

中小企業的優勢和挑戰

中小企業要做到「知己」，必須全面了解自己的優勢及弱點、所面對的機會及威脅。

優勢

- 中小企業運作靈活、觸覺敏銳及適應力強，能夠迅速迎合市場需要。
- 由私人獨資或志同道合之士共同經營，目標一致，而且彼此信任，凡事親力親為。
- 公司架構精簡，管理層可以緊貼不同部門的運作情況，有利控制成本和掌握營運情況。

弱點

- 營商者因資源有限，多只着眼減低成本及增加利潤，常忽略管理工作，未能有效控制風險。
- 機構運作常以快捷、方便、高效率為原則，多採納因人而異、因時制宜的做法，可能欠缺清晰指引 / 程序或監控系統，增加貪污賄賂的風險。
- 機構缺乏制度及監管，容易濫用管理層與員工之間的信任，造成損失。

機會

- 在國家「十二·五規劃」下，內地經濟已開展產業結構調整的新階段，粵港澳三地亦已經演變成一個優勢互補的產業發展機制，為中小企業創造新商機。
- 內地以擴大內需為經濟發展目標，中小企業可拓展品牌，迎合內地消費者對優質產品及服務的需求。
- 互聯網愈益普及，網上貿易平台發展日趨成熟，中小企業可以借助低成本、高效益的網上貿易平台買賣商品或服務，開拓市場；並利用資訊科技提升營運效率及節省成本。

威脅

- 全球經濟環境不明朗，中小企業或會面臨巨大的經營壓力，可能被迫透過行賄手段，尋求短期的生存空間。
- 工資、土地、原材料、匯價等成本不斷飆升，再加上資金周轉困難，令中小企業經營環境嚴峻。
- 各地的營商法規不同，跨境營商者需要遙距監控公司運作；文化差異也是極大的考驗。

貪污賄賂及舞弊風險

各類的中小企業內，不論屬哪一個行業，均有採購、銷售及市場拓展、存點貨物、財務、人事管理等工作崗位。以下是這些崗位常見的貪污賄賂或舞弊風險。

採購

選用供應商及承包商

- 職員選擇自己或親友開設或擁有股份的公司為供應商或承包商。
- 職員成立空殼公司，以較低價向其他供應商購貨，再以較高價轉售予受僱公司，侵吞差價。
- 職員選擇願意向自己提供利益的公司為供應商或承包商。

與供應商及承包商洽談合同或訂單

- 向供應商或承包商索取佣金，作為向其訂購貨品或服務、容忍對方多收款項、或接受不符合規格的貨品和服務等行為的報酬。
- 洩露有價值的資料，例如其他投標者資料價格等，以協助心儀的供應商或承包商取得合同或訂單。
- 在收受利益後，協助供應商或承包商弄虛作假，以謀取更大利潤，令公司蒙受損失。

採購程序

- 分拆訂單以避過金額超越其審批權限或被發現進行過量採購。
- 修改訂單價格以侵吞差價。
- 假借公司名義及挪用公司的賒賬額為自己開設的公司取貨。
- 經常以緊急或特別採購為理由以繞過既定的採購規限。

銷售及市場拓展

處理客戶訂單

- 轉介生意予公司的競爭對手或與其本身有密切關係的公司。
- 未經批准洩露客戶資料予第三者，例如公司的競爭對手、追數公司等。

出售有折扣的貨品

- 侵吞客戶應享有的折扣。
- 向無權享有折扣的客戶提供折扣優惠。
- 將多份訂單合計作大量購貨訂單處理，從而侵吞公司給予大量購貨客戶的折扣。
- 以職員優惠價購買大量貨品，然後轉售給零售商圖利。

佣金及花紅

- 與同事串謀虛報銷售記錄，以騙取須達到某銷售額才發放的佣金或花紅。

貨品 / 服務配售

- 將需求大供應少的貨品優先配售予行賄者。
- 協助願意提供利益的客戶插隊，優先獲得原需輪候的服務。
- 因受賄而委任或向公司推薦競爭條件較差的公司為分銷商。

行賄

- 行賄客戶公司的職員以取得生意，然後虛報行賄款項為合法的開支（例如款待開支）、給客戶公司的折扣、或給中介人的佣金等。

存點貨物

點收及存貨處理

- 因受賄而對貨物交付不足或不合規格等情況視若無睹。
- 誇大貨物在運送時遺失或損壞的數量，以圖隱瞞偷竊貨物的非法行為。

報銷存貨

- 盜取存貨，並以欺詐手法將偷去的貨品報銷。
- 安排貨品「後入先出」，令未到期限的貨品報銷，然後將其盜取變賣。

財務

付款及收取欠款

- 因受賄而加快支付款項或延遲收取欠款。
- 故意安排雙重付款，並在稍後追討，從而讓行賄的商戶獲得免息流動資金。
- 偽造發票或其他文件以侵吞公款。

提供信貸及撇除壞賬

- 為不符合資格的客戶提供信貸。
- 收取欠債人利益，未採取適當的追討欠款措施便提早撇除壞賬。
- 指示欠債人將欠款還予第三者戶口，然後侵吞款項，再在公司賬簿中將之作壞賬撇除。

發還職員墊支的款項

- 串謀誇大應發還的金額。
- 批付虛假的開支。

人事管理

職員福利

- 為職員安排保險或醫療福利時受賄而偏幫提供利益的服務供應商或承辦商。
- 在處理職員的索償申請時容許失實及誇大的描述，或收取利益後加速處理索償手續。

日常行政

- 收受利益，容許下屬提交失實申請，例如容許下屬虛報超時工作或病假，然後與下屬對分他所得的額外工資。

員工僱用、晉升及調派

- 在職員僱用、晉升及分工調派時受賄偏私。
- 收取下屬利益後，隱瞞後者的差劣表現、或為其撰寫良好的工作表現報告。

誠信管理檢視清單

為確保公司的運作正常，員工依正途辦事，中小企業營商者須定期評估公司的「健康狀況」，檢視有否設立足夠的監察及制衡措施，以堵塞貪污賄賂及舞弊漏洞。附錄六載列的誠信管理檢視清單，有助中小企業偵察公司內潛在的貪污賄賂及舞弊風險，並加以防範。

本指引第七章將以個案闡釋疏於管理貪污賄賂風險所引發的管理問題及誠信管理之道。