

設立完善監察機制 果斷杜絕內部貪污受賄

企業面對貪污賄賂，倘若處理不善，不但會帶來聲譽及金錢上的損失，更會導致營運困難，甚至有倒閉的可能。大部分貪污賄賂罪行事前都是有跡可尋的，管理人員若然及早防範，便能從容面對，保持公司的競爭力。

為了更具體解釋杜絕內部貪污受賄的重要性，以下個案* 旨在闡釋管理上所需要防範的防貪問題及處理技巧，幫助管理人員做好誠信管理，分析貪污賄賂的成因，繼而對症下藥，防患於未然。個案中所涉人物的姓名、公司和機構名稱全屬虛構，如有雷同，實屬巧合。

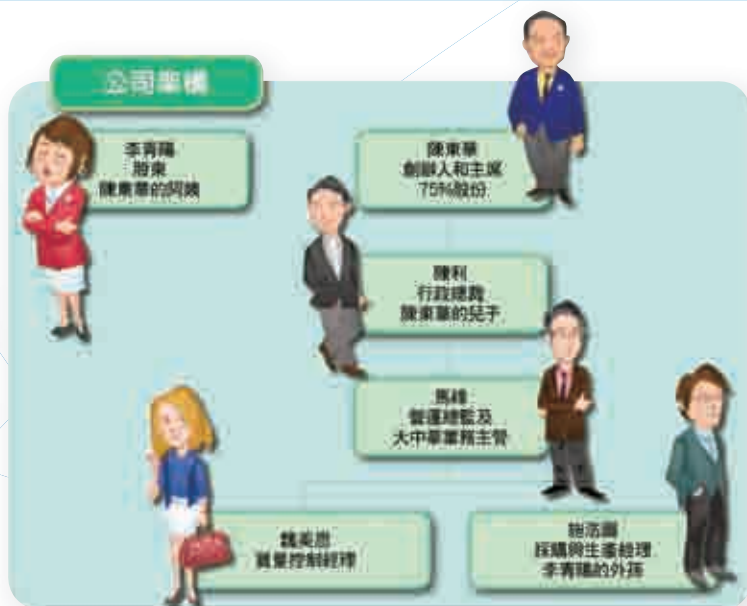


* 本個案是根據香港大學亞洲案例研究中心為香港廉政公署撰寫的個案——惠廚家電：粵港澳跨境營商的誠信挑戰（作者：Grace LOO，2011年）編寫而成。

公司背景

惠廚家電有限公司（惠廚）是一家香港家電企業，專門從事廚房電器如電飯鍋、壓力鍋和電熱水壺等的生產和銷售。惠廚由香港商人陳東華在80年代中期於香港創立，除了在香港設有辦公室和陳列室外，亦在中國廣東佛山開設製造工廠。

在這數十年間，惠廚發展迅速，除亞洲市場外，公司亦通過香港貿易公司和採購公司代理，將惠廚產品帶到歐美市場。公司員工人數亦由80人增長至1,500人，當中約30位管理、後勤和行政人員駐守香港，其餘為佛山工廠員工。



管理團隊

陳東華主席在創立惠廚初期，凡事親力親為，任何重要決策都會親自參與及審批，並且和大多數高層員工關係親厚，他這種家長式管理令員工十分喜歡和尊敬他。現時，陳東華除了與一些重要客戶和供應商保持聯繫外，公司的日常管理都交給了兒子陳利。

陳利在美國一所大學獲得工商管理學位，成為公司行政總裁後，他偏向採用較西化的管理模式，少了些家長式管理作風。為了拓展歐美市場，陳利經常出外參展或留港與客戶聯繫，只會在周五和周末到佛山工廠與高級管理人員和供應商見面。至於內地工廠的日常管理，陳利主要依賴公司高級管理人員，信任他們的專業知識，以及他們與客戶和供應商建立的良好關係。

馬祿是內地人，陪伴惠廚一起成長，由開廠初期的生產線工人晉升為掌管工廠全部運作的總監，是陳東華主席的得力助手。他同時負責管理惠廚的中國和澳門客戶。

個案一

沙高廚具經銷商

馬來西亞經銷商沙高廚具是新加坡、馬來西亞、泰國和印尼的主要廚具經銷商，已與惠廚合作超過八年。去年底，沙高廚具要求惠廚替他們生產紀念40周年的一系列電器，部分產品包裝內還附有微波爐餐具禮品套裝。沙高廚具要求惠廚代為採購這批贈品。

這批產品在市場推出後，沙高廚具即收到顧客投訴，指禮品套裝內的碗和碟子並不是微波爐餐具。沙高廚具立即向惠廚投訴，並要求退款及索取賠償。陳利收到投訴，調查後發現負責購買這批禮品套裝的，是惠廚採購與生產經理施浩圖，他亦是惠廚另一股東李青陽的外孫，

由李推薦加入惠廚。陳利觀察到，施浩圖經常與物料供應商到娛樂場所消遣，聞說他賭術不精，但與供應商對賭時卻逢賭必勝。陳利認為這是同事一般的交際應酬，且又是他們公餘時的私人活動，故此沒有干涉。

原來，施浩圖將這次禮品套裝供應合同給予他大舅的東莞工廠，並因此免費獲得雙人歐洲旅行套票。其實，質量控制經理魏美思在內部測試後，已發現禮品套裝出現問題，她亦知道施浩圖和東莞供應商的關係，但礙於施浩圖的特殊身分，她並沒有揭穿此事，最終讓質量有問題的禮品套裝流入市場。



個案二

漢斯家品連鎖店

最近，惠廚收到一封匿名信，指運到德國零售連鎖店漢斯家品的貨物沒有達到安全標準，與惠廚所收到的安全檢測報告中的滿意結果不符。

由於惠廚自己的生產線已經飽和，當他們從漢斯家品接到電熱水壺訂單後，便把這訂單分包裝給另一家佛山家電生產商——清華家電有限公司。生產工序結束後，惠廚根據漢斯家品的要求，安排了一家香港獨立檢測機構——佳瑪檢驗服務公司，進行產品測試及檢查。

佳瑪檢驗香港總部的隊長帶領幾個廣東分部成員，準備到清華工廠實地檢查，並隨機抽取樣

本作實驗室檢測。為了節省生產成本，清華訂購了一批劣質顏料來生產電熱水壺的外殼，因此負責人很擔心樣本無法達到漢斯家品的要求，即符合歐盟對生產電器和電子產品中限制使用危害物質的指令。為了通過檢測，清華工廠負責人把一筆賄款存入佳瑪隊長妻子的香港戶口，佳瑪隊長則允許清華干擾抽樣過程，把隨機樣本換上預先揀選的產品進行實驗室檢測。

陳利雖然知道此事，但為免造成更多麻煩，他選擇了三緘其口。



個案三

鴻華器具

鴻華器具是一個澳門集團，在中國南部擁有家電零售連鎖店舖，銷售量約佔惠廚總收入的5%。鴻華正計劃將零售業務拓展至內地其他地區，估計能為惠廚帶來更多生意額，因此是惠廚一個甚具發展潛力的重要客戶。一直以來，馬祿都是通過吃喝玩樂，與鴻華的大中華地區總經理劉凡迪建立合作關係，更將回扣存入劉在澳門的私人戶口，誘使劉指示採購經理向惠廚訂購家電。

兩個月前，鴻華的管理層因外資注入而有變。新管理層不容許員工收取回扣，更解僱了兩位曾收取回扣的經理，公司並決定重新評估所有供應商。惠廚的送貨期和產品開發能力都不及鴻華某些供應商，因此與鴻華的合作出現危機。

惠廚的隱憂

一直以來，惠廚向供應商和客戶所提供的吃喝消費或款待開支，都沒有明確的指引或審批程序。事實上，馬祿定期以回扣、款待、送禮來拓展市場和維繫客戶，這些開銷都是利用虛假發票以「款待開銷」形式向公司報銷。陳東華對這種做法一直都採取睜一隻眼閉一隻眼的態度，只因馬祿能夠帶來新業務並保住客戶。

陳利對這種做法有保留，但從不公開認可過，也沒有積極阻止馬祿這樣做。陳利在外國成長，並不善於應付內地客戶，而且他相信這種做生意手法在中國文化裡是不可避免的。當陳利嘗試挽救鴻華這個客戶時，竟然發現馬祿不僅報銷了費用，還誇大了賬目，從中謀取利益。



今年對於陳利和惠廚都是一個轉折點，這正好讓陳利冷靜地審視公司的營運情況和未來發展。究竟他要怎樣做才可令公司重回正軌？他怎樣才能有效地監督跨境業務營運，並加強管理文化背景各異的員工操守呢？

闡釋重點

缺乏監控 引狼入室

不少中小企業東主在創業初期事事親力親為，但隨着業務擴充，往往無法一人身兼數職，故此須授權下屬處理。管理層授權下屬並予以信任是需要的，但絕不能因人情關係或員工背景而過分倚重。疏於監管會帶來貪污或舞弊機會，這對公司而言無論在金錢或商譽上，都會帶來不良影響。

個案中，陳東華和大多數高層員工都關係親厚，在工廠運作穩定後，更將營運管理都全權交給了他信任的內地員工，只是偶爾或出現問題時才會去巡視。另外，陳利也過分依賴高級管理人員，只會在周五和周末到佛山工廠與他們見面。由於公司缺乏有效監控制度，亦缺乏明確的收受或提供利益指引，令員工誤以為公司在該等問題上並無任何規定，因而按照個人喜好或方便處理，結果讓馬祿和施浩圖有機可乘。

建議：

任何公司、企業都有一些特定的內部運作程序。公司成立之初，有些程序可能純屬個人喜好或方便處理。但當公司不斷發展，這些工作程序亦需要定時檢討，在各個工作環節中廣泛引入系統控制的概念，才能有效減少貪污舞弊的情況。

陳東華和陳利留在佛山工廠的時間有限，故此必須把監察及制衡措施引入日常運作內，以防止及偵測失當和舞弊行為，當中尤以採購、銷售及市場拓展、會計等範疇至為重要。

採購

為避免施浩圖一類員工在採購過程中選用親友經營的供應商，以及因收取供應商提供的利益而購入不合規格貨品，陳利可以考慮編制一份認可供應商名單，確保所有貨品或服務都購自公司認可的供應商。惠廚也應制訂政策，禁止員工接受供應商提供的任何利益，以免處事不公。另外，亦應安排由不同職員負責洽商採購、決定採購和驗收貨品，提防不當行為。

銷售及市場拓展

銷售競爭的壓力，容易導致員工走捷徑爭取生意，就像馬祿透過吃喝玩樂、提供回扣來建立關係及獲取訂單。惠廚應訂立員工收取和提供利益、接受或提供款待的指引，以防止濫用；陳利更應定期會見主要客戶收集意見，並設立投訴渠道，以便能及早發現不當行為。

會計

馬祿能夠以虛假發票向公司報銷款待開支，反映出惠廚會計監管制度鬆散。惠廚應就發還員工墊支款項訂立指引，例如設立不同職級人員的墊支單項金額上限、要求款待開支須獲得預先批核、單據須由申領人的上司審核、利用公司信用卡付款等，這樣可大大減少出現假發票或虛報支出的問題。

容忍舞弊 養虎為患

中小企業固然時刻希望公司能做成生意，賺取利潤。但若只着眼業績，不理會員工達到目標的途徑是否合乎法規，甚至對貪污賄賂罪行視而不見，只會養虎為患，最終令公司蒙受損失。以下是個案中出現的違法行為：

1. 採購與生產經理施浩圖收取雙人免費歐洲旅行套票，將馬來西亞經銷商沙高廚具訂購微波爐餐具禮品套裝的訂單給了他大舅，施浩圖已經觸犯了內地《刑法》中非國家工作人員受賄罪。
2. 惠廚承包商清華為了讓他們生產的劣質顏料電熱水壺能通過安全測試，向香港檢測機構的隊長行賄，把一筆賄款存入該隊長妻子於香港開設的銀行賬戶。雙方都已經觸犯香港《防止賄賂條例》中的行賄受賄罪。
3. 營運總監馬祿利用虛假發票，向公司報銷給客戶送禮和應酬的費用，這亦已觸犯了香港《防止賄賂條例》第9(3)條。
4. 馬祿向澳門經銷商的大中華地區總經理劉凡迪提供財產利益，將回扣存入劉凡迪在澳門私人賬戶，誘使劉凡迪指示採購經理向惠廚訂購家電。馬祿的行為已經違反了澳門《預防及遏止私營部門賄賂法律》。

陳利明知施浩圖是微波爐餐具事件的幕後黑手，卻坐視不理，沒有採取任何行動。清華事件中，陳利更為免麻煩而選擇了掩耳盜鈴。陳東華和陳利對於馬祿的行為一直都睜一隻眼閉一隻眼，沒有積極阻止他這樣做，陳氏父子的沉默最終令惠廚處於水深火熱當中。

建議：

如果公司對有問題的員工放任不管，甚或姑息縱容，只會助長歪風蔓延，其他員工也可能因此藐視法規，嚴重影響員工士氣，甚至導致一些忠誠員工悵然離職，令公司人才流失。

個案中，陳利對於清華家電行賄檢測機構職員並沒有採取積極行動，這會令員工誤以為公司容忍這些行為，亦會令人懷疑惠廚也有參與當中的不法勾當。陳利應該立即向有關執法機構舉報上述賄賂行為，亦應考慮禁止清華承包惠廚合約，懲罰清華的不實行為。

假如陳利能公正無私，迅速處理這些貪污舞弊行為，就能向員工清楚傳達「絕不容忍」貪污行為的信息，亦不會令施的下屬魏美思知情不報。只要各級員工均守法循規、重視誠信，違法或不道德的行為便不會出現。

利益衝突 視而不見

若公司容許員工選用自己或親屬擁有的供應商，但沒有申報利益，不單容易惹來偏私之嫌，更對其他供應商不公平。缺乏競爭、偏袒甚至隱瞞過失，都可能影響採購產品或服務的質素，犧牲公司利益。

個案中，採購與生產經理施浩圖將微波爐餐具禮品套裝的訂單，判給他大舅在東莞所開設的工廠，明顯涉及利益衝突。即使禮品質量出現問題，施浩圖仍任由貨品送往客戶手中，導致惠廚要退款及賠償。

建議：

惠廚有責任給予所有員工充足的指引，清楚說明他們應如何處理利益衝突。最佳辦法是避免員工捲入任何利益衝突，務使他們遠離貪污賄

賂的誘惑，更不會被人懷疑牽涉不當行為。倘若確實無法迴避，在情況許可下，亦應考慮禁止有關員工參與相關決策，改由其他員工負責，或由獨立人士加強監察。

公司除了向員工發出處理利益衝突的指引外，亦可考慮要求參與競投合同的供應商，申報與公司員工的關係。這做法有助覆核內部申報，亦可讓管理人員掌握更多資料，更適當地協助員工處理利益衝突。

見微知著 管理問責

員工的道德標準常常會從他們的工作態度及生活習慣中自然流露，上司只要觀察入微，便可略知一二。有些行為雖未至於違法違規，但若是員工貪小便宜或操守有問題，上司卻不多加防範和提點，就可能養虎為患。

個案中，陳利默許馬祿通過吃喝玩樂與客戶建立合作關係，採購與生產經理施浩圖則經常接受供應商的款待，甚至一起賭博，陳利亦不以為意。雖然下屬的生活方式乃其個人選擇，而且在商場上交際應酬在所難免，但過分的打交道，甚或有金錢轆轤，都可能導致員工欠下恩惠，影響日後處理公事時未能公事公辦。

建議：

管理人員雖然不需要為下屬因一時疏忽或經驗不足所犯的每一個錯誤負責，但假若不察覺或容忍一些嚴重、經常或普遍出現的不當行為，管理人員便難辭其咎。如果管理人員置身事外，視而不見，不單會被懷疑其管理能力，甚至會被視為同流合污。管理人員可多加留意下屬的日常工作，有否出現一些貪污賄賂的徵兆，包括他們如何處理供應商或客戶提供的小恩小惠，是否經常參與不必要的應酬活動，而且過於頻密，會否與個別供應商或客戶之間有金錢轆轤等。

中小企業勝在運作靈活，管理人員的言行可以潛移默化，影響其他員工。他的處事作風、管治理念和營商手法也容易成為公司文化。身為公司領導人，陳利應為下屬樹立良好榜樣，以行動顯示建立誠信公司文化的意向和決心。對於公司內部任何違反操守的行為，一概採取絕不容忍的態度。

總括而言，陳利必須採取果斷措施，立即制止員工的不法行為，並向有關執法機構舉報。長遠而言，他必須改變公司的管理文化，採取誠信為本及制度化的新管理模式，加強公司管治。他也應為員工制訂一套有效的行為守則。只有建立廉潔的企業文化，才能確保公司未來發展良好。

以上個案從不同角度闡釋管理不善所引致的貪污賄賂風險。中小企業必須知行合一，落實誠信管理和採取果斷行動，才能保障公司利益和商譽，提升競爭優勢。■

