

公安经侦视角下的 职务侵占犯罪治理研究

■ 王政昱 金柱祥

摘要 当前我国经济环境发展到达了新的层级，涉企经济犯罪出现了新的趋势。尤其是随着经济环境的波动，以职务侵占为代表的企业内部舞弊犯罪问题呈现出高发态势，对于地方经济发展和营商环境优化构成了很大威胁。在这种情况下，公安机关作为经侦犯罪防控工作的重要主导力量，必须密切关注犯罪形势的变化动向，找到打击治理犯罪问题的有效途径。论文立足公安经侦工作的相关现状，以近年来涉企职务侵占典型案例为研究蓝本，对该型犯罪案件的危害现状、特点趋势、打防难点进行分析。进而从经侦工作、案件查办、企业建设、营商环境等多个层面，提出有针对性的工作对策，以期为公安经侦建设和服务高质量发展、优化营商环境提供助力。

关键词 公安机关 职务侵占 犯罪防控

当前我国经济水平发展到了新的阶段，营商环境建设也出现了新的局面。企业作为社会生产和经济发展的主力军，同样也是营商环境和经济秩序中的重点保护对象。尤其是随着经济环境发展，涉企经济犯罪也随之而来出现了新的趋势。近年来，以职务侵占为典型代表的企业内部舞弊犯罪问题呈现出高发态势。就司法实践来看，当前职务侵占犯罪不仅对涉案企业造成重大损失，而且已经成为涉企经济犯罪中的突出类别，对于当前经济发展和营商环境优化构成了很大

威胁。公安经侦部门作为经济领域犯罪治理的重要主导力量，必须密切关注犯罪形势的变化动向，进一步研究防控经济领域犯罪问题的有效途径，全力维护企业合法权益和正常营商环境。

一、职务侵占犯罪的概念界定与相关现状

（一）职务侵占犯罪的概念与相关法律规定

作者：王政昱，江苏省南京市公安局栖霞分局一级警长、南京市警察协会特约研究员；

金柱祥，江苏省南京市公安局栖霞分局经侦大队大队长、一级警长

所谓职务侵占犯罪，是指公司、企业或者其他单位的人员，利用职务上的便利将本单位财物非法占为己有，且数额较大的行为。

我国《刑法》第二百七十一条规定：公司、企业或者其他单位的工作人员，利用职务上的便利，将本单位财物非法占为己有，数额较大的，处三年以下有期徒刑或者拘役，并处罚金；数额巨大的，处三年以上十年以下有期徒刑，并处罚金；数额特别巨大的，处十年以上有期徒刑或者无期徒刑，并处罚金。国有公司、企业或者其他国有单位中从事公务的人员和国有公司、企业或者其他国有单位委派到非国有公司、企业以及其他单位从事公务的人员有前款行为的，依照本法第三百八十二条、第三百八十三条的规定定罪处罚。

职务侵占的犯罪主体是特殊主体，主要是指公司、企业或者其他单位的工作人员。但是国有公司、企业或者其他国有单位中从事公务的人员，以及国有公司、企业或者其他国有单位委派到非国有公司、企业以及其他单位从事公务的人员排除在本罪主体之外。通俗地理解，职务侵占犯罪就是贪污犯罪的一种“非国有化”变种。可以简单理解为是一种不具有公务身份或公务职能的相关人员，在非公企业、单位中的“贪污”舞弊行为。虽然在司法实践中，职务侵占行为有时与挪用资金犯罪难以区分，也经常因单位或主体性质的认定，而产生相关的法律界定分歧。但是职务侵占罪在法律定义本身方面是清晰明确的。

（二）职务侵占犯罪与打击治理的相关情况

实事求是地讲，职务侵占犯罪是一个入门门槛较低、犯罪形态隐蔽、经济危害较大

的犯罪类型。据南京市公安局经侦部门的相关数据，2021年全市经侦案件共716起。其中职务侵占立案68起，涉案金额1.13亿元。2022年全市经侦案件共748起。其中职务侵占立案72起，涉案金额2.74亿元。2023年全市经侦案件共589起。全市职务侵占立案83起，涉案金额1.02亿元。综合三年的数据进行平均，职务侵占案件每件案值约为220万左右。同期发案较多的盗窃案件，每件平均案值均在千元以下，相对于比较猖獗的电诈案件，其220万的平均案值距离平均案值数万元的电诈亦相去甚远。

分析南京市栖霞区2021至2023年期间的相关数据，该区年均刑事案件4500余起，年均经侦案件80余起，其中年均职务侵占案件10起左右。对比市区两级的相关数据，同时综合考虑报案数、立案数、破案数、移送数，以及涉案人员数等不便公开的数据，能够发现其中的部分数据比例关系存在一定反差。可以认为由于该类型犯罪的主体与客体的一些固有特性，职务侵占犯罪的发生可能性在一定程度上被严重低估。我们有理由相信公安机关在打击职务侵占犯罪方面，也有更多可以进一步探索推进的空间。

二、当前职务侵占犯罪的新特点与新趋势

违法犯罪活动作为社会活动的一部分，必然同样符合社会活动运行的客观规律。随着社会环境和经济条件的不断变化，职务侵占犯罪的相关特点也必然随之发展。就其他一些犯罪类型来看，新特征出现后传统特征往往逐渐萎缩。但是伴随着经济领域很多新业态的出现，职务侵占犯罪却出现了传统特征与新特征并存的独特现象。

（一）犯罪手段相对简单直接的案件仍然大量存在

就经侦工作实践中发现，虽然经济形态发生很大变化，大量传统型企业 and 传统型经营方式仍然存在。因此就职务侵占犯罪而言，仍然容易成为侵害企业经济利益和营商环境的重要因素。尤其是在相关中小企业领域体现的更为明显。相当一部分犯罪分子仅仅是简单利用职务上的便利，借助单位自身管理存在的一些漏洞直接侵占自己控制下的资金、财物。通常采取稍加掩饰的手段，甚至基本不加掩饰就可以成功实施犯罪。尤其以订货采购人员将货款、票据或货物据为己有、会计出纳监守自盗侵占现金存款，以及仓储管理、运输人员将货物私分变卖等情况较为突出。

例如 2011 年 4 月，某公司购入价值 37.5 万元的白银 30 公斤。此后该批白银长期存储并交由公司销售员夏某保管。2021 年 1 月，公司发现该批白银不知去向。在清查中还发现另外总价值 400 余万元的 385 公斤白银被夏某提走。公司报案后，公安机关立案侦查并抓获嫌疑人夏某。以栖霞分局 2023 年侦办的 13 起职务侵占案件来看，大多数属于类似情况。就其他公安经侦部门的工作情况来看，基本情况也大体如此。

（二）犯罪手段的多样性趋势仍在继续加剧

在工作实践中发现，由于企业单位经营范围、管理制度和嫌疑人职责的不同，职务侵占犯罪的作案手段存在复杂的多样性，常见的手段还包括且并不限于以下多种情况。例如，嫌疑人在外勤出差、洽谈联络、办理业务等事项中，采用票据造假、虚报费用、增加环节等方式侵占公司财物。嫌疑人以投资、经营为名骗取单位信任，将资金转入指

定账户后供自己挥霍或进行其他非法活动。嫌疑人在销售采购等环节虚增价格或虚增中间公司进行交易，虚报或侵占多报价款、中介费用、中间公司利润等。还有的则是利用职权或指使他人利用职务之便，将单位财物转移至自己控制之下进行侵占。

例如在栖霞分局侦办的“1·02”案件中，嫌疑人利用职权指使有关人员将正常设备报废处理，而后通过关系人低价收购。在某连锁饮品企业常某职务侵占案中，常某不仅利用前述手段侵占公司设备，还利用华北区运营负责人的身份虚增职工、冒领工资，并指令下属门店将收款码替换为其关系人的二维码。还有的案件中，嫌疑人利用电脑黑客技术、管理系统 Bug、财务制度漏洞窃取、侵占单位财产。而在一些大型企业、连锁企业之中，采取所谓“挂单”“转单”等方式冒用优惠政策、优惠价格的方式也频繁出现。总之，随着经济形态的不断发展，我们有理由相信职务侵占犯罪的多样性趋势仍在加剧。

（三）“高层次”嫌疑人的专业水平和反侦察意识值得重视

在工作实践中发现，职务侵占犯罪的嫌疑人均因对本单位、本领域的情况较为熟悉，便于利用其中的相关漏洞进行犯罪。大多数嫌疑人对于犯罪活动被发现的危险性，有一定顾虑或判断。其中相当一部分嫌疑人是利令智昏，或对能够轻易掩饰不被发现而过于自信。但与此同时，我们确实发现有一部分“高层次”嫌疑人具有很强的专业水平和反侦察意识。此类犯罪嫌疑人一般都具有企业高管、单位负责人或相关专业人员身份，具备较高的文化和智力水平，业务能力也相对较强，尤其熟悉与其职务相关的专业知识和法律法规。嫌疑人一般在作案前就

对犯罪对象和时机、方法的选择进行过缜密思考。他们通常使用复杂而巧妙的手段，将犯罪行为隐藏于合法合规的职务行为之中，既不易在作案时被发现，也不易在案发后被查证。而作案对象的财物，嫌疑人往往通过洗钱运作、合法交易等手法掩盖其性质和来源。作案后又利用职权以种种借口阻挠和干扰侦查，处心积虑制造假象、逃避打击。

例如，在江苏某资产管理有限公司被职务侵占案中，嫌疑人胡某侠及项目经理陆某系该公司由上海高薪引进的金融融资业务专家，主要负责公司5亿元定向融资产品的承销业务。嫌疑人在负责该项目过程中虚设中间环节，谎报定融产品的销售团队激励费用，骗取公司将部分承销费用以咨询费的方式支付给深圳某公司。本案两名嫌疑人在金融证券、融资平台领域深耕多年，不仅精通金融业务和法律法规，还具备相当的人脉资源与业内影响。本案侦办中甚至还发现两名嫌疑人曾于2020年经办某集团1.5亿挂摘牌融资项目中，采用同样手段职务侵占175万元人民币的犯罪线索。因此嫌疑人的法律素养和反侦查意识都达到一定水平。其中陆某原单位在为某地产公司提供融资服务时，曾有一名同事因涉及类似职务侵占犯罪被打处。胡某侠在入职前就专门咨询法律工作者如何“规避出事”，并和陆某反复设计反侦查对策。事后二人多次请专业法律人士出谋划策，就如何应对公司调查和公安机关侦查进行串联，给案件侦查带来了很大困难。最终江苏某市人民法院于2023年4月，依法判处胡某、陆某有期徒刑9年和7年。类似的案例在实际工作中并不是孤证，我们确实要对一些“高层次”嫌疑人保持应有的警惕。

（四）重大职务侵占案件的潜伏期和涉

案值不断攀升

由于职务侵占案件系内部人员利用职务便利作案，嫌疑人通常对于单位工作规律和规避内部监管具有一定意识。加之很多单位自身管理不严，存在很多容易被内部人员知晓和利用的漏洞盲区。因此重大职务侵占案件的潜伏期和涉案值都有逐渐攀升的趋势。

例如，在2022年2月江苏某市局经侦部门侦办的某水利建设集团公司被职务侵占案中，该公司西南分公司负责人王某在担任西南分公司负责人的15年间，伙同分公司会计张某、马某通过虚增业务成本、虚报税款等方式侵占公司资产5000余万元。本案从作案到案发的时间跨度，是一个相当漫长的过程。

在2020年7月南某市公安局侦办的凌某职务侵占案中，凌某发现收取客户缴纳的居间服务费后公司财务人员不会主动与其对账，遂使用虚假资料申办POS机进行犯罪活动。27岁的嫌疑人凌某仅系某房地产中介公司网友服务部电商专员，不到一年时间内就侵吞购房者缴纳的居间服务费金额达1100余万元。在苏中某分局2023年初破获的某水利建设工程有限公司被职务侵占案中，嫌疑人仅仅为公司一名会计，涉案金额就高达2787万余元。从类似案例我们不难推断，随着经济形态、产业规模的不断发展，“单位小角色、涉案大金额”的趋势可能会更加明显。

三、当前职务侵占犯罪治理的难点问题

对于职务侵占犯罪治理而言，是一个涵盖范围非常广泛的问题。其中的某些问题可

能相互交叉，涉及不同的层面或领域。

（一）线索发现比较困难，信息收集相对被动

职务侵占犯罪很少是孤立的、一次性的犯罪活动，往往是一系列犯罪活动的组合。然而目前我们对职务侵占犯罪的线索发现，似乎是一个比较困难的问题。这首先是由于嫌疑人的职务侵占犯罪活动，很少暴露在单位内部管理的范畴之外。公安机关往往也很难将视线深入到企业管理的内部环节。粗略统计南京公安警务平台内近三年来 150 余起职务侵占案件，95% 以上的案件系受害单位发现后报案，极少有公安机关主动发现线索的案件。

尤其是犯罪分子具备履行职务的诸多便利，有效利用隐蔽条件刻意遮掩，尽可能避免单位的警觉重视。加之近年来业态发展和应用技术的不断变化，嫌疑人能够利用的漏洞也逐渐增多了。在 2022 年最高检公布的连锁饮品企业运营经理常某某职务侵占典型案例中，犯罪分子就是利用替换饮品（奶茶）门店的收款二维码，以“蚂蚁搬家”的方式侵占部分门店和时段的饮品销售收益。由于饮品属于快消品类行业，存在单笔消费金额小、消费频次高、客户多为散客、原料损耗不易对账等特点，犯罪活动很难被外界发现。上述情况使得我们在打击职务侵占犯罪的斗争中失去了有关线索的先手棋。

（二）案件侦破存在难度，侦办能力略显不足

职务侵占犯罪案件作为经侦案件的重要组成部分，其办案成本投入相对很高。职务侵占犯罪通常存在较长的潜伏期，很多案件信息和证据材料都已经难以追溯查证。加之其犯罪活动往往多次发生且延续时间很长，又涉及单位生产经营等相关经济活动，

案件事实和情节认定一般错综复杂。办案单位短期内很难完全查明全部犯罪事实。在有的案件中，即使嫌疑人本人愿意主动交代，但也可能因为时间长、跨度大等原因说不清作案情况。

例如前文所述的某水利建设集团公司被职务侵占案中，犯罪活动跨度达 15 年以上，涉案金额 5000 余万元。仅该公司对其涉案的西南分公司的审计就耗时近一年之久。审计结果出台三个月之后，公司方才研判确认西南分公司负责人王某存在经济犯罪问题，需要向公安机关报案。加之犯罪分子始终需要提防罪行暴露，往往在作案时就会考虑如何掩饰隐瞒，通常有意识消除书证物证、规避监控录像、掩饰资金流向。因此职务侵占案件的调查取证工作量和难度都非同一般。对于公安机关的案件侦办单位，需要完成的侦查工作量更是可想而知的。

然而公安机关的一线经侦部门往往无法配备充足警力。以南京市为例，处于中心城区的玄武、鼓楼分局，警力均在 1100 人左右。而地处郊区的栖霞分局，虽然辖区面积 3 倍于玄武、鼓楼之和，警力也仅有 600 人左右。各分局经侦大队的力量一般在 10 至 20 人左右。除一般案件侦办之外，还要承担相应的日常工作和上级专案。如果案件不是挂牌督办的重点目标，要基层经侦部门付出巨大的办案成本。

（三）法律关系难以界定，专业领域亟待支撑

由于职务侵占犯罪案件的特殊情况，很多案件信息确实可能在侦查阶段由于客观因素无法查证，或出现犯罪证据不足的情况。侦查部门所认定的犯罪情节，可能与受害单位主张的内容有一定差距。尤其是很多职务侵占案件，往往涉及单位的经营流转、

利润分配、财务制度等具体问题。因而容易在是否成立犯罪，以及构成何种犯罪的问题上产生较多分歧。尤其是对于同样的违法事实和案件情况，公检法三家以及受害单位的观点都可能存在一些差异。公安机关的办案单位对于案件定性、案件质量和最后是否能够顺利移送等具体问题，可能存在一定包袱。加之经济案件办理周期相对较长、利益矛盾比较尖锐，极易引发涉法涉诉信访事件和舆情关注。

而且当前很多企业的经营规模越来越大，经营网点分布于四面八方，职务侵占犯罪的发生领域也跨越很大的物理空间。个别基层公安机关的经侦部门往往容易相互推诿，不愿意承办相关案件。以最高检察院公布的D科技公司营销中心总监张某某、经理罗某某职务侵占案为例，D科技公司自2019年起多次向公安机关反映其遭受张某某、罗某某职务侵占的问题，但广东、云南等地公安机关均以主要犯罪行为发生在外地且证据不足为由而未能受理，亦未出具不立案文书。后经检察院进行立案监督才将案件顺利推进。现实中类似的情况似乎并不是个案。

与此同时，就职务侵占犯罪这一类型案件来看，其犯罪行为与经济行为具有相对紧密的关系。嫌疑人在进行犯罪活动的同时，通常会将其犯罪所得逐步“洗白”。尤其是很多受害单位往往财务混乱、制度缺失，查明涉案财物确实存在很大难度。特别是很多单位的经营范围是新兴领域，利润分配、经营状况和财物属性不易准确区分。以最高检公布的浙江Y电商运营人员雷某某职务侵占案为例，雷某某担任品牌运营期间利用帮公司线上推广产品之机，假借在电商企业直播间“刷礼物”“买流量”“提热度”等名义

进行职务侵占。其犯罪手法就具有相当的隐蔽性，部分案件事实也在案件侦办过程中引发了争议。

除此之外，还有一些受害单位的经营领域较为特殊，例如证券、中介、保险、金融、外贸等。侦办在这些单位发生的职务侵占案件，往往需要相关专业人员的支撑。然而公安经侦部门普遍缺乏相关专业领域的专业技术人才，尤其是我们长期以来的侦查工作存在“重人轻财”的传统倾向。但是职务侵占案件的嫌疑人一般比较容易明确，而追赃挽损反而是受害单位关注的重点。这种反差反映出我们的经侦工作需要在专业领域进一步强化支撑。

（四）单位管理失于松懈，防范意识需要加强

从职务侵占案件发生的源头来看，既有嫌疑人自身的因素，也反映出受害单位的内部管理存在很多问题。随着经济形态的不断变化和生产经营行为的活跃，确实有一些“头脑灵活”的从业人员为了追求经济利益而误入歧途。他们充分利用熟悉业界情况的便利条件，在单位制度规定的各种缝隙寻找犯罪空间，甚至产生了很多新的犯罪手法和途径。例如在最高检公布的典型职务侵占案例中，某保险公司保险黑产犯罪团伙案就是典型的例证。嫌疑人均系保险公司从业人员，他们利用职务便利首先将大量原有保单办理退保，再将相关保险业务转为新的保单，并挂靠在新业务员的名下，从而骗得公司发放的新人训练津贴、增员奖等额外奖励。尤其在案件查办中，发现该公司另外还有两个团伙以相同手段进行犯罪活动，三个团伙共44名犯罪分子骗得公司资金800余万元。近年来发现类似犯罪手法在连锁经营、分区化经营的行业领域比较活跃。在苏

南某公安机关侦办的某轮胎品牌公司及其代理商被职务侵占案中，46 名嫌疑人也是采用了类似的犯罪手法。一般而言，这种犯罪方法需要大量内部人员相互勾连串通，可见相关单位的员工素养和员工队伍建设都存在一定的问题。

除此之外，一些企业限于经营规模、业务体量、企业文化、人员构成等客观情况，对于内部经营管理往往采取相对简单粗放的方式。在案件侦办中发现，一些单位连基本的财会制度都没有建立，甚至是公私账户都没有区分使用。在苏中某水利建设工程有限公司被职务侵占案中，公司将本该由两人分别保管的银行账户经办人、审核人 U 盾，统一交会计申某保管。申某利用管理漏洞在 2017 年至 2023 年期间，多次从公司银行账户转账至其个人银行账户共计 2787 万余元。直至申某主动向司法机关自首，公司自始至终竟然毫不知情，其内部管理和财务制度形同虚设。不得不说是单位内部经营管理的种种乱象，为职务侵占犯罪提供了温床。

四、提升经侦打击能力，强化犯罪源头治理的对策分析

实事求是地讲，任何犯罪治理都是一个综合性的系统工程。就公安经侦工作的视角而言，要尽可能提高违法犯罪打击能力，强化犯罪源头防控治理，为优化辖区营商环境和新质生产力发展提供助力。

（一）强化经侦主战意识，深化线索预警研判，抢抓信息导侦先手棋

作为经济犯罪侦查工作的主责部门，公安经侦要切实发挥主战职能，守好犯罪治理的第一道防线。针对职务侵占犯罪行为相对隐蔽、线索发现困难的问题，要进一步加强

警企合作、拓宽线索来源，提高犯罪线索发现的主动性。

一是突出主战意识，积极排查收集职务侵占犯罪线索。公安经侦要发挥工作积极性，主动深入辖区企业、单位开展犯罪线索排查，广辟线索来源渠道，切实掌握犯罪动向。尤其是要对重点单位、高危企业落实定期滚动摸排机制，确保信息的持续感知。可以结合地区和行业领域实际情况，因地制宜组织专项排查，进一步突出排查的针对性、实效性、精准性。例如，2022 年 7 月连云港市公安局开发区经侦部门在辖区企业走访期间，接到江苏某瑞医药有限公司反映时常发现销售人员报销金额异常线索。但因财务制度不健全导致无账可查，公司方面无计可施。公安机关主动开展对接工作，迅速组建工作组入驻企业开展多维分散式分析研判。最终成功在海量数据中发现犯罪再生证据，查明涉案金额 160 万余元并抓获多名犯罪嫌疑人。这就是公安经侦主战引领积极对接的成功例证。

二是突出群众路线，切实发动群众提供举报线索。群众路线是我们开展工作的重要法宝，打好职务侵占犯罪治理也必须紧紧依靠群众。在线索收集工作中，也要全面畅通举报投诉和线索收集渠道，在辖区企业单位大力营造警企良性沟通的浓厚氛围。要切实畅通企业单位和从业人员向公安经侦的举报、报案途径。例如南京市公安局经侦支队就在全市范围内推广建设经济案件受理中心。受立案中心设置专职机构和人员实体化常态运行，对外公布电话、邮箱、微信等便捷化举报投诉渠道。目前运行半年以来，已受理群众咨询投诉举报近 2000 余次。其便捷高效和专业服务的优势，有效改善了经济案件举报难、受理难的困境。尤其是受立案

中心还可以及时持续沟通后续工作情况和核查进展，上述做法得到了辖区群众和社会公众的支持认可。

三是突出技术应用，进行线索的深度研判分析。在当前的社会发展形势下，新技术的应用发挥着越来越重要的作用。公安经侦也应当跟随信息化潮流，积极依托智慧警务平台、专业系统深入开展线索的研判分析。这样才能进一步从小案初罪、碎片案件、隐舍关系中，挖掘更多职务侵占犯罪线索。尤其是要用数据警务等技术手段，解决人工分析效率低下、深度有限等问题。

（二）提升经侦实战水平，充实队伍基础资源，锻造经侦铁军战斗力

考虑到职务侵占案件的特殊情况，我们今后要在侦查破案能力提升和队伍基础设施建设方面狠下功夫。

一是以主动进攻意识，抢占打击职务侵占犯罪的前沿制高点。对职务侵占犯罪案件的侦查，必须要站在优化营商环境和服务新质生产力成长的政治高度上开展工作。经侦部门要充分考虑到辖区经济发展和广大企业的实际需求，切实担负起“主战”的责任担当，要敢于向“硬骨头”主动进攻。在具体办案工作中，对于职务侵占犯罪应当始终坚持主动进攻的态势，做到露头就打、“大小通吃”，而不能“唯绩效论”和挑肥拣瘦。尤其是要准确把握职务侵占犯罪新动向，推动侦查工作向未知领域打深打透。

二是凝聚合成作战动力，推广“专业+机制+大数据”的先进模式。考虑到目前经侦部门队伍人数有限的现状，要在推进大部制和市县主战改革的过程中，进一步理顺经侦队伍内部机制。一方面要通过多种渠道加强后备人才培养，使经侦队伍保持合理的老中青金字塔结构。与此同时，还要进一步改

善经侦队伍的业务能力组成，将财会、金融、法律、数据等专业技术力量吸纳入经侦队伍。除此之外，在侦办重大职务侵占犯罪案件时要注重随警作战与合成作战。可以建立多部门、多个专业力量的协作机制。在工作需要时可以保辖区派出所、刑侦、后勤、科信等部门力量同步上案。例如近期南京市公安局经侦支队在侦办某重大经济案件时，获取大量非结构化电子信息无法解析。相关部门及时协调市局大数据中心专业技术力量合成作战，成功完成数据分析和证据提取。这就是“专业+机制+大数据”工作模式成功运用的又一例证。

三是牢固树立证据意识，克服调查取证难点瓶颈。针对职务侵占犯罪案件侦办的种种困难，打击治理中首先要树立以审判为中心的正确理念，把调查取证工作做实做透。在前期工作中，要注意打消群众和相关单位的顾虑，着力完善和拓宽反映问题、对接线索、提供证据的渠道。特别是职务侵占案件往往涉及单位内部知情人，要从制度上完善证人保护举措。在前期侦查中，要尽可能及时获取视频录像、通信记录、资金流水、账目凭证等有力的直接证据。同时要重视获取相关证据的具体时机。既要做到有效取证，避免电子信息被系统自动覆盖，又要防止打草惊蛇，导致嫌疑人销毁删除信息。此外，对于间接证据也要稳扎稳打地开展调查工作。可以从嫌疑人的银行账目、通话记录、房产信息、家族关系、娱乐消费等方面入手，梳理其完整的案件资金链、人员关系网，进而找到案件突破口。尤其是可以通过这些客观证据，进一步深挖同案犯和资金去向。对于各条线索都要紧盯不放、刨根问底。从而挤压嫌疑人可能辩解的空间，掌握预审讯问中的主动权。尤其在客观证据条件较差的情

况下，要全面细致地对嫌疑人进行分析，针对嫌疑人的特点加强审讯攻坚和软化教育，进一步使其放下思想包袱、主动坦白交代。例如在前文所述连锁饮品企业运营经理常某某职务侵占典型案例中，面对相关电子证据存疑、常某某不认可案发前与被害单位达成赔偿协议等矛盾因素，办案单位通过进一步释法说理，最终促成嫌疑人自愿认罪认罚，解决了办案中的瓶颈问题。

（三）协调检法提前介入，专业领域优化支撑，确保案件整体高质量

一是对于存在法律定性等重大分歧的案件，要强化公、检、法机关的沟通协调。可以根据案件的具体情况，协调检法等部门提前介入，进一步统一执法思想、优化办案路程、提高司法效能。例如，在最高检 2022 年公布的 A 商业银行下属支行主办会计王某某职务侵占、挪用资金典型案例中，对于嫌疑人是否构成犯罪、构成何种犯罪，以及是否成立自首情节等问题上，公检法等多个部门存在意见分歧。导致案件在侦办过程中，出现各方反复“拉锯”的情况。检察院以认定事实和适用法律错误导致量刑过轻为由，在一审后提起抗诉。最终王某某二审被判处有期徒刑 10 年。其实如果在案件侦办之初，相关办案单位就能提前进行沟通并完善调查取证，则上述情况完全可以避免。因此在案件办理中，要在坚持证据标准和法定程序的前提下，完善公检法办案通报、听取意见建议、提前介入等制度。对重大或复杂职务侵占案件，协调法检机关提前介入并尽早统一认识，以便对案件定性、法律适用等重点问题提出意见建议，对证据的收集、固定以及侦查取证方向提出有价值的指导。同时也便于法检机关进一步强化立案监督和侦查活动监督，引导公安机关全面有

效地固定证据和全面提高办案质量。

二是在涉案财物追赃挽损方面，要进一步扭转陈旧观念，切实维护受害单位的合法权益。公安经侦要始终坚持以人民为中心的出发点，坚决扭转以往“重人轻财”的陈旧观念和习惯做法。公安机关所谓的“绩效”和“人头”，通常对受害单位并无太大实际意义。而嫌疑人侵害的经济利益，却往往是受害单位赖以生存的基础，也是受害单位对公安机关的期许所在。因此我们在案件侦办中要切实维护受害单位的相关权益，保护辖区的营商环境建设。工作中要综合运用多种侦查措施，全面深入调查嫌疑人及其成员财产状况，坚持侦查办案与追赃挽损同步开展。要积极协调金融、证券、税务、保险、房产等部门，及时依法查询、冻结相关资金账户、涉案财产，共同打击嫌疑人及其关系人的掩饰隐瞒等关联违法犯罪。尤其是对于嫌疑人将犯罪所得用于网络赌博、平台投资、直播打赏、游戏充值、数字货币交易等情况，要及时依法采取查封、扣押、冻结等措施，尽可能查扣或追回犯罪造成的损失。

三是在经侦工作建设方面，要打破条线壁垒、统筹业务规划，尽快强化专业领域的基础支撑。除了招录补充相关财务、金融、数据分析等专业人员进入经侦办案队伍之外，还要鼓励办案民警学习相关专业知。要进一步拓展队伍培养路径，提高经侦侦查员的综合业务素质。可以采取专业部门人员到经侦办案部门进行指导培训、选调办案人员参加短期业务培训、专业人员到办案单位挂职帮带，以及专业人员随警作战等形式，促进经侦办案队伍的专业能力生成。特别是可以在办案骨干中选择合适人选，在专业技术方面进行加强培养，使之成为“可以燎原”的“星星之火”。南京市公安局经侦支队在

上述方面进行了卓有成效的探索。支队每年积极举办大数据建模比赛，开展主办侦查员的业务拓展培训等相关活动。同时固化机关基层之间的人员交流机制，在重点案件侦办中专门从警务保障部、大数据中心的技术人员中抽调力量随警作战。还通过开展“挂钩帮扶”活动，采用机关部门与基层民警结对子、拜师徒等形式，将相关的职能和业务向一线辐射。上述举措有力地提升了经侦队伍在实战中的“专业”能力。

（四）深入开展法治宣教，推进企业合规建设，服务发展新质生产力

从职务侵占案件发生的原因来看，其中有嫌疑人自身的因素，也有受害单位的内部管理漏洞，还有社会经济环境和基层治理的问题。公安机关作为基层建设和基层治理的重要力量，要始终坚持用习近平法治思想指导犯罪防控的相关工作。

一是要以习近平法治思想为指引，充分做好辖区单位及其员工普法宣传。公安机关要在日常基础工作中，贯彻落实习总书记关于依法治国的重要论述和对公安工作的相关指示，进一步平衡好“主战”与“主防”的两者关系。特别是对企业、单位及其员工做好针对性的法治宣教，不断推动普法工作走深走实。要始终坚持以人民为中心理念，充分运用“传统+现代”“网上+网下”“大众+分众”等宣传模式，利用各类各级新闻发布会、微信公众号等发布典型案例、警示提醒信息，有效提升企业、单位及其员工的防范和守法意识。对于重大职务侵占案件，要充分利用公安新媒体平台，通过召开新闻发布会、发布新闻通稿、组织专题报道等形式，开展多轮次宣传报道活动，尤其是要让民警

走进企业、单位、园区，向重点区域、重点企业单位和员工群体开展有针对性的重点宣传展示，有效震慑违法犯罪和隐患苗头。

二是要牢记习总书记相关指示，协助推进企业内部机制建设，全方位服务辖区新质生产力高质量发展。公安机关在侦办相关案件中，要结合案件发现的单位内部管理漏洞，及时提出建议意见，尤其是联合检察机关，及时推进企业内部合规建设。经侦部门还可以联合内保等部门，协助企业单位对相关重点敏感岗位人员实施“背审”。也可以视情建立人员违法违规信息通报预警机制，为企业提供更加优良的安全保障。

在案件办理和追赃挽损的过程中，还要充分考虑企业单位的相关困难，用好宽严相济的刑事政策，为企业的发展生存创造可能空间。例如在前述某轮胎品牌公司及其代理商被职务侵占案中，办案机关共发现46名嫌疑人参与犯罪活动。如将上述人员全部采取羁押措施，则受害单位将在一段时期内完全无法继续经营活动。办案单位考虑案件的实际情况，充分听取受害单位、嫌疑人家属多方意见，对30余名嫌疑人变更了强制措施，对20余名情节轻微的嫌疑人相对不起诉，对部分情节较轻的嫌疑人适用了缓刑。上述做法在法律效果、社会效果与政治效果三者中得到了良好的统一，案件被最高检公布为典型案例。

总之，公安机关作为党和人民的重要安全保障，要始终牢记总书记的重要指示，深入贯彻落实公安部党委决策部署，切实做好“主战主防”的相关工作，持续推动公安改革和公安机关新质战斗力建设向纵深发展。

责任编辑 马煜童