

讓他們免於誘惑

員工誠實與資金安全
內部控制與教育可確保

挪用公款一直是我們最不願意見到的事情，每當這種事情一經發現，大家的第一個反應總是一片錯愕，深感不可置信，繼之則是大加鞭撻，莫不欲置之死地不甘罷休，最後則是冗長的訴訟，彼此在法院相互攻訐，各自為維護自己利益而翻臉不認人。

其實，事情或許並不一定有絕對的是非，一旦事情發生了，受害的人也不只是社或社員而已。挪用公款，就某個角度來說，犯罪的人與其家屬，也應是受害人，一味責怪職員個人而不提儲蓄互助社也應負責，或許也有失偏頗吧！畢竟，我們都是凡夫俗子，有機會，誰都難以抗拒誘惑的。人性到處都一樣，挪用公款並不是哪一種人的特性，也不是哪一種人絕不會發生……。

對挪用公款的人性分析、起因與防堵之道，我們來聽聽美國的專家怎麼說……

(譯自美國儲蓄互助社雜誌，1992年10月號。)

當新進員工聆聽這位犯罪的出納在敘述她的故事時，你可聽到細針掉到地上的聲音……「可以支付我的房屋與汽車款的機會就在那裡，我拿(社員的存款)時，也知道我將無法擺脫，我從未想以後會怎樣，只是，當你面臨某種情況時，

你的心就變了，若你從未有過什麼困難，那對你並不見得就好，現在你是個罪犯了，而人家也這麼對待你。

我必須在凌晨2點到警察局，一位警員來了，我的雙手被銹住，我想著我先生和我那幕情景，那晚以前，我從未看過丈夫的眼裡滴過淚水。

我真的很後悔我所做的事，我所工作的地方和我為他們工作的人……我知道他們都很信任我，我知道這件事也給他們帶來不少經驗，(法官訊問的時候)他們說我應不是做這種事的人，我知道他們信任我，我們都互相信任，但我卻對他們的信任重重的打一下。」

前任出納錄下她的陳述以做為部份賠償，在她工作的金融機構，這支錄影帶都會在新進員工到職說明時播放。

對儲蓄互助社和其他金融機構來說，挪用公款是一件發生率低、嚴重度高的問題，此類事件很少，但損失金額卻很高，幾乎承保所有儲蓄互助社綜合損失互助基金的建明時保險社報告道，自1989至1991年，挪用公款的理賠件數僅佔其總理賠件數的17%，但其金額卻佔49.9%……計6,960萬美元。

第二大理賠項目，「未忠實履行職務」之理賠金額為3,680萬美元(圖一)。這一

類雖然包括不誠實之行為，但通常則指因為能力不足或疏忽而致之損失。相較於此一期間之竊盜與搶劫，其金額僅1,007萬美元。

你如何防止挪用公款？教育是答案之一，另一則是內部控制。員工到職第一天就應該瞭解，一次不誠實的行為將毀了他們的未來。若他們無法被

保，則那些出納、經理等即會為了找份工作而鎮日奔波。

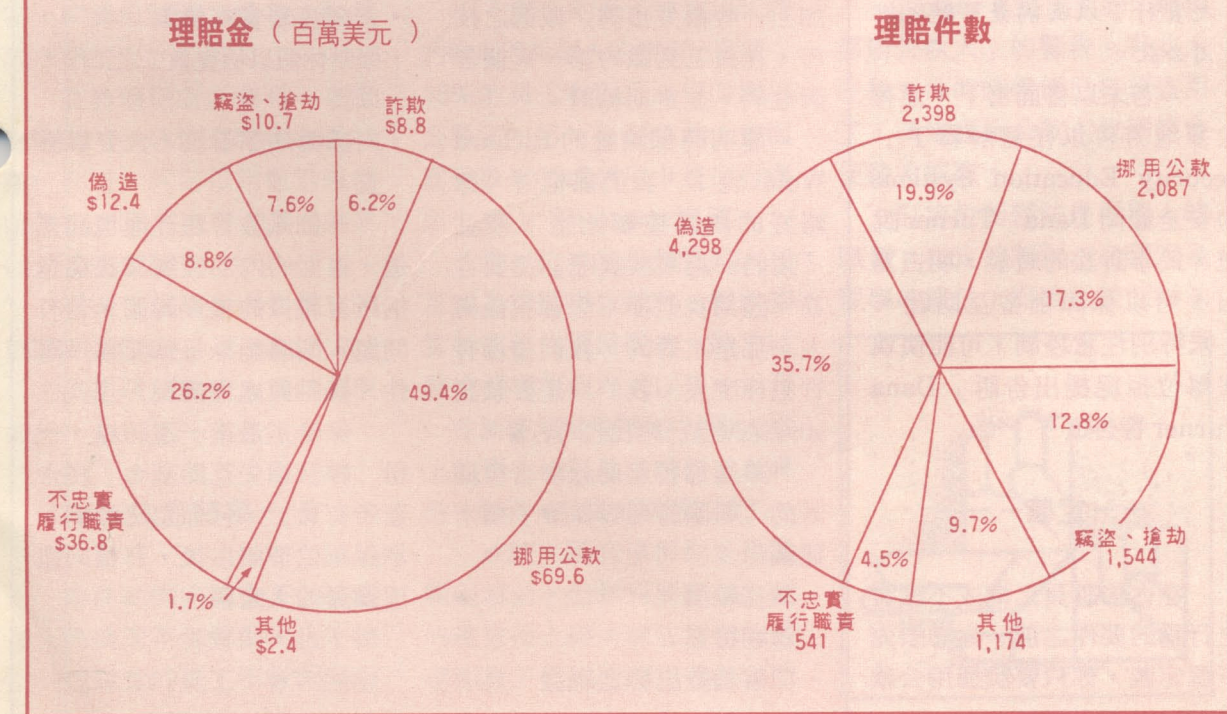
告訴員工何謂「不誠實之行為」時要小心，「你不需教員工怎麼挪用」建明時保險社的專家 Robert Carmichael，詐欺檢查師(Certified fraud examiner)說道：「只要教育他們，你絕無法容忍那種事情」。

每當新進員工開始上班的時候，風險管理師都會告訴你一個潛在的犯罪三角關係，那就是：(1)受害者—你的儲蓄互助社；(2)慾望—經濟有困難的員工；以及(3)第三邊—因管制鬆散而造成的機會。

1989-91建明時保險社之綜合損失互助基金理賠項目

	1. 理賠金(百萬美元)		2. 理賠件數	
	金額*	比率	件數	比率
挪用公款	69.9	49.4%	2,087	17.3%
詐欺	8.8	6.2%	2,398	19.9%
竊盜、搶劫	10.7	7.6%	1,544	12.8%
偽造	12.4	8.8%	4,298	35.7%
不確實履行職務	36.8	26.2%	541	4.5%
其他	2.4	1.7%	1,174	9.7%

(圖一) 1989-91建明時保險社之綜合損失互助基金理賠項目



有機會的話，30%的人會挪用，30%的人可能在財務發生危機的時候挪用公款，但40%的人則不管情況如何均不會挪用公款。Fifth Third Bancorp的副總裁與公司安全主任 William Thompson 說道：「那就是說有60%的人需要我們關心」。

儲蓄互助社用以防禦這個犯罪三角關係的最佳辦法便是訂定一個書面的詐欺預防計畫，包括：

- 員工之過濾與聘用；
- 員工與經理的新人訓練，含討論構成不誠實行為、偷竊與挪用公款之要件；
- 對經理不斷施予有關挪用公款與防止損失之教育；
- 執行、持續及督查內部控制之實行；以及調查可疑之挪用公款。

「若未以書面寫下，便有太多地方可以任意解釋了」Security Education Systems的安全顧問 Dana Turner 說道，民事訴訟的時候，明白寫出，可以保障儲蓄互助社。「未特別注意控制，可能使執法單位拒絕提出告訴」Dana Turner 警告道。

— 定義 —

在你告訴員工構成不誠實之行為的要件之前，你必須先下個定義，你只要說挪用公款

便是以詐欺手法將儲蓄互助社的資金或財產引為個人利得即可。可舉例如假造之貸款或帳戶、假開支、未經允許之提款或轉帳，將社員存款或貸款償還金納入私囊，超額提領個人帳戶以及使用「公家的」支票、提款單或旅行支票等。

挪用公款是導致歷史上最嚴重的儲蓄互助社失敗案例的根本原因。1988年，聯邦政府關閉了資產4,200萬美元但卻僅剩300萬美元的富蘭克林聯邦儲蓄互助社。聯邦儲蓄互助社管理局在民事訴訟裡控告

前任總裁 Lawrence E. King Jr. 挪用社資金3,420萬美元，以享受奢靡之生活。同時，另一件刑事案則控告 King 至少挪用1,200萬美元供其私人及事業使用。King的太太及另3位前任職員也被起訴。

— 過濾員工 —

從頭根絕問題的方法之一便是過濾員工。「就職前的員工過濾可補強內部控制」James Rerins 說道，「這就是我們要做的第一件事」這位

• 訂定有力的內部控制辦法 •

防止挪用公款最有效的方法便是輪調與職務分工，再加上一些損失預防/減低之技巧，在員工到職的第一天便告訴他們，並定期檢討。

建明時保險社的 Richard Woldt 說：「我們都相信，忽略好的內部控制比坐下來說『我們一起來談談吧』還要容易。因為我們都不想冒犯任何人，那是不對的，我們並沒有冒犯什麼人，我們只是要談談如何保護自己與我們的名譽。」

美國儲蓄互助社聯合會編著的「風險管理與保險」指南建議你：

- 職務輪調
- 當場檢查
- 突擊檢查出納之現金

- 核對社員、貸款與帳目
- 限制人員接進電腦
- 密碼控制資料檔案
- 強制休假以檢查員工之工作，以及
- 內部與外部稽核，含突擊檢查。

一位風險管理經理也補充道，書面的內部控制辦法應包括所有職員的權責範圍，若有問題，則應記錄每筆交易、事件、疑點與處理情況。

保險是最後一道防線，一份「綜合損失互助基金」將涵蓋所有員工，但你也應瞭解，承保單位理賠以後，有權向造成損失的人索賠。

美國詐欺調查中心的主任建議你——

制定一個簡潔、明白的聘任辦法，並將你的過濾程序納在裡邊。這可參考美國儲蓄互助社聯合會寫的兩本手冊，"Guide to Employee Handbooks"及"Credit Union Policy Manual"。

依自己需要，制定員工應徵規定，並要求應徵員工填寫同意你調查其應徵資料的同意書，在裡面寫明若資料不實或有誤導將令其因此革職。

面談應徵人員，檢核其資格及相關之背景，問他開放性的問題，「好的面談人員應讓應徵的人盡量講話」Eerins 說道。兩個人可以坐下來面談，由面談人來聽聽應徵人怎麼回答，率真坦誠嗎？還是躲躲閃閃？

查證應徵者之資料，查證的範圍可視你的目標和應徵的職位而定，你可以用電話或信函親自查證，也可以透過就業仲介公司查詢。

「職位越高，則你應查的範圍便應越廣。」Kerins 說道，「尤其是聘用放款人員時更應如此。」

— 注意跡象 —

聘任前的過濾並不保證那個人的情況不會變動，也不保證一位誠實的員工不會向滿眼

的誘惑低頭。挪用公款的人在人群中並不特別突出，「他們通常就像一般人一樣。」Woldt 說道，「就像你和我一樣。」

挪用公款的人都有兩項共同的特徵——「他們是受到信任的員工，以及他們都有挪用的機會。」美國儲蓄互助社聯合會的風險管理與保險教材如是寫道。

有些跡象是可以看出來的，「發現挪用公款的時候，大家總會坐下來討論一些事實。」Woldt 說道，「大家總會說，某某人只靠薪水怎麼生活過得那樣子？開那種車子？在那些商店買東西？送孩子讀貴族學校？去夏威夷度假？買遊艇？你已經有概念了。」

「65%的員工會盜用我們的錢是因為個人的信用出問題；53%的員工會因為跳票而挪用公款了。另外有59%的人會因為貸款申請或信用卡被拒而挪用公款」Thomson 說道。

當一位本來很誠實的人有意或必須挪用公款時，鬆散的管制便給他提供機會。除了財務情況與生活方式以外，尚有一些跡象堪為觀察：注意人格上的變化、對外面的事業有興趣、酗酒、吸毒或賭博的員工。

或許，那些事情你並不能親眼看到，但你只要和辦公室的流言接上線，或注意你的經理和員工們說什麼和彼此之間

怎麼說，你還是可以知道的。

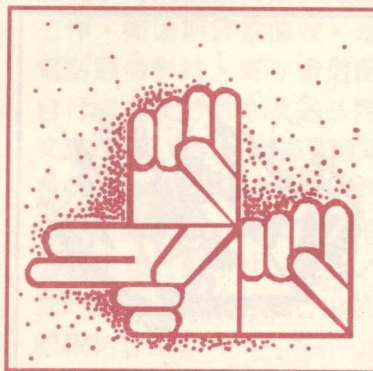
在犯罪三角關係裡，你的儲蓄互助社總是潛在的受害者，那是業務的一部份，你並不能對它做什麼，但對人的慾望與機會你卻可做點什麼。

Thompson 說，看到員工有發生困難的跡象時，經理有時卻會疏忽了他應做點什麼的職責。他建議經理應參考社的員工救助辦法，善用來幫助可能已有困難的員工或幫他尋找協助。不關心員工，則易使盜用公款變得振振有辭。

Carmichal 卻有另一個看法：「我們無法控制員工的動機，我們無法控制他們的生活方式、消費型態，但若我們未有適當的控制，則缺錢的人便會找到門路。」

Turner 也提出對於「職業挪用公款人」的警告。有些人在找工作的時候便已打算盜用了，職業挪用公款人找到機會便肆力掠取。

訂定控制辦法是經理人的職責。確定控制辦法之訂定是理事的責任，而確保控制辦法



之執行則是理事與監事的職責。

一個從不懷疑的理事會，加上一位技巧嫺熟的挪用公款人，終使阿肯色州小岩城的首都儲蓄互助社走向滅亡之命運。該社經理共盜取了 60% 的社資產。H.C. "Hank" Klein，阿肯色聯邦儲蓄互助社的總裁說，那位前任經理是羅賓漢，他並不是把錢據為私用，而是假借優惠的紅利將社的資金吞了。聯邦儲蓄互助社購買首都儲蓄互助社時，那個 500 萬美元的社已虧損 360 萬美元。

「過去 20 年來，經理給社員的紅利在財務報表上記載是 7%，但社的帳簿卻只記 5%~5.5%，因此他的財務報表看起來是蠻不錯的。」Klein 說道。

首都社的理事總聽從經理的意見，「當他向理事會提出紅利之建議時，理事們便以為那是基於社之盈餘而同意、宣布了。」Klein 說。

一直到那位經理變得更貪婪的追求自己利益的時候，事情才被發現。他太太開始了一項事業，他挪用了 480,000 美

元，其所偽造的支票在受款人來社兌現時，終被一位員工發現。

——發現——

大多數挪用公款的人都無法繼續他的遊戲，他們會在無意間洩底，或在他人接替其工作時而東窗事發。通常，他們並不能騙太久，最後還是坦白招認。

馬利安工業學校員工聯邦儲蓄社在進行自動轉帳工作時發現了一張信用卡有問題，「挪用公款的人控制了總帳與信用卡業務，她在自己的信用卡帳戶裡記入了好幾筆的 1,000 元存款，並在總帳中動手腳而掩蓋了這項錯務，她總共拿了 16,000 美元，我們開始懷疑她，因為她一直不願邊作邊訓練他人。」該社經理說道，「我們學到了應加強內部控制。」

「每當發生損失的時候，在那個社工作的員工的名譽就變得很糟，大家也都深感為難與罪惡感。」Woldt 說道。

——調查——

「若你認為有問題，著手去做吧！」Woldt 說道，「通知建明時保險社的風險管理部，並採取行動解決問題。」

首先，追查失掉的東西，

Thompson 建議道：它可能放錯了地方，若不是，則將你的懷疑告訴某些人——如稽核人、監事會或你投保綜合損失互助基金的單位。

向警察報案，他們可能會通知聯邦調查局，那些有此權責之機構應是有權訊問嫌犯的人。保留證據，找出被竄改的文件，保留電腦印出的東西，即使是垃圾也要保留。Thompson 指出，有人就曾經把錢藏在垃圾筒裡，然後再拿出來。「這就是為什麼我們的垃圾都打包起來，貼上標籤，保存一個月的原因。透過垃圾包，我所解決的問題已不只一次。」

——費時——

進行內部控制是需要時間的。有些職員會抱怨，且你也可能會抱怨。但 Turner 指出問題就是從那裡開始的，「不履行內部控制最常見的原因就是員工們認為不方便、耗費時間，且不需要去做那些有效的控制方法。」

本文開頭提到的那位出納，在她的故事裡也建議道：「你必須花時間讓兩個人來檢核，任何時間，只要錢一轉手就應登錄，我知道員工忙時的情況，但你可以那樣子，你必須花些時間使每件事情都清清楚楚、明明白白。」（本文完）

