

行政院及所屬各機關出國報告

(出國類別：會議)

銀行防制詐欺活動措施 澳洲銀行

服務機關：行政院第四組

職稱：副組長

姓名：李樹楷

出國地點：新加坡

出國期間：91.12.10 ~ 91.12.13

報告日期：92年3月

D3/
CO9201184

摘要

有關詐欺活動之風險管理，澳洲銀行提示其高階經理人之作法與任務，以預先得知詐欺活動可能發生之徵兆及防範；銀行內部設偵查小組獨立行使權限，並建立自動化弊案追綜系統；至於有效監理詐欺活動或其他犯罪之準則，其目的是指導與協助銀行主管認知或偵查可疑詐欺活動或其他犯罪，並對該等活動做適當記錄、報告與管理，暨確認與整頓允許此類活動發生的控制問題。

我國金融機構設有總稽核制度或設稽核室，是負責內部業務之查核，對於詐欺活動則未有類似本文所敘之偵查制度與準則。一旦發生弊案，直接送檢調單位，而未能防患於未然，致發生金融機構內部人員掏空公司資產，結果由政府出面解決由社會大眾分擔損失，實有必要參考外國之風險管理與偵查制度予以改進。

目錄

一、	前言	1
二、	高階經理人應負責關詐欺之風險管理	3
	(一)詐欺定義與類型.....	3
	(二)高階經理人的任務與作法.....	4
三、	有效監理可疑詐欺活動或其他犯罪之準則	10
	(一)準則之目的.....	10
	(二)詐欺活動報告內容.....	11
	(三)蒐證的規則.....	12
	(四)文件或證據的確認與收集.....	14
	(五)面談技巧.....	16
四、	結論與建議	20

一、前言

國際品管及生產力中心 (IQPC, International Quality and Productivity Center) 是新加坡國家的一個民間學術與企業結合的研究機構，專門藉由舉辦國內外研討會，提供實際詳細的資訊。由於提供各類產業或政府之準確、適時發展與趨勢。因此，IQPC 可以促使機構維持競爭力與獲得利益。渠認為面對面公開討論具有價值，同時努力使每個研討會具有值得學習的經驗，而且讓每個參加者獲得最大的投資報酬。研討會的內容非常廣泛，包括人力資源 (Human Resource)、市場行銷 (Marketing)、金融 (Finance)、保健 (Healthcare)、E 化管理 (E-Management)、保險 (Insure)、生產製造 (Manufacturing)、企業策略與管理 (Business Strategies & Management) 等。IQPC 舉辦之研討會非限於新加坡國內，經常在不同之國家與地點舉行不同內容的研討會，例如 November 27-28, 92 年在澳洲雪梨舉行公共部門之資訊管理 (Information Management In The Public Sector)、December 11-12, 92 年在馬來西亞吉隆坡舉辦之沙地控制與管理 (Sand Control & Management)、December 10-13, 92 年在新加坡舉辦研討金融機構如何防止機構內外人員舞弊的研討會 (Combating Fraud For Banks and Financial Institutions) 等。

鑒於我國金融機構近年來逾期放款居高不下，經營不善之金融機構增加，除了受國際經濟景氣影響外，我國企業主要負責人金融操作不當，發生流動性危機波及企業，或企業本身未致力於本業經營，過度利用財務槓桿轉投資在不熟悉

之因素，或經營者人謀不臧等因素，87年下半年開始陸續發生跳票及財務危機事件，影響我國金融機構之營運，獲利及逾期放款情形，根據統計，全體本國銀行逾放比率由86年底之3.74%攀升至90年底7.7%。截至91年6月底全體本國逾期放款總額達10.569億元，平均逾放比率7.48%，如加計債信貶落之應予觀察放款4.736億元，合計為15.305億元，占放款總額10.83%，及90年全年國內生產毛額(GDP)之16.04%已形成金融穩定之隱憂。

另外近年來國內金融機構陸續發生重大舞弊案件，對國家社會造成不當影響，例如中興銀行弊案，係銀行負責人及高層管理人員未按規定程序辦理授信；屏東縣東港信用合作社，負責人結合內部作業人員集體舞弊，掏空合作社資產，挪用金額達23億元；中央票券公司高階人員利用職權，對其關係人所營事業違法授信，並套取資金，中飽私囊，或內部管理鬆散，資金遭人挪用。為健全金融機構經營，提升競爭力，金融機構內部之控管與防弊措施有待加強。

爰本人奉派參加前述IQPC 92年12月10日至13日在新加坡舉辦之金融機構如何防止機構內外人員舞弊之研討會。主要的講師之一為Mr. Jeff Calderbank，他是澳洲國民銀行(National Australia Bank, NAB)偵查組的主管，辦理具26,000人的澳洲銀行內部防弊工作，具有多年經驗，此次研討會講解如何偵查及防止內部弊端之發生與處理，深獲參加研討者好評。茲就講解重要內容有關高階經理人應負責有關詐欺之風險管理暨有效監理可疑詐欺活動或其他犯罪之準則方面略述如后，以供我國金融機構之參考。

二、高階經理人應負責關詐欺之風險管理

(一) 詐欺定義與類型

1、詐欺 (fraud) 定義：係指下列情形

- (1) 獲得不公平之利益
- (2) 違背公平交易法則
- (3) 某人故意錯誤表達或隱瞞重大事實而造成他人金錢損失
- (4) 結構性的詐欺：彼此之間存在保密關係，由於各自的年紀、能力等因素處於不相等的地位，其中一方可能從另一方獲得不公平之利益

2、詐欺類型

- (1) 金額高但頻率低的詐欺 (Big-ticket, low-frequency fraud BTLF)：可能直接損及公司資本或使大眾失去信心，導致危及公司的永續經營
- (2) 金額低但頻率高的詐欺 (Small-ticket, high-frequency fraud STHF)：正常經營下發生，仍需控制其成本
- (3) BTLF 通常由組織良好且專業的人士勾結內部關係人所為
- (4) 常見的領域：授信、交易、購併，以及透明度低的計畫

- (5) 主要特色：缺乏透明度、具資訊優勢，以及瞭解組織盲點
- (6) 高階經理人之責任：直接監督主要經理人與交易員、決定重要決策，對「事實」做選擇性的檢查。董事以及主管機關通常要求高階經理人負責
- (7) 常見的結構：做對公司不利的決策可使內部人或外部人獲得個人利益，尤其是在授權不明確之處
- (8) STHF 由不同的人所為，並無強烈的「犯罪」特性
- (9) 常見的領域：費用科目、公司合夥人的交際費、信用卡詐欺、擔保品價值被高估
- (10) 主要特色：要驗證每件事太耗成本而不切實際、管理階層強調使每個案件損失低，避免傳染性與鼓勵

(二) 高階經理人的任務與作法

1、瞭解自己

- (1) 你能解釋為何你信賴某些人，在何種情況下？
- (2) 你的團隊成員是否信賴你而告知你壞消息，即使是與你喜歡的人或職務有關？
- (3) 你的行為足以為你想鼓勵的文化做出表率？

- (4) 你是否不知道「技術性原因」或其對員工信任控制與偵查可能舞弊的重要性？你如何替代那種知識？遺忘？擔心？委託？以上皆是？

2、瞭解你的團隊成員

- (1) 在哪些地方他們需要被控制，哪些地方他們可以被信賴？工作分配如何的改變？何種原因造成改變，在何種情況下？
- (2) 你是否有製造機會給團隊成員展示其可靠性並研究他們如何回應？
- (3) 團隊的文化是否容許經理人執行控制活動？
- (4) 當團隊成員懷疑其中有人不誠實時，他們會告訴你嗎？
- (5) 你瞭解團隊成員的個人財務狀況嗎？
- (6) 你是否曾研究團隊成員的就業經歷，你是否瞭解何種行為可能會與狀況不一致？
- (7) 為了完成工作或打敗競爭者，你的團隊成員需要創造真相嗎？

3、瞭解產業的挑戰

- (1) 你的產業是否依賴僱用的兼職專業人士？
- (2) 你與你的內部控制專家是否已一致地準備好強勢的控制？
- (3) 你是否與競爭對手交換此種專業人士的資

訊？

- (4) 產業中的公司是否大量創新，創新是否為團隊的任務，外部人士是否難以做正確的風險評估（市場、信用、聲譽與作業風險）？
- (5) 競爭與創新是否導致「前台」與「後台」能力的差距？
- (6) 控制的、財務的與作業的員工是否過於想從前台「畢業」，缺乏其他管道以獲取更好的報酬、地位等？

4、瞭解你的客戶

- (1) 他們是否嘗試討好某些職員，例如授信主管與專家？
- (2) 他們是否向官員行賄以獲得好處？
- (3) 他們是否參與違法活動，例如走私？
- (4) 他們是否擁有違法的財富，包括由親友隱藏的？
- (5) 他們是投機或好賭的嗎？
- (6) 他們是否涉及職員的違法行為並與其分享不法所得？

5、瞭解你的顧問

- (1) 他們是否與部分職員有特殊關係？
- (2) 你是否熟知任何破壞信心、利益衝突及其他

可影響他人與公司關係的情況？

- (3) 你是否偶爾會要求你的顧問提供不道德的解決方法，在你要求後他們是否繼續會為你工作？
- (4) 你所信任的團隊成員與相關的顧問之間是否有很密切的個人關係？
- (5) 外部稽核人員自其公司退休後是否請求擔任個人的諮詢？

6、瞭解你的企業夥伴

- (1) 在處理購併交易時你是否曾注意企業夥伴？
- (2) 你是否瞭解你的合夥人的動機？
- (3) 加入合夥的員工是否有不為公司提供的個人動機？
- (4) 你是否討論過合夥關係未來可能的情況，若合夥關係必需終止時，你是否對員工的忠誠有信心？
- (5) 銀行與證券公司可能常「不智地」幫助犯罪活動，例如透過洗錢、分配較差的金融工具、無心或不誠實地執行任務

7、瞭解你的交易對手

- (1) 他們與其員工是否會賄賂你的員工，使交易對手可避免認列大額交易損失？

- (2) 當他們懷疑你的公司有內部舞弊時會通知你嗎？
- (3) 他們的內部控制比你的公司強或弱？
- (4) 若他們處於強烈的財務壓力下他們的行為是否會改變？
- (5) 你與你的交易對手是否涉及不誠信或違法活動，其雖沒有強烈的道德瑕疵但若被發現會導致官方處罰或訴訟，你們是否共同隱瞞證據？

8、瞭解公司可能對詐欺者提供的機會與風險

- (1) 從內部控制職員瞭解他們認為的差距何在
- (2) 從過去與其他公司的詐欺事件學習
- (3) 嘗試創造假設性的詐欺看看能否觀察到詐欺者的行為與處理
- (4) 瞭解專業規劃與隨性的業餘活動之間的差異，以及在團隊中預防、偵測與事後處理的差異
- (5) 清楚公司已準備好、已覆核控制、從競爭者收集資訊、熟悉詐欺型態與徵兆、預防、調查，然後將詐欺嫌犯移送主管機關或提起公訴

9、瞭解發生詐欺的機會、人們的看法、合併的忠誠與野心、大規模公司重整

- (1) 害怕重複
- (2) 害怕上級從前任員工得知
- (3) 短期缺乏授權與活力
- (4) 缺乏單一、經授權的、廣為人知的一套政策與程序
- (5) 缺乏單一系統
- (6) 高階管理階層缺乏如何處理「意外事件」的標準規範
- (7) 吸引專業的詐欺者

10、公司之政策、程序、系統與文化

- (1) 傳統且必需的管理方式是職務分工、輪調、強制休假以及雙重控制
- (2) 政策與程序是描述行事的最低標準，採行系統化監督，並將其原則融入在工作過程、系統、訓練、員工評價與薪資中
- (3) 假設在競爭情況下，需要積極領取佣金的銷售員、分享利潤的經理人或其他專業人士。雖可能採取高道德環境，但你能否透過一個控制結構（文化）來控制他們的內部與外部行為，或抑制他們的獲利行為？
- (4) 你需要一個或多個控制文化？若是多個，要如何處理其間的衝突？

- (5) 過度信賴別人可能會造成錯覺使你變成懶散、羞怯或不勝任的人。只有在你將他人視為親近的人時你才能有效信賴，當你將他人視為員工、經理人，這種情感運用在同樣的方式中不會成功。但是在團隊中，若經理不信任部屬，部屬也不會信任經理而導致隱瞞壞消息。如何調節這些衝突？
- (6) 巧妙地混合軟性因素（文化、儀式、團隊精神）以及硬性因素（藉由正面與負面的誘因迫使遵循政策與程序）應依經營需要、產業規範、高階經理人的監督風格而作修改。
- (7) 高階經理人若無監督能力或監督風格不當，則可能由公司的董事加以控制或重新安排其職位

三、有效監理可疑詐欺活動或其他犯罪之準則

(一) 準則之目的

當詐欺或其他犯罪行為被偵查到時，這些準則可提供銀行主管作為一個調查者所需採取的「初步行動」。銀行主管須立即與其監理者（全球內部稽核 Global Internal Audit GIA 偵查小組 Investigation Unit 或稽核相關主管）商議。

這些準則是設計用以協助與指導澳洲國家銀行主管認知或偵查可疑詐欺活動或其他犯罪。這是開始對該等活動做適當記錄、報告與管理，並確認與整頓允許此類

活動發生的控制問題。這些準則視為與「對澳洲企業詐欺調查服務協定」相關。此協定指出，小型或較為單純的調查是企業單位的責任，但它也強調此類活動必需告知 GIA，如有需要 GIA 可指導與協助企業單位有關調查與控制的過程。

這些準則的目的是指出調查過程與 GIA 偵查單位所需，以期達到最適結果。調查者可能只有一次機會可取得或確保證據或資訊。因此遵守這些準則並尋求更多的諮詢是很重要的。在第一個可疑或被偵查的犯罪案例中，相關區域主管或 NOM 應立即被通知，並轉而聯繫偵查小組或 GIA 相關主管，他們將確保進行適當地管理。

(二) 詐欺活動報告內容

有關詐欺活動的報告，報告者必須知道調查的要件與適當的方法，以期獲致成功的結果。

下列為調查最佳實務所需的基本要件：

- 犯罪的偵測、調查與詐欺的起訴；
- 詐欺程序的執行；
- 尊重人權；
- 調查的處理應注意：
 - 保密性；
 - 公平性；
 - 客觀性

調查必須有適當的紀錄，包括：

- 報告控制缺失所需的短中長期行動；
- 主張；
- 結果；
- 與外部單位的聯繫；
- 工作日誌或附註；
- 證據。

(三) 蒐證的規則

若展開調查，就必須遵守蒐證的規則。蒐證的規則要求呈上法庭的證據必須與影響重大事實有關。當偏見的影响大於其試用的價值，或其觸犯法院的適當性時，該證據可能被排除。這意味著對被告的證據必需不損及被告的司法權利且必需依法公平地取得。證據可能是實體的、可推測的或證實的。任何用於證據中的自白必需免於對被告做不實陳述的誘導或威脅或承諾。證人的狀態與證據是否被證實均影響證據的份量。可取得的最佳證據必須呈現在法庭上，例如以原始文件呈堂而非影本。

調查需以完整的書面化以確保證據的可靠性並為法院所接受。任何文件均應以原始形式予以保存。電話的通話以及面談須加以適當記錄。GIA 偵查單位須檢查所有相關文件以及與主張有關的文件，因此，任何被視為可能證據的文件或事物應以未被改變的形式予以確保。

在調查與報告過程中保密是很重要的且必需隨時維

持保密。任何在調查中提供、接受或傳達資訊的人均可能是隱私權或公開法令的主體。若事情進行到訴訟階段（刑法或民法），將適用資訊公開。這類資訊應適當地處理，因任一成功的起訴均賴於該資訊。

雖然每一州對犯罪有特定的法律，但有關承認自白或與嫌犯的面談證據的法律規定均相似。為使與嫌犯面談的證據可被法院承認，必需錄音存證，並且須依據法律規定給予嫌犯警告。這意指在錄音時，任何自白需以書面取得的方式再予確認。在執行初步詢問並取得自白時需要小心判斷是否繼續面談。在此階段最好接洽 GIA 偵查小組由其提供進一步的建議或協助。與嫌犯的面談是困難的故需要專業技巧以確保所做的詢問是適當並符合法律規定，任何偏差均可能嚴重影響成功起訴的機會。

在執行對詐欺或犯罪活動的初步詢問過程中，詢問者可能並不知道會與犯罪者面談。如果有人開始承認犯罪，將自白錄音可能是不切實際的，因此需要將自白以書面紀錄，詳細記錄對話並由每一人予以簽名。這些對話的附註可能被法庭接受。然而最有效的面談形式是以錄音方式記錄的對話。

是否要告知涉嫌詐欺或犯罪者調查正在進行是一須小心判斷的問題。若嫌犯被告知，則可能無法達到成功起訴詐欺或犯罪活動所需的最佳調查結果。另外也必須考慮到紀錄可能被損毀、修改或者犯罪活動可能被縮減以避免被查到。嫌犯可能與第三者或許多人串通犯罪，因此應小心避免草率或無心的警告調查中可能的共犯。

一但有警方介入，須警慎接受其建議並盡力遵循其要求。因此儘早與 GIA 偵查單位諮詢以提供執法單位與銀行間有效聯繫是很重要的。偵查小組可能要求受影響的企業單位協助取得資料。因此取得有關犯罪活動如何發生、在哪裡發生、發生原因的正確而全面的資訊，以及取得起訴嫌犯的證據，和找出並整頓允許犯罪發生的控制缺失，都是必要的。

任何調查涉及將員工視為嫌犯時，必需通知人力資源主管請其調停，特別是員工關係。此程序的建議可向偵查單位取得。在涉嫌詐欺或犯罪的員工被終止聘僱前應先與其面談。若員工已被解僱則他們就沒有必要參予與調查官員的面談。

(四) 文件或證據的確認與收集

調查定義為：「找尋真相，為了公眾利益並遵循特定法令規定」。調查的目的是建立在合理的懷疑或是可能機率的平衡。除非調查者詢問所有可行的途徑並收集可被法庭承認的有關證據，否則調查目的無法達成。

有關證據的取得與呈送到法庭上均有法令規範。調查者必須了解這些法規，使證據的取得合法、公平且無缺點，以確保維持調查完整性。

證據包括：

- 事實
- 證詞
- 文件

· 實體證物

金融詐欺調查主要是根據審計軌跡與多種不同文件。在初步調查時必須確認何種文件、帳冊、帳戶需要以蒐證的目的予以保留。調查官採取的初步行動通常會影響調查的結果，因此，若調查官懷疑任何文件可能構成相關證據，就應收集所有文件並向偵查小組尋求諮詢。

為了法庭審議的進行，正確記錄文件的收集是重要的。因此可將文件加以註記，該註記可確認文件，並說明其位於何處、在何時以及何人放置該文件。有關詐欺事件通常文件的來源與位置可提供證據證明嫌犯有罪。

這些文件需要非常小心地處理。提做證據的文件以其原始格式再製作一份是很重要的。建議立即將這些文件放置於塑膠袋中以免被毀損。可能作為指認犯罪者的呈堂證據均需保留，包括指紋、手寫筆跡對照、墨水種類、動機等。

下列是處理作為詐欺證據的可疑書面資料的基本原則：

- 1、避免暴露在不利的環境，如過熱、潮濕及日曬。這些情況會影響法庭上的檢視。
- 2、避免過度與不當的處理。人們過度處理是一自然的傾向，但此會導致重要證據被損壞。處理者最好戴棉手套，若無棉手套則應處理紙角以避免污損紙張的主要部分。
- 3、應避免拆開及摺疊文件，因其可能嚴重影響

文件上的辨識與墨水痕跡，文件應維持原始方式。

- 4、不要在可疑文件上書寫或在重要部分劃線，這可能嚴重影響文件上的辨識與墨水痕跡。
- 5、不要修補損壞的文件，應保持其原始狀態。
- 6、不要在文件上貼標籤、打孔、訂針。
- 7、當過度熱量可能損壞證據時不要影印該文件。

即使是撕碎的紙也可以拼成文件並有證據價值。燒焦的紙也一樣可以辨識其書面。

如果調查官對於證據的組成、收集、處理與記錄有疑義時，應立即聯繫調查單位尋求進一步的建議與協助。

(五) 面談技巧

與嫌犯面談是調查過程中最重要的部分之一。其目的是證實向嫌犯取得的證據並確保其自白。最好是由 GIA 偵查小組面談員工，且 GIA 須被告知涉嫌詐欺員工的所有事例。這些有助於官員對於面談的準備與執行。

與嫌犯面談需要採取與其他面談不同的方式，例如證人。法令規定面談要以特定方式進行，當調查官在面談嫌犯時有三項基本原則：

- 1、調查員應對調查有全面性的瞭解，需對有嫌疑的活動有相關之文件證物廣泛的準備與全面的檢視。
- 2、調查員須對犯罪的要件有完整的認知，即特定

犯罪的法定要求是嫌犯須被面談。這些要件包括證據必需證明嫌犯有罪，且每一要件必需被證明以期成功起訴嫌犯。

3、調查員須對法律以及調查有關的法令要求有完整的認知。

調查的目的通常包括：

- 取得活動的事證；
- 消除無罪者；
- 確認犯罪者；
- 取得認罪。

準備是成功面談的關鍵。調查員必須對相關事證有完整瞭解。這可從下列方式做到：

- 覆核證人的陳述；
- 覆核與調查有關的文件證物；
- 與其他犯罪者或嫌犯的面談或資訊；
- 從其他來源詢問到的任何資訊。

這些覆核可使面談者瞭解嫌犯在犯罪中扮演之角色，以及還有哪些證據需要引誘其他嫌犯提供以證明其有罪。為使面談獲致最適結果，面談者應按時間順序排列文件證物，使其面談流程更有效率。

在法庭進行中，面談是許多爭論的主題，而許多起訴失敗案例是因面談者未依照法律規定的要求。各州對

於面談嫌犯有其自己的法律規定，但法律內涵是通則並可滿足每一司法審判。下列為面談的法律規定：

- 1、 任何與嫌犯的面談需以錄音或錄影方式記錄；
- 2、 面談者須提醒嫌犯其有權利拒絕評論，並可告知特定人士他們所在的地方，同時也有權利請律師作為法定代理人。
- 3、 若無法以錄音或錄影方式記錄面談，則應對確實的對話完整註記，並由所有對話者覆核與簽名。
- 4、 在面談中確實做證是重要的，必需找第三人見證面談。最好作證者很瞭解調查的情況。
- 5、 面談者詢問「開放式的問題」，其要求受談者在問題中提供其對於犯罪的說明。
- 6、 應避免在所有時間都將問題侷限於引導出簡單的「是或不是」的回答，因其並不會提供面談者收集進一步資訊的範圍。
- 7、 同樣地，應避免問題是負面的、含糊的、複雜的，問題須是精確的、有相關性的、直接而容易瞭解的。
- 8、 將問題侷限於誰做的、做了什麼、何時做的、在哪裡做的、為什麼做，將有助於涵蓋犯罪的所有要件。

- 9、 面談者應公正無私，且不能讓個人偏見或感覺影響其焦點。
- 10、 不能對嫌犯威脅、承諾或引誘，必需謹記面談者是獨立的代理人，以收集事實為目的。最終的審判決定於法官。
- 11、 面談者應注意不要貶損嫌犯，這會對面談有負面的影響，要記得嫌犯也是人。

謹慎的要求

在面談嫌犯前必須謹慎，否則面談可能會不被承認。一般應注意的事包括下列：

「我打算與你談有關…（犯罪）。我必須警告你，你並無義務說或做任何事，但你所說或做的任何事均將列為證據。你是否瞭解？」

「我必須告訴你有下列的權利：

「你可以與親友聯絡告訴你所在的地方」

「你可以與律師聯繫」

「如果你不是澳洲公民或永久居留者，你可以與你國家的領事館聯絡」

「你了解這些權利嗎？」

「在面談繼續進行以前，你是否要行使這些權利？」

若答案為是，則面談必需中斷以允許嫌犯行使其權利，等行使權利完成後面談可繼續進行。在面談前應詢

問：「你已經與親友或律師談過了嗎？」

如果已完成上述程序，面談可以繼續，若嫌犯拒絕回答任何問題，這些主張仍適用於他們，至少給他們機會表示意見。

面談結束時須給予嫌犯正式的警告：

「這件是可能會向警方報告，而你可能要為此負責…」

「你並無義務說或做任何事，但任何你所說或做的事均將列為證據。你是否瞭解？」

「你要對此事做更進一步的陳述嗎？」

陳述可能是口頭或書面的，嫌犯可能希望於面談後提供書面附錄。面談可註記結束的時間。

四、結論與建議

- (一) 此次參加研討會尤其來自各國的銀行專業人員互相討論，互相交流，獲益良多。Mr. Jeff Calderbank 係在澳洲銀行(National Australia Bank, NAB) 擔任偵查小組主管。偵查弊案時，該小組具有獨立權限，可依一定程序搜索總經理辦公室。該小組之運作與稽核、人事部門息息相關，密切配合。NAB 建有通報機制，弊案發生 24 小時內要知會高級主管。72 小時內要報告機構所面臨的風險，有無需立刻改進的內控措施、弊案所造成的損失估計，以後則視需要報告，直到高級主管滿意而結案。

- (二) NAB 建有自動化弊案追綜系統，弊案發生後資料立即輸入系統，即可由有關人員追綜至結案，NAB 對員工舞弊亦採零容忍度政策，一律追究責任，提出訴訟。因此偵查小組的主要工作就是偵詢，並準備呈堂證據，所有偵查的過程都需要依法辦理，合乎公平的原則，並尊重嫌犯的人權，NAB 對偵查屬實的弊案，訂定了勒令離職的標準和程序，賦予高階主管必要的權限以保護機構。
- (三) 我國的金融機構內部一般設有總稽核，職位相當於副總經理，並設有稽核室，係屬檢查內部同仁業務執行有否符合規定。是否可以獨立行使偵查職權，有效收集證據，值得審思。國內部分金融機構發生弊端，資產被掏空，均係內部人員不法行為所致，其所以能夠不法，就是內部未有良好的管理及偵查制度，使品行不良者違法亂紀，最後由政府出面解決，因此事先防患於未然，實有必要參考國外之偵查制度與其準則。
- (四) 本文所列舉有關高階經理人應負責有關詐欺之風險管理，係渠等銀行提醒高階經理人瞭解詐欺之情況及其應有之作法與防範；至於有效監理可疑詐欺活動或其他犯罪之準則，則是如何調查，內部弊案如何偵查、筆錄、面談及有效搜集證據等，經洽詢我國數位銀行高階主管，我國金融機構尚未有設偵查小組，亦未有類似手冊或規定等。僅有「公營金融保險事業機構人員生活道德規範要點」，其中規定之服務規則，例如「服從

主管人員之指導監督，但有意見得隨時陳述」、「不得自營或與客戶合夥經營商業」等二十二項，未有類似本文所敘偵查之準則、證據之搜集等之規定。惟我國政風或調查單位則對被告或嫌犯則訂有訪談要點，例如「訪談技巧應把握犯罪構成要件資料來源，查證路線、檢舉動機」等，暨製作訪談紀錄注意事項例如「貪污瀆職事實及可供調查之資料或線索」等，我國金融機構內部偵查弊案時，除移送檢調單位外，似宜參採澳洲銀行偵查方式或採用政風或調查單位偵詢之方式。