违纪，而是刑事风险。家族企业中"亲属掌控供应环节"这一普遍现象，风险性质已经改变。

常见罪名与立案追诉标准

以下标准均出自《最高人民检察院、公安部关于公安机关管辖的刑事案件立案追诉标准的规定（二）》（公通字〔2022〕12 号，2022 年 5 月 15 日施行）。

罪名	法条	立案追诉标准
职务侵占罪	刑法 271 条	数额在 3 万元以上
挪用资金罪	刑法 272 条	5 万元以上超过三个月未还；或 5 万元以上进行营利活动；或 3 万元以上进行非法活动
非国家工作人员受贿罪	刑法 163 条	数额在 3 万元以上（含收受回扣、手续费归个人所有）
对非国家工作人员行贿罪	刑法 164 条	个人行贿 3 万元以上；单位行贿 20 万元以上

一个实务提醒：职务侵占罪的数额是**累计计算**的。多次小额侵占累计达到标准，同样构成犯罪。不少企业主以为"每次金额不大就算了"，实际上对方可能早已越过红线。

报案与控告途径

- 向公安机关报案或控告；
- 向人民检察院报案、控告或举报（12309 检察服务热线、检察服务大厅）；
- 对公安机关应当立案而不立案的，可向检察机关申请立案监督。

第八部分 发现线索后的取证边界

这一部分的边界必须守住。用不合规手段取得的材料，既难以作为定案依据，也会让企业从被害方变成责任方。

可以做

- 检查公司配发的电脑、手机等工作设备（前提是规章制度或劳动合同中已明确公司的检查权）
- 调阅公司系统日志、审批记录、监控录像、业务台账
- 查阅公开信息：工商登记、裁判文书、关联企业信息
- 对涉案资料做证据固定，全程留痕并记录保管链
- 申请公证保全、诉前证据保全或财产保全
- 委托有资质的机构做审计或电子数据司法鉴定

不能做

- **不得以破解、绕过锁屏等方式获取他人设备数据**
- **不得通过非法手段获取他人通信内容**
- 不得未经授权安装监控软件、窃取账号密码
- 不得以威胁、引诱方式获取陈述

为什么这条线不能碰

非法取得的材料在诉讼中可能不被采信；情节严重的，取证行为本身可能构成刑事犯罪。企业本是被害方，一旦取证方式越界，风险会转移到企业自身，得不偿失。

附：一页纸速查卡

舞弊三问	谁经手 · 谁得利 · 谁在回避
六大环节	采购 · 销售 · 库存 · 资金 · 费用 · 人事印章
核心原则	中小企业最该补的不是"查"，是"分"

舞弊三问	谁经手 · 谁得利 · 谁在回避
最小三件事	三岗分离 · 网银权限分离 · 开一个举报渠道
高频信号	一人贯通全流程；客户只认某个业务员；供应商共用地址电话；付款方与合同方不一致；长期不轮岗不休假；对建流程最抵触的人
刑事门槛	职务侵占 3 万；挪用资金 5 万 / 3 万；非国家工作人员受贿 3 万
新增风险	刑法修正案（十二）后，民营企业人员为亲友非法牟利、经营同类营业同样入刑
取证红线	不破解设备 · 不非法获取通信内容 · 不越权取证
发现线索后	先固定证据 → 想清楚要什么 → 评估是否触刑 → 决定报案或内部处理

本清单为通用参考工具，各行业经营模式与企业规模差异较大，具体适用需结合实际情况调整，不构成针对特定事项的法律意见。

毕学智律师 | bixuezhi.com