

农业内部审计那些事儿

甘德东 著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

尽管我国有很长的农业史，但在农业现代化上，我们仍在奋力追赶，而我们所遇到的挑战将越来越多。本书主要针对农业企业内部审计中会遇到的一些难题，作了一些经验总结，同时为从事农业管理业务的人士提供一些参考资料，尽可能地避开欺诈、舞弊、侵权、不当得利等现象。

目前，市面上有很多关于内部审计的书，但大多数是从审计职能这个角度进行论述，缺乏企业内审角度的著作，因此，本书是从农企的角度进行论述。很多人认为内部审计的方法是不分行业的，但笔者认为，在实际工作中还是有差别的。例如，农产品盘点比工业企业难，农产品受苗种、病害、退化、天气等方面影响大。农业有其自身的经营模式，本书从农企的特点出发，辅以实战和经验，选取一些经常用到的审计程序和审计项目进行分析，使读者能够真正掌握农业内部审计的精髓。

本书内容精练、重点突出、实例丰富，是广大农业内部审计人员必备的参考书，同时也非常适合大中专院校师生学习阅读，也可供农业相关管理者作为培训教材使用。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

农业内部审计那些事儿 / 甘德东著. — 北京：清华大学出版社，2018
ISBN 978-7-302-49781-3

I. ①农… II. ①甘… III. ①农业—审计 IV. ①F239.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2018）第 037068 号

责任编辑：刘志彬
封面设计：汉风唐韵
版式设计：方加青
责任校对：王凤芝
责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>
地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084
社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市君旺印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：148mm×210mm 印 张：6.875 字 数：146 千字
版 次：2018 年 11 月第 1 版 印 次：2018 年 11 月第 1 次印刷
定 价：49.00 元

产品编号：078407-01



前言

说起审计，很多学过财经的朋友一定不会陌生，但说到内部审计，可能就有点陌生啦，而进一步说到农企的内部审计，估计知道的人就更少了。

我觉得，农业有其自身的经营模式，而内部审计又是针对性极强的一门技术，而两者的叠加，对于刚刚入行的新人容易形成双重的困扰，即使是注册会计师也不能例外。如何让人从半路出家变成驾轻就熟，如何让人从手足无措变成从容不迫，成为一名“行业老手”，这是很多人所需要的，而本人不才，将我的一些实际工作经验分享一下，写成了本书。

由于这本书不是教科书，也不是什么理论文选，因此就尽量用诙谐幽默、通俗的语言表述。本书没有什么深奥的条文，更没有什么难点，当然，为避免由于实战操作较多会令你消化不良，建议阅读时放松心情，慢慢品尝。

本书特色

1. 内容注重实战，全面介绍了农业内部审计所面临的各类问题

本书除了写有现场审计、舞弊审计、海关审计、财务审计等

必备的审计知识之外，还有一些农场盘点、农贸核算、饲料系数、下脚料计算等冷门知识。当然，这些知识不是冷门到平时没有人用到，相反，它们是在农业内审中经常需要用到的。

2. 行文诙谐幽默，以实际工作经验引导，特别适合初入行者阅读

作为农业内审这一行的“行业老手”，我有自己的理解，融会贯通算不上，但还是可以将工作上遇到的问题，以一个老朋友唠家常的形式，作一些经验分享的。知识不是用来死记硬背的，自己能理解和掌握才最重要。

3. 独有的“题外话”特色，完全激发读者的兴趣和思考

除了围绕每一章的主题进行论述之外，还会唠一点“题外话”，有历史典故，有真实事例，有自己的一些见闻见解。大多数内容都比较有趣，目的是希望读者可以通过这些“题外话”加深对本书的理解。

本书内容及体系结构

第1章 三大审计板块。公司大了，养殖场多了，过去还可以眼观六路、耳听八方的老板们需要面对的不再是一两个养殖场，而是几十个甚至几百个养殖场。这时候，还靠老板逐一去过问的话，谁也没有这么多的时间和精力。为了管理众多的养殖场，不少农企设立了多个部门进行管理，审计部就是其中之一。

第2章 内部审计首要工作。当你成功得到内部审计这个职位，不要急急忙忙地开展工作，首先有一件重要的事要搞清楚：你的上司能否将问题直接反映到最高层？即你和你上司能不能直

接跟老板说上话。

第3章 农企的存货盘点。记得以前经常有会计向我抱怨农业存货盘点很麻烦，点来点去不容易，还经常出纰漏。的确，农产品盘点是比较难的，就算是上市公司，它们的农产品盘点结果，也经常被人抱怨真假难验。

第4章 农企的农产品采购。农产品采购是一件不容易的事，很多人都以为采购部是一个油水很多的部门，我更正一下，如果是工商业可能真的油水多，但农业就不一定了。

第5章 农企的饲料采购的现场审计。我经常听别人解释，说什么饲料产出比较低呀，收成不好呀，出肉率不高呀，所以比以前差等。如果不懂这些知识，很容易就吃亏了。这里我主要讲一下饲料采购涉及的饲料系数，内容比较浅显，大家了解一下就可以了。

第6章 农企的采购凭据。农企采购审计除了要关注质量问题之外，还有一个要注意的是，采购凭据的问题。因为农产品采购有一个特别的问题，就是农民是不会开发票给你的。税务局为了企业能做账或出口的需要，出台了一个叫作“农产品收购发票”的东西。这种发票，非常特别，是自己开给自己的。

第7章 对财政补贴及项目专款的内审。很多国家都会对农业有专门的补贴，美国有，法国有，日本也有，中国当然不例外，不过对这些农业补贴，很多人都不太明白，又或者觉得无足轻重。的确，中国过去真的对农业扶持得不多，在2005年之前还征农业税，但人还是要往前看的，随着经济越来越发达，国家的农业扶持政策会越来越多，补贴也会越来越高。

第8章 农企的良种审计。良种，一直是养殖界的核心问题，而且是非常重要的问题。因为，物竞天择，适者生存。作为大多数的农企，可能不是直接面对良种的问题，很多农企都会从农民、农业中介、合作社中采购农产品。不过，也有一些农企是有直接经营养殖场的。农企万一涉及规模化养殖，这就不得了，不是龙头企业，也是一方霸主，因为规模化养殖可不是一般企业能玩得转的。

第9章 对付养殖场舞弊的手段。养殖场里有人偷偷地将场里的农产品变卖，量很小，每天十来斤的话，外人是很难察觉的。对付这些小偷小摸的，靠检查财务报表是行不通的，但不管的话，时间长了，一旦养成习惯，人心就变坏了，不管是不行的。

第10章 农企的出口审计。当农企到一定规模的时候，很多农企都希望它们的产品能出口到其他国家，因为出口更赚钱。除了免检验检疫费之外，中国出口农产品到东盟都是免关税的，而且还有退税。不过因为农企直接出口绕不开一个问题，即“农产品采购发票”的退税问题，所以很多农企都委托出口公司出口。如果有点实力的，自己成立一个出口公司，专门从事出口工作。

第11章 农产品的下脚料审计。下脚料，大家可能不知道是什么，其实就是废弃物，农业中称为下水，工业中称为废料。相对整个财务报表来说，农企的下脚料的收入非常之少，甚至不纳入财务核算，下脚料算是可有可无，但魔鬼往往藏在细节里。

第12章 农企内审的工作底稿。首先，审计的工作底稿有两种：一种是外审（第三方审计）的工作底稿；另一种是内审的工作底稿。其次，两者虽然都是工作底稿，但从本质和功能上有

很大的不同。

第13章 不能忽视的自然环境。有很多其他行业的内审精英，转做农业内审的时候，往往都忽视了自然环境因素。因为他们过去审计的工业和商业，无论在财务报表上，还是在经营决策中，涉及自然环境因素这方面的影响基本可以忽略不计。不过，农业是不一样的，因为农业是一个农作物—自然环境—人的三元结构系统。在生产过程中，自然环境是一个重要的因素。

第14章 不能忽视的药物问题。无论是种植的还是养殖的，在生产过程中都会使用兽药、农药、鱼药等药物。在众多的药物中，使用最广泛的是敌百虫。水产的，用敌百虫；种植的，用敌百虫；猪牛羊，也用敌百虫。连有时买不到驱蚊香，也用敌百虫代替一下。

第15章 农企的建设项目审计。不要以为农企建设的项目会比较少，有时会比房地产企业更多。一家有点规模的农企，旗下有养殖场、加工厂、办公楼、仓库、宿舍。其中，养殖场更涉及水电工程、道路建设、土地平整、挖掘堆土，以及引水排污等建设项目。如果是工厂化养殖，涉及的项目还会更多。

第16章 农企的人力资源审计。人力资源审计有很多种，我将之分为普通的和特殊的，不过无论如何去区分，这个人力资源审计没必要经常做，一年做一次就差不多了。

第17章 人力资源审计要注意的问题。做人力资源审计的，还要明白两个很有用的假设；一个是“经济人假设”；另一个是“社会人假设”。这两个假设非常有意思。

第18章 农产品批发市场的内部审计。现在很多地方都希望引进民间资本对农贸批发市场进行升级改造，所以有一些农企

除了经营养殖场之外，还会兼营农产品批发市场。涉及这方面的内部审计，真的有点头痛了。

第19章 农产品批发市场的猫腻。本章有很多地方涉及内审，因为内容太多，所以不展开来讲了。只让大家大致了解一下农产品批发市场内会有什么事发生。

第20章 关于农企财务审计中的查账。将财务审计放到这一章来说，其实有我的考虑。农企本身不比工业企业，其标准化程度低，生产周期长，收集资料难，要在农企中当好一个财务经理并不容易。要当一个合格的内部审计更不容易，因为我们更关注会计记录后面的真实性。

第21章 农业的薪酬审计。为什么单独列一列工资这一块，因为不少农企、农业集团都存在现金支付工资的现象。这不是个别的现象，而是招工难，不少从业人员流动性大，不得不用现金去吸引工人，特别是临时性的工作。如果工人比较多，又要发现金，很容易会给人以浑水摸鱼的机会。

第22章 农企的离任审计。离任审计不是国企的专利，其实，农企也是需要离任审计的，不过就是用得不多，就算这里有，其离任审计也是比较简单的，简单到成为监交手续的一部分。毕竟大多数老板都是称职的，一般来说，某个高层要走，为什么要走，大老板是心中有数，也会想好接手的人选。当然，如果规范一点的，都会让人事部帮忙进行交接的工作，并让双方签字确认，很少会让内审出面，更不要说做离任审计了。反而用得更多的是让内审去进行财务监交。

第23章 如何制订年度内审计划。一年之计在于春，一日

之计在于晨，所谓的计，是指计划。我们做内审的，也需要有一个计划，除了特殊情况，合理地安排工作时间，就能减少加班的机会。

第24章 对预算进行审计。预算很有用，在三千年前，中国就有预算执行制度，而最早应用上预算的是——礼。这里的礼，不是指礼貌，而是周礼。概括来说就是周朝的饮食、起居、祭祀、丧葬、婚嫁、战斗、器具、养老、育儿、外交等方面的规范。

第25章 “公司+农户”经营模式下的审计。有网友向我抱怨说家乡的农活是那么原始，埋怨农村落后的生产方式。其实，已经有不少的公司走向农村了，毕竟农民也是会追求利益最大化的，而其中的一种就是“公司+农户”。

第26章 对农业研究项目的内部审计。农业跟工业不一样，往农业研究项目里砸钱不一定能砸出产值，很多时候一些从事工业的公司转去投资农业项目，砸了很多高大上的研究项目，但能出成果的却寥寥无几。

本书读者对象

- 内审初学者。
- 农业类想要提升会计能力的会计人员。
- 农业内审培训班学员。
- 各财经、非财经专业的大中专院校实习学生。
- 私营农企老板。
- 需要了解农业审计的高层管理人员。
- 其他对内审有兴趣爱好的各类人员。

现在你手上的这本书，是一本关于农企如何进行内部审计的书。因受作者水平和成书时间所限，本书难免存有疏漏，但尽可能地保证干货满满，绝不掺水售假。

现在市面上有很多关于内部审计的书，但大多数是从审计职能这个角度进行论述，而本书是从农企的角度进行论述。很多人认为内部审计的方法是不分行业的，但笔者认为，在实际工作中还是有差别的。单单其产品这一项，就可以让盘点难度增加好几个级别，更不要说如苗种、病害、退化、天气等方面了。有时见到一些从别的行业转过来的同事，又或者从事农业内审的新人，在进行内部审计时，在进行农业管理时，经常会遇到种种困扰，这促使笔者写下本书。书中内容全属个人观点，绝不代表官方意见。另外，由于本书不是教科书，因此语言比较轻松，尽量贴近生活用语，希望大家能接受。

作者

2017年9月



目录

第 1 章	三大审计板块	1
1.1	哪些是三大审计	2
1.2	国家审计	3
1.3	上市公司审计	4
1.4	内部审计	7
第 2 章	内部审计首要工作	9
2.1	新手注意的三件事	11
2.2	新手入职三部曲	11
第 3 章	农企的存货盘点	13
3.1	存货盘点有何难	14
3.2	存货盘点的通幽之径	15
第 4 章	农企的农产品采购	21
4.1	农企入库难	22
4.2	内审如何去检查采购质量	25

第 5 章	农企的饲料采购的现场审计	27
5.1	养殖利润的组成	28
5.2	饲料系数	29
5.3	饲料系数的运用	30
第 6 章	农企的采购凭据	35
6.1	采购凭据的问题	36
6.2	八府巡按与监察御史	38
6.3	新技术与新应用	40
第 7 章	对财政补贴及项目专款的内审	43
7.1	农业补贴	44
7.2	农业补贴审计的注意事项	45
7.3	政府扶持项目的内审	48
第 8 章	农企的良种审计	51
8.1	良种是养殖业务之中首要的一环	52
8.2	良种的猫腻	55
第 9 章	对付养殖场舞弊的手段	59
第 10 章	农企的出口审计	67
10.1	出口的内部审计	68
10.2	出口的财务错误	69

10.3	如何快速了解出口业务·····	72
10.4	与出口有关的内审业务·····	73
10.5	与出口稽查有关的自查报告·····	77
第 11 章	农产品的下脚料审计·····	81
11.1	关注下脚料·····	82
11.2	下脚料的审计·····	84
第 12 章	农企内审的工作底稿·····	87
12.1	审计底稿·····	88
12.2	内审的底稿应是无定稿·····	89
12.3	不要太过相信审计软件·····	92
第 13 章	不能忽视的自然环境·····	95
13.1	自然环境对审计的影响·····	96
13.2	如何关注环境因素·····	98
第 14 章	不能忽视的药物问题·····	101
14.1	农业用药的风险·····	102
14.2	将农业用药的风险写进去·····	104
第 15 章	农企的建设项目审计·····	109
15.1	建设项目的审计重点·····	110
15.2	施工前的舞弊·····	111

15.3	学会看施工图	114
第 16 章	农企的人力资源审计	117
16.1	普通的人力资源内审程序	118
16.2	特殊的人力资源审计	119
16.3	人力资源审计的作用	120
16.4	人力资源审计的测评	123
16.5	将培训效果放在重点	125
第 17 章	人力资源审计要注意的问题	127
17.1	两个假设	128
17.2	KPI	129
17.3	建议	130
第 18 章	农产品批发市场的内部审计	133
18.1	新型农产品批发市场的经营模式	134
18.2	难题	135
18.3	如何应对	138
第 19 章	农产品批发市场的猫腻	141
19.1	新型农产品批发市场的关系	142
19.2	四种逃避交易费的普遍方法	143
19.3	恶意赊购的行为	145
19.4	返利支出	147

第 20 章	关于农企财务审计中的查账	149
20.1	内审的查账行为	150
20.2	查账的三个阶段	152
第 21 章	农业的薪酬审计	157
21.1	薪酬的舞弊行为	158
21.2	核查方法	159
第 22 章	农企的离任审计	163
22.1	离任审计的意义	164
22.2	具体的审计方法	165
第 23 章	如何制订年度内审计划	171
23.1	内审计划的目标	172
23.2	特别提醒	176
第 24 章	对预算进行审计	177
24.1	预算的前身	178
24.2	农业预算的组成	179
24.3	核查成本超支	181
第 25 章	“公司 + 农户”经营模式下的审计	187
25.1	“公司 + 农户”的经营模式	188
25.2	“公司 + 农户”的审计重点	191

第 26 章 对农业研究项目的内部审计	195
26.1 科技与农业	196
26.2 农业研究项目审计的准备工作	198
26.3 农业研究项目审计的开展工作	200
后记	203



| 第1章 |
三大审计板块

农业现代化，我们听得多了。不过能走上这条路的，一般不是个体户、小公司，而是大公司、大集团。这是因为农业用地越来越少，租金越来越高，个体养殖户基本能盈利的已经算是不错的了，很多因为经营不下去，干脆将农业用地出租或变卖。而只有大公司、大集团能投入更多的资源和人力，最大可能地利用农业用地。

公司大了，养殖场多了，过去还可以眼观六路、耳听八方的老板们需要面对的不再是一两个养殖场，而是几十个甚至几百个养殖场。这时候，靠老板逐一去过问的话，估计除了超人之外，谁也没有那么多的时间和精力。为了管理众多的养殖场，不少农企设立了多个部门进行管理，审计部就是其中之一。

在说农企的内部审计之前，首先向大家揭示一下内部审计与其他审计的差别。

1.1 哪些是三大审计

审计这个行业，有三大板块：分别是国家审计、上市公司审计（第三方审计）和内部审计，如表 1-1 所列。

表 1-1 审计的三大板块

审 计 活 动	控 制 类 型	性 质	主要使用者
国家审计	政府控制	法纪	政府机构
上市公司审计	社会控制	公证	股民
内部审计	组织控制	经营	董事会

国家审计、上市公司审计大家都听得多了，而内部审计与它们有什么不一样呢？其实，就难度来说，内部审计的难度比国家审计和上市公司审计更高。



1.2 国家审计

国家审计的工作重点是法纪，即查出哪个单位从这个政府项目中拿了多少钱，有没有猫腻，又涉及哪些贪官。审计组通过这些单位的账户，利用银行内部网络，查找涉事账户的交易明细。只要时间和人手允许，很容易就将来龙去脉查清楚。

有很多人以为洗黑钱都是用现金的，像电影里黑帮买白粉一样，那是 20 世纪的事了。正确的交易方法是送给你一件垃圾，然后帮你拿去拍买，到时自然会有人出手高价购买。至于这件垃圾是真的还是假的，一点也不重要。

不过这个方法对贪官来说，还不是最好的，毕竟容易露痕迹。现在世界上用得最多的洗钱手法是化整为零，然后化零为整。具体的操作如下所述。

(1) 成立 N 个离岸公司。

(2) 将这 N 个公司的账户分散到不同国家的银行。

(3) 然后请一个会计师专门负责化整为零，一个会计师专门负责化零为整。

(4) 最后将钱转到迪拜等容易变现的地方。

1.3 上市公司审计

上市公司审计的工作重点是财务报表的真实性，即用它们的名义来证明企业的报表是真实的。按理来说，涉及企业整年的财务状况，难度应该是很大的。但实际上，难度很小。

因为企业不需要你的“审计”，只需要你的《审计报告》。

可能有人会问，出《审计报告》不需要审计吗？万一企业提供的报表是假的呢？会计师事务所不用负责吗？

首先，我会问：一家会计师事务所要经营下去，收入从哪里来？答：企业客户！国家和股民是不会付一分钱的。为了生存，很多会计师事务所明知账是假的，存货是假的，报表是假的，也不得不配合出一份审计报告，证明这些东西都是真的。不管你做的审计程序多严谨，还是你的注册会计师水平有多高，如果不会造《审计报告》，神马都是浮云。造审计报告比做审计重要得多了。

其次，造假的违法成本太低，出一份假的审计报告，只有情节特别严重和主观故意的才构成犯罪。

举一个案例：在 2014 年，安徽某会计师事务所及其 4 名注

册会计师罔顾事实，明知委托人报表虚增收入6 200万元的情况下，仍出具审计报告。潜山县人民法院作出一审判决，被告某会计师事务所因提供虚假证明文件罪，被处罚金5万元，被告人该所注册会计师鲍某、朱某、王某、程某分别处以一年两个月、十个月不等有期徒刑，分别处1.8万元、9 000元不等罚金。

造假6 200万元，会计师事务所罚5万元，4名会计师罚得也不多，最高才1.8万元，刑期也不够一年半。比起制假币来说，轻太多了。两者都是造假，两者都伤害金融秩序。但就成本来说，造6 200万元的审计报告比造6 200万元假币容易多了，会计师事务所只要一张纸，而造假币的最少要62万张纸。

综上所述，会计师事务所的审计难度是比较低的。毕竟，就算审计能力再高，目标也都是为了一份漂亮的审计报告。如果这份漂亮的审计报告不需要你认真，不需要你花时间，不需要你的聪明才智，只需要你在上面签个名的话，又有什么难度呢？

题外话，有人会说：这些只是中国会计师事务所才有的问题，国际上的四大会计师事务所没问题吧。国际公认的四大会计师事务所出具的审计报告，一定是最有公信力的，股民都相信吧。

我会说，天下乌鸦一样黑，知道为什么国际上只有四大会计师事务所？不是五大？原来是有五大的，不过因为五大里有一家因为造假倒闭了，最后剩下四家，所以叫四大。

剩下的四家一定不会造假了吧？太天真了，作为追求利润最大化的商人，诚信也是可以出卖的。以四大发生在中国的事件为

例，其涉及的有科龙造假案、创维造假案、超威动力造假案、佳兆业造假案、锦州港造假案，很多很多，大家有空可以上百度查找一下。

题外话的题外话，我是不买股票的，作为一个财务工作者，我知道报表造假是很容易的事，看报表去衡量一家企业的价值是不靠谱的。其实，用人的眼光去衡量事物的未来发展本身就是不靠谱的事。可最早发明股票的荷兰人是如何衡量股票的价值值的呢？靠的是人品，不是买股票的人的人品，而是签发股票的人的人品。

最早，股票是指一船商品的分红和回报。当时荷兰的一条船是很贵的，船长为了诱使更多人集资购买，会向出资人承诺，出海后会为大家带来大笔分红，并且在纸上签了大名，这就形成了最初的股票。当时有报表吗？没有。当时有会计师事务所吗？没有。当时有证券交易所吗？好像真的有。其中最有价值的股票就是由人品最好的船长签发的。在没有电话、没有卫星、没有天气预报的大航海时代，能带着一船的商品顺风顺水地抵达目的地，还刚好遇上商品热卖，是多么需要人品过硬。靠谱吗？见仁见智了。

人品过硬的船长靠着一船又一船商品获得的利润让更多人购买他签发的股票，因为他能带来丰厚的红利。人品过硬的船长慢慢拥有越来越多的船只，航线变得也越来越多，沉船亏损的风险随着船队的增多而慢慢变少。发展到现在，船队变成了上市公司，船长变成了 CEO，但股票仍然还是那种股票。靠一份报表，来证明企业股票的价值，靠谱吗？或许吧。

1.4 内部审计

介绍完前面两种审计，最后来说说难度最高的内部审计。

百度上说：“内部审计是对组织中各类业务和控制进行独立评价，以确定是否遵循公认的方针和程序，是否符合规定和标准，是否有效和经济地使用了资源，是否在实现组织目标。”

百度的说法太过博大精深，很多人看不明白。说直白一些，内部审计就是：谁也不用理会，将老板看不到的东西扒出来，将老板不愿意说的话喊出来。督促大家努力工作，不要偷奸耍滑。

内部审计的重点是企业的运营状况。其难度为什么最高？因为每个行业都有潜规则，如果是一个外行人，单单只会做审计，不了解各个环节的猫腻，是查不出什么来的。

不要以为做内审的一定是财务，这是一个误区。有很多老板以为调个财务人员去查账就是内部审计，这不是不对，而是不全对。就好像，你拿把兵器去杀人，拿一根铁棍和拿一把刀的效果是不同的。虽然两者都是铁，而且都能杀人，但谁都知道拿刀的能刀刀见红。不可否认，有些人是绝顶高手，用棍杀得更多，而且能杀能伤。

能在一个行业中待十年，普通人也变成专业人士了，因为没有十年的经验是养不出一个专业人士的。但有十年的经验，就算混得再惨，也不愿走上内部审计这个岗位，因为这个岗位既不好捞钱，又经常得罪人。就算混得再好的审计总监，其收入也不可能高过销售总监。

那么，内部审计真的是没有前途的工作吗？也不是，对于一家企业来说，内部审计是一个非常特别的部门，因为它涉及一个工作——情报工作。

当老板的，想知道下面有没有人欺上瞒下，一般自己打听。如果规模比较小，管理不复杂的地方，口口相传的效率的确是比较高的。但到了一定规模，还自己去打听的话，一定非常累。哪怕历史上最勤劳的皇帝朱元璋，最后也不得不成立一个叫“锦衣卫”的机构。

作为内部审计的负责人，就要经常向老板汇报情况，有时就不得不提出自己的见解。工作做得好，你收获的虽然不是金钱，但却能得到一种更贵重的东西，就是信任。信任是一种非常珍贵的东西。



| 第2章 | 内部审计首要工作

当你成功得到内部审计这个职位，不要急急忙忙地开展工作，首先有一件重要的事要搞清楚：你的上司能否将问题直接反映到最高层？即你和你上司能不能直接跟老板说上话。

不要以为这点不重要，相反，这是非常重要的。因为内部审计的工作性质，决定了一定要直接对老板负责。在学术上，称为审计的独立性原则。为什么呢？我举个例子，如果内部审计部的顶头上司是财务总监，到时你查出财务部的错误，财务总监一般会表扬一下你，然后骂一骂会计，最后当没事发生，不了了之。因为财务部出了错误，财务总监是要负责责任的。

如果你的顶头上司不是老板，又或者不是直接向老板汇报，不要做了，马上跳槽，因为浪费时间。当然，工资非常高的可以例外。

搞清楚这一点，非常重要。因为当你受尽白眼，劳心劳力查出的问题，最后却不了了之，时间长了，工作的积极性一定会受到打击，长此以往不利于身心健康。为了你和你的家人着想，在应聘时，你要搞清楚，你要任职的这个审计部，是不是一个独立的部门，直接受最高层领导。

当你受聘成为一名内部审计，又得到老板的重视，不要马上就开展工作，你还有很多准备工作要做。

2.1 新手注意的三件事

第一件事，你要搞清楚公司的所有制度。

第二件事，你要搞清楚公司的生产流程。

第三件事，你要搞清楚谁负责什么，谁管理什么。

这三件事搞清楚了，你就能明白，制度是为谁而设的，生产过程中涉及谁。在脑海之中，形成一个流程。

其实，这三件事是行政主管入职后马上要搞清楚的问题，不属于审计入职后马上要搞清楚的问题，但是，这三件事搞清楚了，对你只有好处，没有坏处。

会计师事务所在开展审计工作之前，有一个审计评估的工作，目的是了解审计企业及其环境从而减少风险。而作为一名内部审计人员，多花点时间了解你的公司，就能更快地找准问题。

2.2 新手入职三部曲

很多刚入职的内部审计人员，马上会被主管安排工作，毕竟，公司请你是要花钱的，所以很多人都是一边工作一边了解公司的，我不是说这样不好，但是容易片面。

最好的办法是放下身段，多请教一线员工，特别是有丰富经验的一线。不要以为审计是一个高尚的工作，有很多工作需要接触的人是一线员工。不要小看一线员工，虽然他们的工资最低，

差事也是最苦，但是他们更能接近真相。

通过与他们的对话，相信你已经对一线中的关键人物有一个大概的印象，这一步，我称为关键人物评估。提醒一下，不要带有偏见，例如只注意他的缺点而忽略他的优点。

第二步，对关键人物的行为进行观察，看看他们是如何工作的，特别是他们的工作细节。这一步，你要灵活提问、多听少说，因为他们的一些行为会说明一些工作上的潜规则。

第三步，汇总收集所有关键人物的情报。这一步，是最后一步。这里我交代一下你需要的情报：①他们的背景；②他们的经验；③他们的压力；④他们的性情；⑤他们的思维局限。到这个时候，相信你应该大概了解公司的人事情况，明白应从哪个方面开始入手了。

但仅关注关键人物、上层人物是不够的。历史上解析社会下层比较少，毕竟社会的底层，关注的人不多，但正是这些人推动了历史的前进。毛主席说得好，不能脱离人民群众。对于审计工作来说，你的目光，不能只停留在冰山上，你更需要了解冰山下的暗涌。



| 第3章 |

农企的存货盘点

记得以前经常有会计向我抱怨农业存货盘点很麻烦，点来点去不容易，还经常出纰漏。的确，农产品盘点是比较难，就算是上市公司，它们的农产品盘点结果，也经常被人抱怨真假难验。

3.1 存货盘点有何难

农企与工商企的不同之处，主要是农企的存货是变动的，会计学上，农企的存货可以称为生物资产。为什么要用生物资产将普通的存货区别开？是因为，养殖的鱼呀、虾呀、羊呀是会生老病死的。它们的价值，可以说是非常难估计的。

曾经，有一家公司老总委托某注册评估师出一份资产评估报告，该公司老总指着一个大湖对评估师说：“我公司在这个湖养了一千万条的高价鱼，价值2亿左右。”评估师一听，吓了一跳，马上对老总说：“这个很难评估的。”老总一听，挥挥手，“没问题的，谁会真的跳进去一条条地捞起来盘点。”

第二年，这家公司老总又找同一个注册评估师出一份评估报告，老总又对那个评估师说：“我公司在这个湖养的一千万条高

价鱼今年死了一半，损失了1亿。”

农企的盘点，特别是大规模农企，是非常难盘点的。一个湖里有多少条鱼，一座山里有多少棵树，一片海里有多少只扇贝，真的能点清楚吗？就算能捞上一些做抽查，也很难比较准确地估计整体。

这个时候，内部审计如何评估农企内生物资产的价值呢？

有财务经验的人可能会说，可以从采购方面入手，通过计算采购的成本来确定存货的账面价值。即计算总的入货金额然后减去总的出货成本。这个看起来可行，但在实务上，是查不出什么来的。不要忘记，内部审计与注册会计师两者审查存货的目的不一样，注册会计师查存货的目的是证明存货的价值；而内部审计查存货的目的是查清是否有人舞弊。

用这个方法，不能保证每次采购都是真实的，也不能保证每次出货的数量都与账上一样。为什么这样说呢？因为采购的时候，采购员有可能会与供应商勾结，而销售的时候，销售员也有可能欺瞒客户。用这个方法，实际上是没有考虑到舞弊这个参数。

此路不通，就真的没有办法了吗？



3.2 存货盘点的通幽之径

前面我说过要多接触一线员工，特别是有丰富经验的一线员工，靠这些员工来帮你分析。

他们会告诉你：什么时候，多少只羊会消耗多少包饲料；什

么时候，多少只猪会消耗多少剂药品；什么样的水质，最多能养殖多少条鱼；什么样的养殖网笼，最多能养殖多少只扇贝。他们是你手上的测量校对工具，他们的判断比起账面上的数字，更有参考价值。

收集他们的数据，推导出当时实际的数量，然后与账上的数量作比较。如果出入不大，那就没什么；如果出入大，就可以开始判断究竟是有人舞弊，还是有财务记错账，还是你的推导有错误。

案例：这是发生在2014年，由我同事负责的一个舞弊案件。由于涉及公司机密，不必要的数字不公开。在审计农企下属的水产养殖场时，发现某水产养殖场内有几个鱼塘的鱼存在销售数量少于采购数量的情况。

当时，我同事以例行检查的借口进入养殖场，向药品员和场长咨询当时的养殖情况。没有发现有大规模死鱼，没有发现有活鱼过塘。难道是鱼养殖的时候成功减肥了？为了查清这个问题，我同事咨询了另外好几个饲养员，他们都表示，该段时间，鱼饲料的投喂都正常。那只有两种可能：一是采购的时候，有人多写数量；二是销售的时候，有人少写数量。

为了搞清是哪个人出了问题，我同事将当时一个鱼塘的采购进货量作为一个数量模型，结合饲养员的经验，与饲料耗用量比较，初步排除了采购做假的可能。于是，只剩一种可能了。

在2014年的某一日，当销售员将鱼装上鱼车后，我们在门口与保安拦截了鱼车，经现场称量，证实了销售员少写数量。后来，我们没有报公安机关，而是选择内部解决，销售员把不当得

利上交，并赔偿公司损失。

如果没有一线员工的帮助，没有一线员工的经验，这次舞弊可能发现不了。

如何利用一线员工的帮助进行盘点，怕新手不明白，我将具体的盘点方法揭晓一下。

3.2.1 塘鱼盘点

塘鱼盘点：将一个10米×10米的木框放在鱼塘水面上，在投饲料时，计算木框中有多少条鱼，然后再找饲养员做一个误差校正，最后再乘以鱼塘的水面面积，推导出一个塘内有多少条鱼。但这种方法不适合盘点混养的鱼塘，因为几种鱼养殖在一个鱼塘之中，底层的鱼类是没有办法盘点到的。另外，还有一种方法称为疫苗法。简单来说，就是在草鱼0.5千克左右，需要打疫苗时进行盘点。为了预防草鱼的出血病，渔场会在草鱼年幼时对它们打疫苗针，不要以为鱼就不用打针，鱼也要打针的。通过药物的使用量，就可以统计出草鱼的数量，兽医一般会用这种方法进行盘点，但这种方法只对草鱼有效，其他鱼类就不行了。如果是贵重的鱼类，如鲟鱼、金龙鱼等，一般是有植入鱼用PIT射频标记，盘点就简单得多了。但PIT射频标记一个就要5元，如果不是贵重的鱼类，就得不偿失了。

不过科学技术是不断进步的。听说现在已经有了一种鱼塘专用的探头（见图3-1），其目的是探测水下鱼类的活动情况，以便防止病害。这个仪器有一种声呐功能，可以探明水下有多少条

鱼，而且价格不算太贵，约 1 千元。

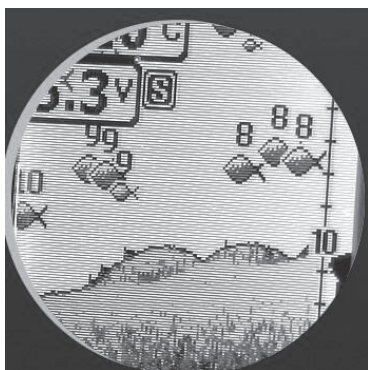


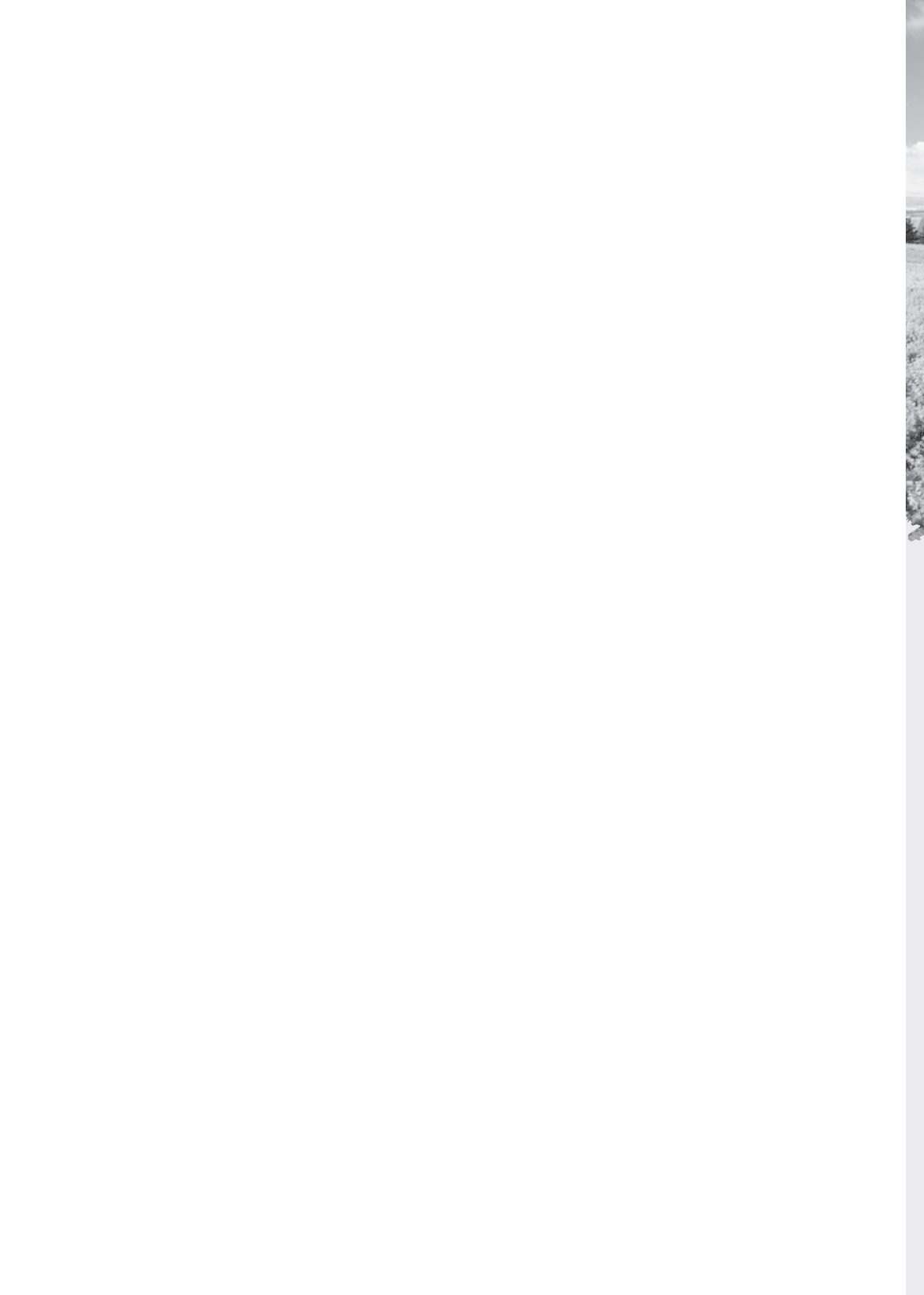
图 3-1 鱼塘专用的探头

3.2.2 猪只盘点

散养猪只盘点：盘点时间一般是在傍晚，引诱“头猪”过来进食之时。一般每一群猪都会有一只“头猪”，有吃的，“头猪”先吃，有喝的，“头猪”先喝。由于猪的鼻子比较灵敏，容易闻到发酵过的青饲料里面的酒香味。因此使用发酵过的青饲料，引诱“头猪”过来，然后在它们进食时进行盘点。这是一个养殖员提供的方法，我觉得不错，分享给大家。

可能有的人会觉得这个方法太麻烦了，很多养殖场都在猪耳朵上钉一个跟踪器，再读取跟踪器的数据进行盘点。也许这个方法不错，但我觉得，如果没有见到这些猪，心里会觉得不靠谱。谁知道这些跟踪器是不是还在运作中？谁知道这些跟踪器是不是别在猪耳朵上？万一有人玩虚的，你就被人玩了。

各种不同的农产品都有不同的盘点方法，如果你不懂，不要随便抽样检查一两次就交差了。正确的做法是虚心请教一线老员工，他们会有很多你想不到的方法帮助你进行盘点。当然，你也要留意新技术的应用。如林木的盘点，现在已经有三维激光扫描仪等新技术了。





| 第4章 |

农企的农产品采购

讲 这个之前，跟大家说一下，农产品采购是一件不容易的事，很多人都以为采购部是一个油水很多的部门。我更正一下，如果是工商业可能真的油水多，但农业就不一定了。

4.1 农企入库难

作为一个内部审计，不能只向财务部拿采购单、磅码单、入库单、发票等资料来做采购审计，因为这样往往忽略了检查采购质量，这是不全面的。内部审计不同于其他审计，它的着眼点不光是为了证明资金的真实性，而是公司的整体利益。

举一个实例，我有次做审计采购农产品的时候，发现某养殖场上半年采购数量没有大变化，但出货数量却下跌了两成。初时判断为市场需求减少，但横向对比了其他养殖场后发现市场供求正常。以为是会计入错账，检查后没有问题。不过在检查的时候发现，上半年禽畜的用药数量增大。电话咨询养殖场兽医，证实由于新来的采购员失误，将带病的禽畜采购回来，并感染了其他禽畜，需要治疗一段时间后才能销售。由于养殖场通常的养殖模式是“轮捕轮放”，如果养殖时间过长，会押后出栏的日期，造

成出货量下跌。

我在审计报告中反映了这个问题，后来养殖场在采购时，安排了有经验的人员进行抽样检查。

农企的采购入货是一件非常讲究经验的事，因为采购的时候，如果没有一定的眼力，是发现不了禽畜的暗伤的。十年出一个买手，特别是做农产品采购审计的，单单去靠价格和数量来判断采购质量是非常有风险的事。

说到采购，不能不提一下供应商。工业企业的供应商大多是工厂主，但农企的供应商，绝大多数是个体户、农户、农业中介。一般的企业大宗采购都会签合同，但农企采购是没有合同的，最多有一张磅码单或出货单之类的。结算时，一手交钱，一手交货，而且没有退货。

所以采购员发现禽畜有问题，一定要马上停止采购，如果一上车，就不能下来了。但不是所有的采购员都会这样做的，可能因为一条烟、一瓶酒、一句话，很多采购员就会把有问题的禽畜拉回去了。

凭单据上是看不出什么的，因为品种、数量、单价、规格都对得上，如果拉的不是死的、不是烂的、一般能救得活的，养殖场场长也不会说什么。但这里有三个问题要审计注意。

- (1) 养殖时间长了，养殖成本就高了。
- (2) 万一养不活，饲料和人工就打水漂了。
- (3) 最怕的是为了养活，加上违禁药物。

题外话：农产品质量问题的重要性我就不说了，百度上面一

大堆，我就说一个如何利用质量问题打击竞争对手的案例。

在美国得克萨斯州，有两家非常大的雪糕公司，从二十年前开始，两家公司就是冤家对头。后来，一家公司的董事长交通意外身亡，接任的年轻董事长为了彻底打击竞争对手，决定将旗下的几十个冷库转租给对手，并放出话来，公司准备转型，退出这个行业。怕对方不相信，主动将客户送给对手，介绍订单。这是打击竞争对手的手段吗？不要急，接下来，他的竞争对手信以为真，为了满足客户的需求，扩张！扩张！贷款、招聘、大量采购。一时间，大有成行业老大的风头。而且为了满足需求，还联系海外代工生产。

可惜，这一切都在有心人的算计之中，在企业成功地交货之后，一张举报信就让这家企业不得不接受调查。因为在它们的雪糕之中，出现了不合格的产品。美国食品都会有质量问题？会的，一家企业的质量体系，是有限度的，一旦生产数量高于某个程度，质量就会出现下降，而且海外代工，质量是很难把握的。只需要收买一个人，就能改变一切。

美国政府对食品质量的罚款是巨额的，更要命的是，在调查期间，已生产的产品不能出售。现金流断裂，催收贷款，合同违约，一系列的变故让公司元气大伤。在这段时间内，原来放话说转型的年轻董事长，已经有计划地蚕食对手的市场，成为真正的行业老大。

这样的手法，比较阴险，不过却很有效。福特对丰田用过，将丰田普锐斯赶出了北美。华纳对索尼用过，坑了索尼十几亿。

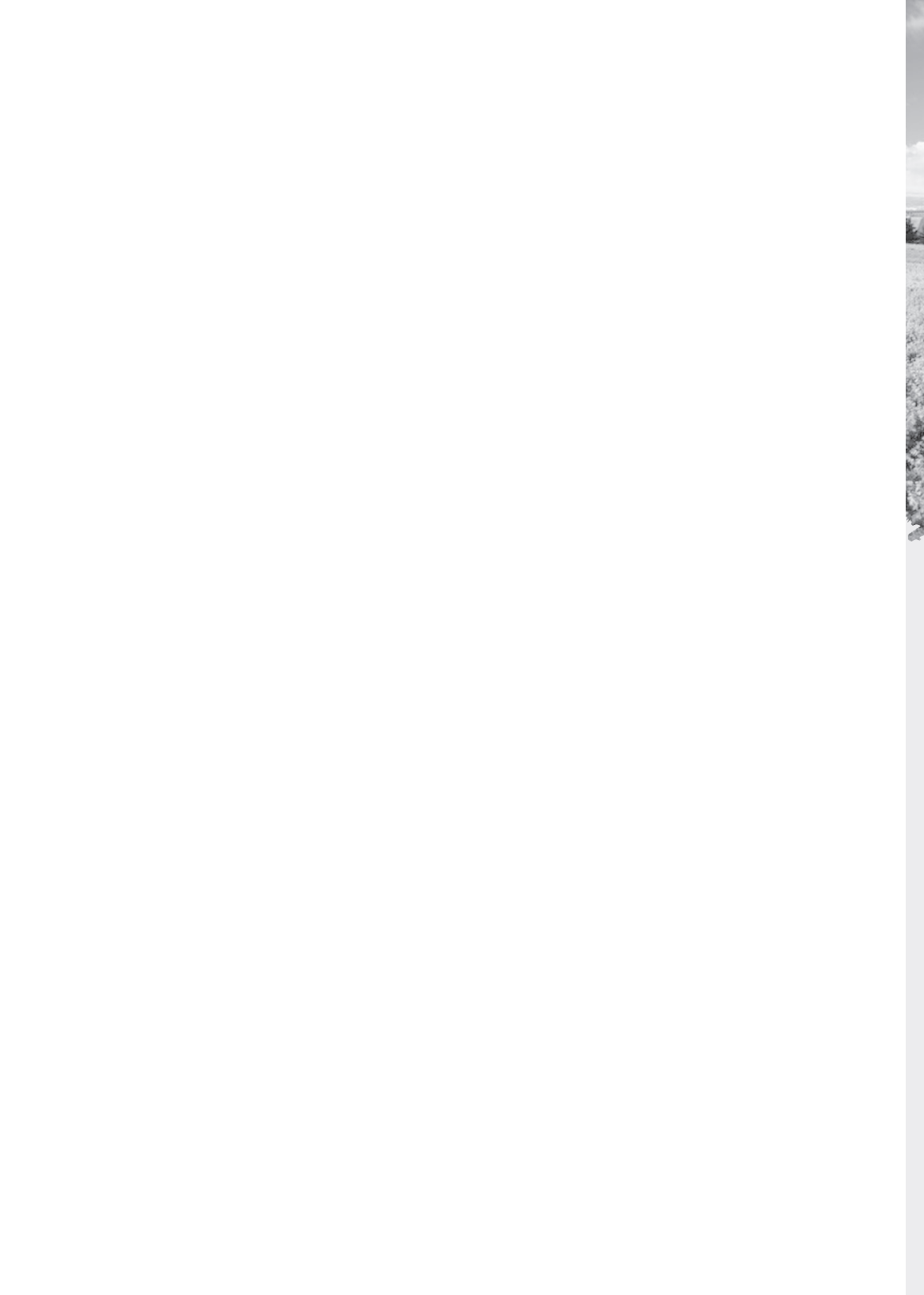
农产品大多数是食品，食品的安全风险较之其他产品更高，曝出食品安全问题，少则罚款，大则停业整顿。更严重的是，如果是出口的，真就是血本无归了。

4.2 内审如何去检查采购质量

那么内审如何去检查采购质量呢？我是通过做现场审计去进行检查的。即当有某个新的供应商供货时，实地去检查其采购质量，尽可能地拍照留存，然后和养殖场场长讨论，评估这一批农产品的质量情况。大多数的时候是进行突击检查，事前没有通知采购部门。

对于农产品的供应商，我会按它们的平均质量水平进行分级，分为优、良、中三级，差的不要，所以没有差级。然后再按供应商的供应时间，分为长期供应和短期供应两级。对于优质长期供应商，我们很少会进行现场审计；对于中级或者新的供应商，现场审计的工作就多点，原因我就不多说了。

这里，我要提醒一下，如果内审人觉得公司的采购流程有问题，存在风险，不要贸然提出来，因为你不是外审，而是内审。你觉得采购存在风险，最好默默地留意着，不要声张，不然别人会觉得你是站着说话不腰痛。同时，你应该努力收集证据，只要你的证据够硬，能抓到人，到时再去提出来修改流程，你说的话才能让人信服。





| 第5章 |

农企的饲料采购的现场审计

我经常听别人解释，说什么饲料产出比之类的比较低，收成不好，出肉率不高，比以前差等。如果不懂这些知识，就很容易吃亏。这里我主要讲一下饲料采购涉及的饲料系数，内容比较浅显，大家了解一下就可以了。

5.1 养殖利润的组成

说饲料审计之前，先来说一下养殖利润的组成， $\text{养殖利润} = \text{总收益} - \text{总投资}$ 。其中总投资，也就是我们说的总成本，饲料支出是占大头的，往往饲料的支出就已经决定你这一期的养殖是否盈利了。因此饲料的采购是一件非常重要的工作，一般来说都是由资深人士担当，可以算得上是位高权重了。

进行饲料采购审计，不少的内审人员都将目光盯在回扣上面，我不是说不好，但老板未必会看重这一点。他们往往会更看重饲料的质量，这才是生死攸关的大事。

5.2 饲料系数

判断一种饲料好坏，往往会涉及一个数字，称为饲料系数（FCR），外国人叫它饲料转化率（见表5-1）。这是一个很特别的系数，简单点来说，就是平均每日你吃了多少碗饭会转化为多少斤肉。

饲料系数（FCR）= 消耗的饲料量 / 喂养动物平均日增加质量。

喂养动物平均日增加质量 = 这个动物增加的质量 / 生长天数。

表 5-1 饲料系数

项 目	大 羊	中 羊	小 羊
饲料系数	2.11	2.38	2.45
平均日增加质量 / 克	567	624	654
平均日饲料消耗量 / 克	1 196	1 485	1 602

饲料系数的作用非常广，可以判断饲料的成本，可以判断养殖的利润。也是一个非常重要的指标，运用得好，可以帮助审计节省不少时间。

饲料系数也是一个很重要的生产指标，但不是越便宜的饲料就越好，这里财务经常会走进误区。有时，我们也会走进这个误区。养殖业不是工业，成本是要看产出的，不一定成本低了，养殖利润就会高。经常会是成本低了，养殖利润也就低了的情况。

还有在采购饲料时，那些饲料公司都会宣传它们的饲料系数，但这个饲料系数不一定就是准确的，不同季节，不同纬度下，饲料系数都是不一样的，只能是一个参考。

5.3 饲料系数的运用

举例来说一下饲料系数的运用。当我们来到仓库，为了快速检查养殖场的饲料成本，通常是将饲料价格（元 / 千克） $\times$ 饲料系数 = 每增加 1 千克的饲料成本，然后乘以动物增加的质量。再与财务提供的饲料使用成本进行对比，如果差异较大的话，你就要找一找原因了，是有部分饲料没有入账，还是被浪费了。

例如，某供应商提供一批饲料，养殖场已使用一段时间，你可以开始计算饲料系数。当饲料系数少于行业平均值，你就要检查每天的饲料使用量，并和养殖员一起找原因。当然不是所有的饲料系数都是准确的，但不准确的饲料系数往往是有原因的：生长速度慢、气温变化、病害、饲料保管不善、有人将饲料偷卖、饲料的质量有问题。这个时候，你就要有点职业怀疑了。一个一个地排除，如果到最后，你发现是质量有问题，如粉重营养少等，马上通知老板，因为对于老板来说，最重要的还是质量问题，其他问题相对于质量问题来说都是小问题。除了影响收获之外，还有万一真的和饲料厂打起官司来，饲料厂十有八九都是赢定的。为什么？因为这些法官不懂，老是说谁主张谁举证，要你证明饲料质量与动物肥瘦之间的因果关系。这跟证明你是吃米饭长大的一样困难。

我在检查饲料质量时经常会遇到的问题是霉变，不要以为是小问题，这是很容易出事的，因为这些霉变饲料给动物吃了之后会出现中毒情况。

至于引起霉变的原因有很多种，有饲料生产时被污染，有运输时被污染，有存放过程中被污染。过去有很多养殖户为了节省成本，会将霉变的饲料洗干净，然后煮一下，再去喂给动物吃。其实这是不行的，因为霉菌是耐高温的。我认为对于霉变的饲料，最好的方法是不再使用。

霉变饲料检查要点如下所述。

- (1) 饲料仓库的密封性，防水防霉的工作谁负责。
- (2) 检查饲料袋上的包装日期。
- (3) 检查饲料袋表面有没有被淋湿。
- (4) 用手抓起一把饲料，闻闻有没有霉味。

做完饲料检查之后，和农产品现场审计一样，均对供应商进行分级。这里提醒一下，如果在采购中发现问题，一定要马上报告上级，不要等审计报告出来才说，因为这涉及货款管理，晚了，货款一付，剩下的就是双方扯皮了。

题外话：经常会遇到饲料促销大降价，每当这个时候，我都会留意到，这也是养殖利润最差的时候。我不知如何去说明饲料商与养殖户的关系，反正就是你想发达时，我涨价；你想保本时，我降价。饲料商与养殖户之间的关系，好不到哪里去，也差不到哪里去。其实，饲料商也不想涨价的，毕竟在竞争激烈的饲料行业中，涨价你就成为众矢之的。但原材料涨价太快，玉米、豆粕都涨了一大轮，再不涨就真的顶不住了。

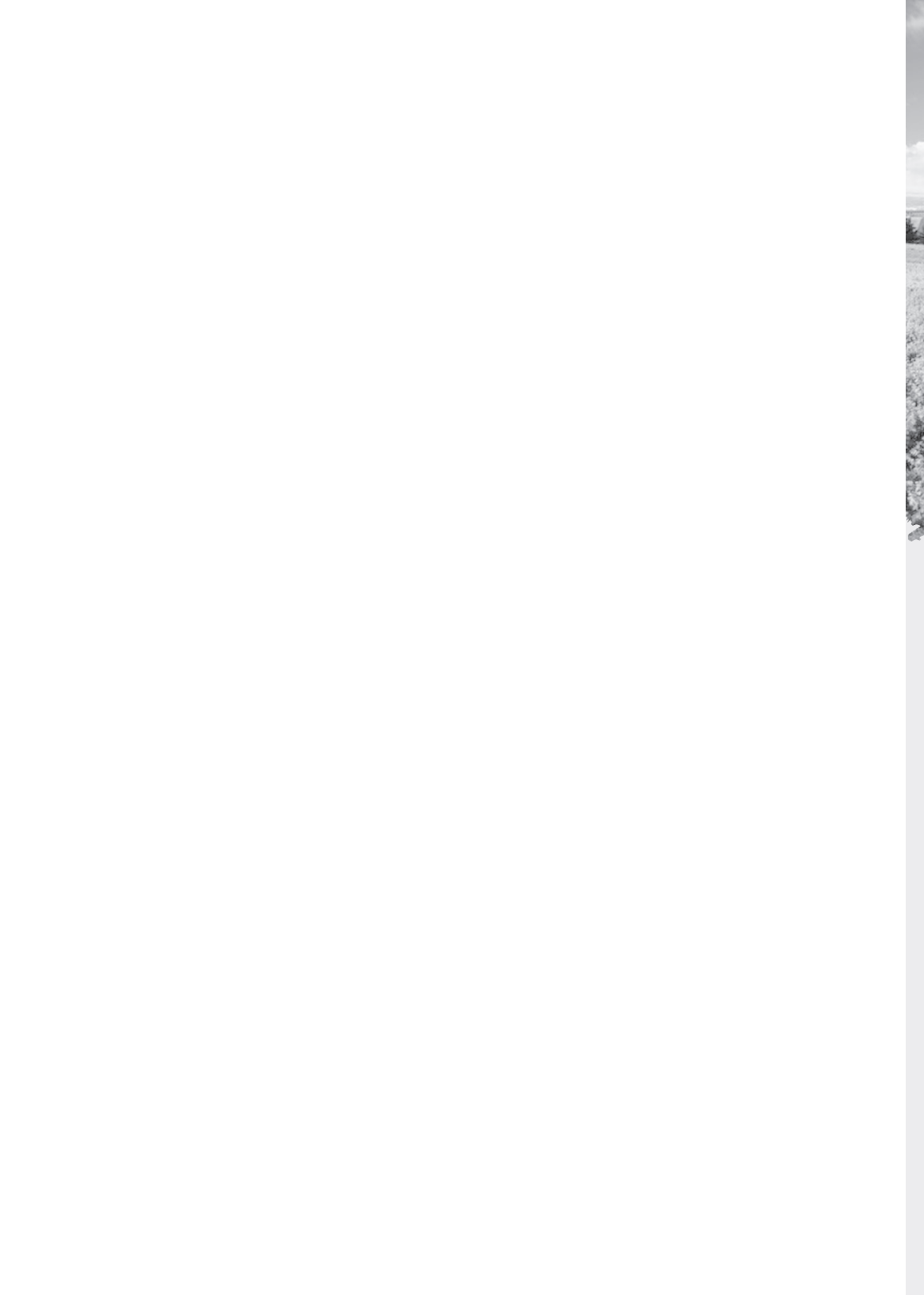
我国的豆粕、玉米、小麦，均以进口为主，特别是美国豆粕，玩过期货的人都知道，豆类的期货是风险最高的期货之一，也是

收益最高的期货之一。国际大鳄们非常喜欢用多头和空头来控制豆类的期货价格，以达到他们盈利的目的。学过经济学的都知道，什么叫“看不见的手”，但不要以为这只手是公平的、正义的。如果当你有足够多的金钱时，这只“看不见的手”一样会为你所用，达到控制市场价格的目的。他们只需要用这只手增加 0.01 元的价格，就赚到了无数人一生享之不尽的财富。反之，我国的养殖户，就被这只“看不见的手”抽走了大部分的血汗钱，随着饲料价格的一路攀升，一年到头辛苦得来的利润不过是四五千元，收入还不及城里打工的三分之一。

饲料企业其实也是受害者，如果养殖不能赚钱的时候，就算是大型饲料企业一样会面临亏损的危险，现在很多饲料企业聪明了，懂得去用期货预期去制订生产计划。但对于中小饲料企业来说，臣妾办不到呀。现在政府鼓励饲料企业搞创新，这是对的，毕竟出路已经被人堵住了，自己开一条路也未尝不是办法。

那么这个期货交易是谁发明的？又是在大航海时代，又是在荷兰。当时由于郁金香供不应求，荷兰的商人最先为郁金香做了个期权，这个在历史上非常有名，称为郁金香期权，然后一发不可收拾，不少人参与对郁金香炒作，连没钱的也要借钱购买。大仲马的《黑色郁金香》中也提到过，有人会为参与一次郁金香期权而变卖家产，可想而知，当时人们对这种郁金香期权的疯狂程度。当越来越多的人参与到这个投机盛会时，当原本便宜的郁金香变成可以换到一条船时，当真正对郁金香有需要的花农、学者因高昂的价格不得不转种其他花时，危机已经偷偷地埋下了。1 年之后，大批大批的人因此而破产。

我认为，当供求不平衡时，这只“看不见的手”会让采购价格升高而让供应商变得有利可图，进而加大生产。但生产是要看需求的，采购价格的升高一样会让消费者变得无利可图，从而会减小需求，最后双方都会一地鸡毛。





| 第6章 | 农企的采购凭据

农企采购审计除了要关注质量问题之外，还有一个要注意的，是采购凭据的问题。因为农产品采购，有一个特别的问题，就是农民、农业中介是不会开发票给你的。税务局为了企业能做账或出口的需要，出台了一个称为“农产品收购发票”的东西。这种发票，非常特别，是自己开给自己的。



6.1 采购凭据的问题

如果经常查看法院的判决书，你就会发现，农户与农企之间的经济纠纷，证据主要是写在磅码单、划码单、送货单上，很少有写在发票上的，因为大多数法官也明白，这种农产品收购发票，绝对不是农户开给农企的。

在做采购审计的时候，用这种“农产品发票”做审计证据，就要小心了，因为真实的采购与账面上的采购，有可能是不一样的。至于为什么不一样，这是财务部的工作税务筹划范围了，不要踩过界。

对于“农产品发票”，最多只用来参考一下，不要花太多的精力，最好花多点时间去查查磅码单之类的单据。查磅码单也是

有技巧的，上面写的重量和规格也不要花太多的时间，因为农产品拉回来之后会生老病死的。重点查查签名笔迹，时间日期是否与出车记录对得上。

记得有一次，我去做甲鱼的采购审计，非常伤脑筋。因为我们公司甲鱼的养殖很有特点，一般的养殖要养肥养大才拿去卖，但我们公司的甲鱼却要养瘦养小才拿去卖。可能有人会有疑问，怎么养瘦养小才拿去卖？是的，一切是为了甲鱼的口感和检疫质量。这是国情，没办法。当然，我们销售的价格会高很多。

这里，磅码单上的重量和规格是不准确的，因为规格变小了，重量也变小了。想查清有没有问题，真的很难入手。而且，从采购经理那得知，有时会向农户收取一定的折扣，即本来计划采购50只甲鱼，但临末会再多送一两只给你。更无语的是，送的数量是没有写在磅码单上的。

好了，数量上是不准确的，规格是不准确的，检查吧，食之无味、弃之可惜；不检查吧，心不甘、情不愿。哎，还是检查吧！查了一下发现，呃？怎么在一个月內，同一个农户有两个不同笔迹的签名？我当时想到两个问题：这批货是不是由这个农户提供的呢？是不是有人代签名呢？马上打电话给农户，还好，他证实了这批甲鱼是他的。那是谁帮他签名的？是采购员。

后来因为这份磅码单，老板将采购经理训了一顿，采购经理将采购员训了一顿。因为，磅码单是有法律效力的，一式两联，等同采购合约，你说你帮对方签名，万一出了问题，找你还是找供应商呢？

磅码单上的签名是很重要的，在很多工作流程中都规定了，

磅码单上要有供应商签名，要有采购员签名，必要时还会加上监督人的签名。有时候，可能会遇上一些奇葩的事，就是一张磅码单上写两个供应商的名字，又或者磅码单不见了，用一张烟纸来代替。这个时候，就一定要坚决反对，不要听采购经理说，差不多就行了这些话。因为磅码单造假是非常容易的事，一个不小心，你就中招了。特别是做猪肉生意的，如果磅码单不合法，分分钟都会被扣上“涉嫌销售私宰肉”这个罪名。

6.2 八府巡按与监察御史

农产品交易凭据的问题，就现时的技术来说，真的很难搞，国税局都已经放弃了，但我们做内审的，可不能轻言放弃。为了让采购部门能认真执行采购制度，我找了一个新的采购员，调入了审计部，然后派他下去对各养殖场进行不定期的突击检查。权力是没有什么，又不是真的玩八府巡按，不过现在科技这么先进，拍个照，打个电话非常容易。

题外话：小时候看《花田喜事》，其中有这样的情节：一个落魄书生，在家里受官僚欺负，后来考上了状元，被授予“八府巡按”之职，威风凛凛地衣锦还乡，把当年欺负他的官僚抓了起来……在这类剧情中，地方官见了“八府巡按”，就跟老鼠见了猫一样，浑身发抖如筛糠，“八府巡按”一声“拿下”，那些官员便立即被扒掉官服押解起来。因此，在那时的印象中，这个“八

府巡按”的官职非常大，在平时作威作福的地方官面前是说不二二的。后来阅读一些史书才发现，所谓的“八府巡按”，只是民间的一种说法，官方从没有过“八府巡按”一职，应该称为“巡按御史”。实际上“巡按御史”的官职非常小，只是小小的七品官（相当于正处级）。

这个职位有没有用，已经有很多论述了。其实，不过是一种监督职能的延伸。那为什么这个职位相对较低呢？我分析了一下，有以下几个原因。

（1）这个巡查的职位如果高了，当权者就没法制衡了（工资太高伤不起呀）。

（2）万一检查出问题，当权者暂时又不想处理的话，可以轻易地按下（等工程完工再和你秋后算账）。

（3）职位较低去监督职位较高的，能提高积极性（不用我说，下面的人看你人五人六的样子超不爽，一定会花多点力气去查你）。

（4）职位低，调去哪里都容易（你是社会主义的一块砖，哪里需要哪里搬）。

除了有八府巡按，你还需要一个监察御史来汇总这些采购凭据，着手从成本项目开始分析。一个主内一个主外，两者相辅相成。这一名监察御史将会对下列的采购项目进行检查。

（1）采购是否超计划，查明原因（失职）。

（2）采购单价是否高于市场均价，即有没有人吃回扣（舞弊）。

(3) 鱼的存量是否与计划一致，即有没有人偷鱼（犯罪）。

这名监察御史最好以前是做成本会计的，这样的话开展工作会非常快，因为不用专门去进行培训，他已经有全部的概念。采购价格是否高于均价，采购数量是否少于日常，他都可以判断出来。



6.3 新技术与新应用

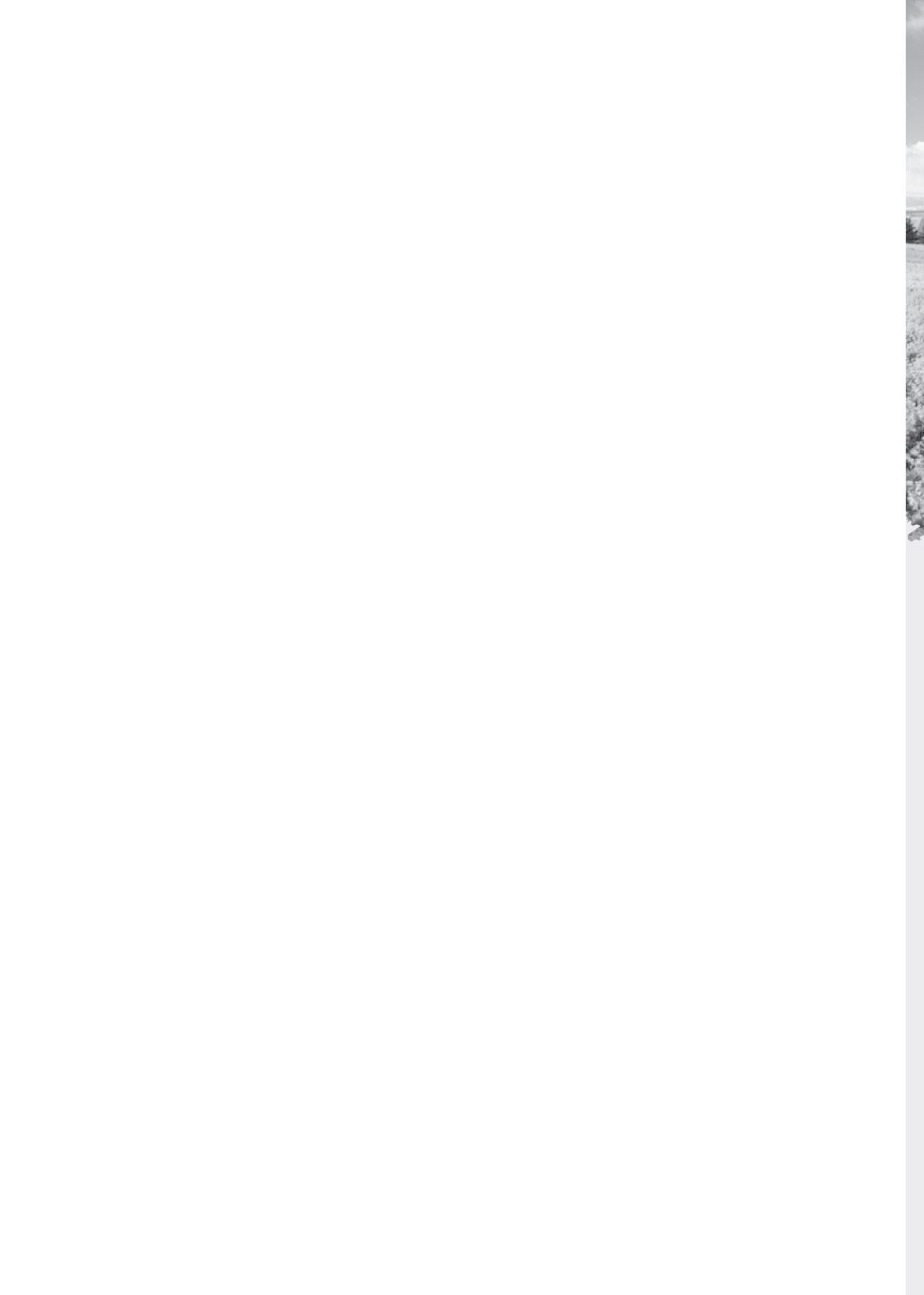
当然，凡事没有十全十美的，你不能指望所有的手下都是一当百的猛将，不过随着科技的进步，有很多技术难题可以用科技解决。我研究过用联网电子秤+物联网+结算中心的模式进行采购操作，为了减少有人故意修改重量和数量等舞弊行为。简单说明如下。

联网电子秤——市面上普通的电子秤都是不联网的，但有一种电子秤是可以联网的，这种电子秤内置手机上网卡，外置小型打印机，带监控摄像头，内置锂电池，无线操作，灵活移动。只是，这种电子秤造价较贵。

物联网——全部养殖场的数据能通过互联网传到公司的服务器上，而且当某个养殖场发生断网时，可以自动保存数据，到通网时再发送。

结算中心——由于数据保存到服务器，会计可以通过导出数据等方式知道每个养殖场每天的采购数据和销售数据。可以通过摄像头知道交易的真实性，还可以根据数据打印农业采购发票。

当这种模式完善之后，农企的采购凭据就真实多了，就不用经常出差检查，如发现异常，也可以通过结算中心第一时间知道。不过，现实还是有点骨感的，这种模式在前期投入得太多了，无论是人员的培训，还是设备的采购，还是软件的设计费用，这些不是每个老板都舍得。





| 第7章 |

对财政补贴及项目专款的内审

很多国家都会对农业有专门的补贴，美国有、法国有、日本也有，中国当然不例外，不过对这些农业补贴，很多人都不太明白，又或者觉得无足轻重。的确，中国过去真的对农业扶持得不多，在 2005 年之前还征农业税，但人还是要往前看的，随着经济越来越发达，国家的农业扶持政策会越来越多，补贴也会越来越高。

7.1 农业补贴

我们先说说农业财政补贴审计，相对于出口退税来说，农企补贴的金额可能会比较小。例如，一些家大业大的农企，补贴回来的金额可能比不上一天的现金流，于是就轻易地放过了。这其实是不对的，这是国家给你的优惠。虽然金额较少，申请时间长，手续多。作为内部审计人员，其他人能将它不当回事，但你不能，你要提醒老板，钱虽少，但为什么不要？

农业是国家的基石，但做基石太辛苦了。农业的运转一直是一个与天斗、与地斗、与人斗的过程，其中的艰辛，农民是最清楚的。所以很多农民都想转行当工人，于是就有了农民工这个职业。

国家面对农村人口的流失，一直都在想办法，希望更多的人从事农业养殖工作。从1995年减免杂费，到2005年全免农业税，然后再到2012年农机补贴和2015年农业贷款，国家一直希望农民能保持农业养殖的热情，即使是在房地产最火爆的时候，一样坚持18亿亩耕地红线不动摇。因为中国人口众多，全部外国人一年吃2亿吨粮食，但中国人一年就要吃5亿吨粮食，万一哪一年发生极端天气，爆发全球粮食危机，能救中国人的只有那18亿亩耕地。

截至2015年，国家一共有50项农业补贴，具体的大家可以网上查找。其中，农企能直接拿到钱的，主要有农机购置补贴、农机报废更新补贴。具体的政策大家可以上网找找，这里就不多介绍了。其中我认为农企内部审计中，有一个需要关注的地方是补贴的收款情况。

7.2 农业补贴审计的注意事项

7.2.1 农企直接管理的农场

农企当中，如果是有直接管理的农场，购买农机之后，只要提供发票和营业执照复印件，一般就能拿到政府的农机补贴，多则每台2万~3万元，少则每台200~300元。这些钱是直接划入农场账号的，一般没有什么问题。不过，有些销售农机的经销商就直接跑过来与场长商量，说能在购买价中直接扣减，不需要你递申请。如果场长为了省事，答应了，这就容易出问题了，因

为这是国家不允许的。《农机补贴实施方案》上面写明了，农机补贴只能由直接从事农业生产的农民、农企申请，如果销售农机的经销商说能在购买价中直接扣减，很可能是打算吃差价。所以无论是不是真的，都不要相信世上有免费的午餐。

题外话：记得有一次，我见到某批农机的固定资产入账价值比平时低，初时没有太在意，以为是商家打折，但闲聊中得知，这一批农机是没有补贴的，因为买的时候已直接在买价中扣减。当时我查了一下政府的农机补贴网站，一般来说，农机补贴都是公开的，我在公示中发现，该批农机补贴有我们公司的名字，数量对得上，但金额对不上，不用问，对方将差价吃了。这事我在审计报告中提了一下，希望将差价要回来，但别人已经吃下了，还能叫人吐出来吗？

除了农机购置补贴，还有农机报废更新补贴，这个补贴要注意的地方是，将旧农机拿去回收公司时，除了拿到残值款之外，还要拿到《农机回收解体证明》。有很多养殖场的场长怕麻烦，将价值较高的转手卖出，将价值较低的扔给收破烂的。这是不可取的，因为如果有《农机回收解体证明》，除了在采购新农机时能优先办理购置补贴之外，在购买新农机后，还会收到农机报废更新补贴。

这里有两个好处。

- (1) 至少在固定资产管理上起了一个监督作用。
- (2) 减少舞弊可能。

7.2.2 农企间接管理的农场

上面说的是农企里有直接管理农场的，如果是间接管理的农场又如何？即公司属下有好几个农场的，但农场注册名字是某某人。这个要小心了，因为个人是可以直接拿农机补贴的。一般来说，财务没有关注到这一块，农机补贴很可能被忽略。这个时候，就要看看采购回来的农机补贴有没有收齐。一般来说，留意政府的农机信息网站查找农机补贴公示，监督养殖场按时缴回补贴款。这个算是比较简单的，最怕的是注册的个人参与到农机补贴腐败之中。

以下是引用党风办公布的案例。

2010年，农机经销商吴某想到一条发财大计，他在农机补贴中看到了一个商机，只要农机站长能睁一只眼闭一只眼，就能得到可能是他一辈子都赚不到的钱。没错，就是空手套白狼，假合同骗真补贴。

吴某一介商人，如何能轻易地勾搭上站长呢？毕竟大小也是个官。没别的，利益而已。农机推广站长林某，壮志在胸，可惜身处清水衙门，左没有政绩为引，右没有金钱开道，正当林某哀叹龙游浅水时，一心发财的吴某向其献策，一时好比刘备遇上诸葛亮，大感时来运转，正是“金鳞岂是池中物，一遇风云便化龙”。

吴某利用了农民的贪心，用少至500元，多至1000元的小红包引诱农民在虚假的农机合同上签名；然后交给林某审批，林某看都不看全部批了；最后两人将得来的补贴平分。

林某从此不用担心完成不了任务指标，推广数字一年比一年好看，而且想要多少钱，国家就给多少钱，真的是快活无比。

吴某也从此不用为销售发愁了，销量一年比一年好看，而且想要多少钱，国家就给多少钱，有钱人也不过如此。

他们的成功经验，很快就被别人借鉴到。从一个县推广到一个市，从一个市推广到全省。所谓上得山多终遇虎，你以为领导会是笨人吗？很快一支由省纪委、省公安厅、检察院、农业厅、财政厅组成的调查队就出发了。

不久之后，林某和吴某的好日子到头了。连同他们的还有25个农机干部，27个经销商。

农业补贴腐败不是什么新闻了，无非是分管官员和农机经销商利用农民骗补贴。这个不关企业的事，也不关内审的事，但当某天你突然发现公司的养殖场注册人被抓了，就真的麻烦了。影响生产不说，还连累公司，这些是内审无能为力的地方，只能多加宣传教育了。

7.3 政府扶持项目的内审

说完政府补贴款内审，接下来我们说说政府扶持项目的内审。近年来，国家出台了多项支农、惠农政策，这些政策延伸到地方时，就是具体的政府扶持项目。在2016年国家农业扶持项目涉及金额就有1.8万亿元。

具体的申报流程一般是这样的：农企、农民合作社、家庭农场，向政府申报某个项目，政府按你的投入对你的项目进行补助，然后进行验收。例如，你的养殖场需要进行排水改造工程，还差点钱，于是向政府申报这个养殖扶持项目，政府的专家评审之后，将会拿点钱给你，助你一臂之力。排水改造完成之后，政府会派人过来验收，证明给你的钱没有用在赌钱、投资等地方。

如何申报这一点，你是不用担心的，因为农业局会有详细的申报指南，也有专门的人去负责。而我们农企的内审，就是保证这些钱进来之后，用到了该用的地方，而没有被人挪用。这是专款专用的内容，是不难的，相信很多农企都会有自己的计划，能用最少的成本申报最多的钱。而内审是可以通过银行流水，一目了然地知道拨入的钱用到哪些地方，非常简单我就不多说了。

重点是另外一种，比较难的，就是“吹牛掮客”利用养殖场的名义套骗项目专款。所谓的“吹牛掮客”，就是经常向企业推销他们与政府有多铁的关系，有多强的公关能力，同时又可以帮助你拿到多少的补助等。之所以叫他们“吹牛掮客”，是因为他们比起“权力掮客”，少了背后的实力。

很多时候，不是所有的老板都真的明白所有项目，有时甚至将有些小的项目放权给下面的部门经理，特别是一些10万、50万的小项目。这个时候，往往有一些“吹牛掮客”跑过来拉关系，他们会主动联系场长和部门经理“吹牛”。如果场长和经理一时鬼迷心窍，被他们吹动了，他们便会指导一番，教你发起项目申请，并帮你像模像样地搞起项目来。当然，这不是学雷锋，他们会等你的项目款项下拨之后，理所当然地索取“回扣”。至于项

目完成得如何，能不能通过验收，他们是不关心的。

当然，政府扶持资金肯定是转账到企业银行账户的，但财务可能不会记载为“营业外收入政府项目”，也许神不知鬼不觉地计入其他应收款中，再通过往来款流出。这个时候，如果内审不全查银行流水的话，是很难发现的，而且就算是全查，万一银行流水的信息不详细的话，也容易忽视。

如果一家农企属下有很多养殖场，各养殖场有很多扶持项目的话，建议每半年做一次政府扶持项目的专项审计，目的是杜绝有人利用政府项目来进行套骗专款。不要以为涉及资金小，风险就小，这是不一定的。因为对于财政专项资金，政府是有审计局进行审计的，如果在专项资金下拨出现问题，影响是很不好的，特别是对农业龙头企业。

题外话：套取专项资金不是什么新闻了，中央政府为防止这些事情，下过不少的文件，连对地方政府也做过相关的规定。如《农业综合开发财政资金违规违纪行为处理办法》第十四条：“因审核、监管不力，致使项目单位套（骗）取或挤占挪用财政资金的，按违规违纪资金数额的一至三倍扣减下一年度财政资金指标；情节较重的，不予安排新增资金或调减现有投入规模。”即减你的财政预算，其他市有专项预算，但你没有。

如果你是一家龙头企业，一不小心真的参与了套取专项资金的项目，下次核查资格的时候，就艰难了。



| 第8章 |
农企的良种审计

良种，一直是养殖界的核心问题，而且是非常重要的问题。因为物竞天择，适者生存。作为大多数的农企，可能不是直接面对良种的问题，上文我也说过，很多农企都会从农民、农业中介、合作社中采购农产品。不过，也有一些农企是有直接经营养殖场的。农企万一涉及规模化养殖，这就不得了了，不是龙头企业，也是一方霸主，因为规模化养殖可不是一般企业能玩得转的。

8.1 良种是养殖业务之中首要的一环

在农企的养殖场中，良种是养殖业务中首要的一环，它决定了整年所需的饲料量，整年药物投放量，整年肥料施放量。以塘鱼养殖为例，打过疫苗的草鱼和没打过疫苗的草鱼是两个不同的概念，前者基本不用药，后者经常要用药。

所以，为了在未来能投入更少的成本，为了将来有一个好收成，对良种往往有更严格的要求，于是催生了一批种子公司、育种苗场。如果拥有好的良种，这些公司是不愁没有生意的，但上一年的好苗种，不代表是今年的好苗种。我举个例子：

记得有一次，有位老板就因为采购回来的虾苗出了问题，让3个月的人工、饲料、塘租全打水漂了。这次的事，怪不得别人，因为这批虾苗是他自己挑的，而且出售的苗场也是注册苗场，在采购时也保证了虾苗的成活率。于是这位老板亲自挑选了一批活泼、精神的“良种”。

的确，苗场没有骗他，虾苗的成活率很高，而且没有什么病害。可惜，一个月之后，这位老板觉得有点不对路，怎么这批虾苗好像长得有点慢。于是检查了很多方面，水质、饲料都没有问题。以为是饲料不足，于是加大饲料投放量。

时间又过了一个月，长得真的好慢，别人的虾都已经脱壳了，自己的虾还没开始。心急如焚的老板请了很多朋友过来帮眼看看，还拿了几十条去化验，均没有发现问题。这个时候，他的一个朋友提出是不是苗种退化，老板这才恍然大悟，觉得很可能。

苗种退化，形象点来说是爷爷是英雄，爸爸退化成人杰，儿子退化成狗熊。后来，这位老板不得不将虾米全贱卖出去，因为再养殖下去，越养越亏，还浪费了时间。

在内部审计之中，经常会遇到责任人推卸责任的情况，他们会将责任推给种子公司、育种苗场。说收成不好是种苗的问题，不是他们的责任。这时我们的内部审计，就要确认从这些公司采购回来的良种是有证的、有备案的，不是什么三无产品。

有人会觉得，这个可能会比较简单，看看证件，查查备案，没什么难度。的确，难度不算高，但容易出事，即使是有十年经验的买手，也有可能在这个时候打眼。按照采购部门的说法，采购苗种比采购农产品难度更高。

因为在引进苗种中，有一个问题是不能忽视的，就是病毒。以 WSSV 病毒为例，在 1992 年，对虾病毒爆发时，全台湾的对虾都死得七七八八。不止这样，离台湾最近的福建，一些引进了台湾良种的对虾场也同样爆发了该病毒。更可怕的是，短短一年时间，这个病毒已经感染了全中国的虾场，一个池塘内的虾，能在一天时间内全部死光。之后 3 年，该病毒感染了印度、泰国、韩国、日本，然后流传到北美和南美。全世界的虾农损失惨重，更是史无前例。而该病毒 WSSV 至今无药可解。现今所养殖的虾，多数选择抗病能力强的品种，如南美白对虾。

内部审计不是科研部门，内审的定位是在于监督，而不是监管，所以你只需要核实苗种供应商的资质和苗种的备案就行，至于苗种质量，公司会有专业人士去把关。这里提醒各位内部审计人员，不要随便插手评估苗种质量，因为里面的风险太大。哪怕是国家级的专业人士，有时也在引进苗种上栽跟头。

在内部审计中，基本上对苗种质量是无法评价的。如果老板叫你做采购审计，希望你们对采购的某良种的质量作一个评价时，果断拒绝。如果问有什么意见的话，你可以回答：“中国现在做不到，因为就算是美国，他们的良种审计，也只是对种子作一个验证计划。而这些计划，如 AFIP 等，均由种子实验室进行验证。而对其质量上的风险，即使是最好的生物学教授也不能避免，因为这是上帝的领域。”

8.2 良种的猫腻

既然不好去评价苗种质量，我们是不是就此为止呢？不是的，我们可以从采购流程入手。以我的经验来看，苗种采购最可能发生的猫腻是：货不对版、鱼目混珠、中饱私囊。

- (1) 货不对版——买A货变成收B货。
- (2) 鱼目混珠——A货跟B货一起运过来，B货伪装成A货。
- (3) 中饱私囊——收货少一点，回扣多一点。

针对这些问题，我们可以用一些方法来查看，普通一点的是查找漏洞，检查执行力，看哪个环节坏了规矩。特殊一点的是全程跟踪、深探回访，看哪个人出了问题。

这个时候，有的内审人员会将种苗采购价格作为突破口，其实不一定会查出什么来。现在网上有很多卖苗种的，什么一号种、二号种之类的，很多都非常便宜，如果采购部采购的苗种比市场价格高，不要大惊小怪，因为这里可能是有原因的。例如，在采购运输之中的保护费用，要保证苗种运输中的成活率等。

我的建议是不要只盯着财务资料，多走访一下苗场，可能还会有意外收获。

题外话：我平时也有看网络小说，发现很多作者都喜欢将主角穿越到古代去建功立业，一开始就做火药，做火枪大炮，甚至开化工厂。其实，最好的方法是带一袋谷种过去，这才是真正的大杀器呀。因为古时的水稻和现代的水稻是不一样的，我们以清

代的水稻为例，按顾炎武《日知录》中所说的：“吴中秋禾一亩之收也不过三石。”文中所说的三石，折合当今就是200千克左右。而现代水稻亩产平均都有450千克左右，这才是大杀器呀。带一袋现代水稻过去，什么也不用说了，你说你是神，也会有人相信你。

现代水稻的发展，要从20世纪20年代左右说起。一些在国外攻读农学的留学人员带回了近代的育种理论和技术，将国外所学应用于中国的水稻育种工作。这里面有两个人非常厉害，他们是中山大学的丁颖和清华的赵连芳，这两个人一个留学日本东京大学，一个留学美国威斯康星大学。在民国时期，能从这两所大学毕业，真的非常不容易，更不容易的是他们都选择回国发展，用他们学到的知识报效国家。更加难以想象的是，他们成功改良了中国水稻，并应用到支持抗日战争中去。

丁颖，东京大学学士，在1931年就已经将野生稻与普通稻杂交成功，并培育出中国第一个杂交水稻品种“中山一号”，开创中国杂交水稻新纪元。

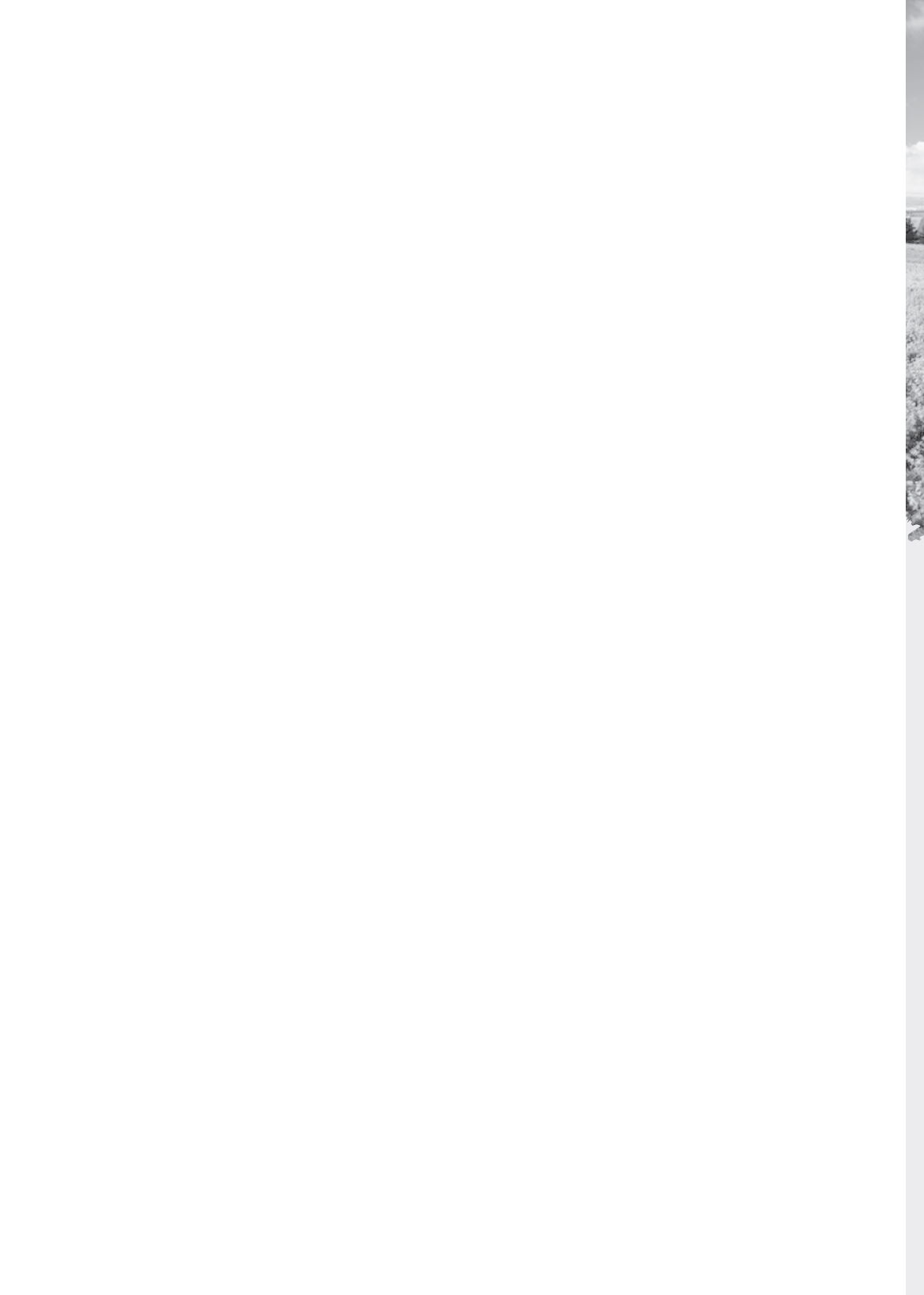
赵连芳，威斯康星大学博士，在1933年改进水稻育种方法，在民国时代主持全国水稻改进工作，在抗战时期更是培育出高产耐肥的“南特号”“胜利米”等水稻品种，极大地支持了抗战工作。

我国以前并不富裕，不可能每一次都要购买外国人的优良稻种，为了让自己能拥有优良稻种，于是将他们的第一代优良稻种不断地进行繁殖，从中挑选出变异不高的，然后不断地进行人工筛选。这些工作一个研究所当然搞不了，但十个研究所呢？一块田可能搞不了，但一千块田呢？不怕失败九百次，因为只需要一次成功就可以了。经过不断的努力，在抗战之时，中国已经有十

多种高产水稻了。

如果按学术上的原则，实事求是来说，他们两个才是中国杂交水稻之父，哪怕是袁隆平院士，他在1974年所育的第一个杂交水稻“南优2号”，他的亲本也是来源于赵连芳改进过的“南特号”。不过大家要明白，袁隆平院士也是非常了不起的，他在那个年代能主持这样的科研，并在前人的成果上更进一步，更难能可贵。

中国用了三代人，能在战乱、动乱中坚持培育改良水稻品种，是一件非常不容易的事，希望大家能珍惜碗里的米饭，不要浪费了。





| 第9章 |

对付养殖场舞弊的手段

养殖场里有人偷偷地将场里的农产品变卖，量很小，每天十来斤的话，外人是很难察觉的。对付这些小偷小摸的，靠检查财务报表是行不通的，但不管的话，时间长了，一旦养成习惯，人心就变坏了，所以不管是不行的。

养殖场舞弊这种事情，预防胜于治疗。如何预防，除了完善制度和多次巡场之外，还要把握人心。很多从事农业工作的都是朴素的人，他们会认为种地养鱼、开荒引水，都是很辛苦的工作，吃点拿点是天经地义的。而且工作待遇差、报酬低，与自己做的大量工作的贡献相比，太吃亏了。当这种思想从一个人蔓延到一群人时，而且没有及时加以纠正的话，造成的杀伤力可不是一点点的。

当老板不能经常去农场巡视，当农企的经营思想不能传达到下面的员工，很容易就会出现由下至上的舞弊问题。我前文说过了，不怕一个高层做坏一件事，最怕的是下面的人联手做坏一件事。

农企的审计部，要多向行政部沟通，提醒他们多关心一线员工，多发点嘘寒问暖的短信，节假日多加点餐，多点口头表扬，这些都不花什么钱，但能提高忠诚度。很多从事农业工作的人都是朴素的人，他们对企业的忠诚度越高，就越愿意为企业付出更多。

以农企固定资产盘点为例，不要以为跟一般的工商企业一样容易，以为拿着固定资产清单盘点就 OK 了，很多时候，农企的经营地方太大，拿着盘点表由东面跑去西面都要半个小时。特别是用来做育种的生物资产，哪头牛跟哪头羊你可能傻傻地分不清。所以我要说，想事半功倍地完成盘点，员工的热情很重要。他们会骑着摩托车，载着你盘点完所有的东西，他们会将牛、马轻易地赶到你面前。你可能一年才见着一次这些固定资产，他们可是整年都见着。

人心是一件有意思的事，涉及人类行为学，我这里就不多讲了。但今天有很多企业讲什么建设企业文化，说到底无非就是思想建设的一种，大家上百度找就是了，这本来就不是审计部的事，但如果说不涉及审计部，防止舞弊本身却是审计的职能。

题外话：我看过溥仪的《我的前半生》，其中有个章节很有意思，是关于舞弊的。我节选了一下：我在出宫之前，虽然对内务府的舞弊拿不到证据，但是，每年的数字告诉了我一个事实：我的内务府的采购开支，竟超过了西太后（慈禧）的内务府的最高纪录。

内务府给我写过一份叫作“宣统七年款项及近三年比较”的材料，是内务府为了应付清理财产的上谕而编造的，据他们自己的统计，除去了王公大臣的俸银不计，属于内务府开支的，民国四年是二百六十四万两（折合人民币为3亿元左右），民国八、九、十年是二百三十八万两、一百八十九万两、一百七十一万两（差不多每年两亿人民币），而西太后时代的内务府，起先每年开支

不过三十万两（差不多三千万人民币），到西太后过七十整寿时，也不过才加到七十万两，我这个人再不识数，也不能不觉得奇怪。

同时我也注意到了这个事实：有些贵族、显宦之家已经坐吃山空，日趋潦倒，甚至于什么世子王孙倒毙城门洞，郡主、命妇坠入烟花等新闻已出现在报纸社会栏内，而内务府人却开起了古玩店、票庄（钱庄）、当铺、木厂（营造业）等大买卖。

师傅们虽然帮助过内务府，反对我买汽车、安电话，可是一提起内务府这些事，谁也没有好感。伊克坦师傅在去世前不久曾因为陈师傅不肯向我揭发内务府的弊端，说“陈师傅犯了‘欺君之罪’，不配当‘太傅’。至于庄士顿师傅（美国人）就更不用说了，内务府在他看来就是‘吸血鬼’的化身。他对内务府的看法促成了我整顿内务府的决心。”

呵呵，溥仪也认为有必要对内务府进行审计了，我们来看看他的审计手段如何。以下是节选：“我在婚礼过去之后，最先运用我当家之权的，是从参加婚礼的遗老里，挑选了几个我认为最忠心的、最有才干的人，作为我的肱股之臣，这样，紫禁城里一共增加了十二三条辫子。这就是：郑孝胥、罗振玉、景永昶、温肃、柯劭、杨鍾羲、朱汝珍、王国维、商衍瀛等。我分别给了他们‘南书房（皇帝书房）行走’、‘懋勤殿（管皇帝读书文具的地方）行走’的名衔。另外，我还用了两名旗人，做过张学良老师的镶红旗蒙古副都统金梁和我的岳父荣源，派为内务府大臣。”

不要以为这些满清遗老真的是老弱了，他们不少是头脑清醒

的，他们的审计方案一点也不比我现在写得差。大家可以看看。

臣意今日要事，以密图恢复为第一。恢复大计，旋乾转坤，经纬万端，当先保护宫廷，以固根本；其次清理财产，以维财政。今请次第陈之：

（总的计划：①保护老板人身安全；②清理财务；③有钱再谈复辟。）

一、曰筹清理。清理办法当分地产、宝物二类。

（清点固定资产和存货。）

1. 清地产，从北京及东三省入手，北京如内务府之官地、官房，西山之园地，二陵之余地、林地；东三省如奉天之盐滩、鱼池、果园，三陵庄地，内务府庄地，官山林地，吉林黑龙江之贡品各产地，旺清、模木林，汤原鹏棚地，其中包有煤铁宝石等矿，但得其一，已足富国。是皆皇室财产，得人而理，皆可收回，或派专员放地招垦，或设公司合资兴业，酌看情形，随时拟办……

（派人去盘点房产及农业用地。）

2. 清宝物，各殿所藏，分别清检，佳者永保，次者变价，既免零星典售之损，亦杜盗窃散失之虞。筹有巨款，预算用途，或存内库，或兴实业，当谋持久，勿任消耗……此清理财产之大略也。

（派人清点存货，好的保存，差的变卖，好的存在仓库，差的变卖后投资实业。）

溥仪觉得可行，在他的回忆录里说：“我已当家成人，任何人拦阻不了我，再则我身边有了一批人，力量强大了……我兴致勃勃地从这批人才里面，选出了郑孝胥来担当这件整顿重任。我

破格授这位汉大臣为总理内务府大臣，并且‘掌管印钥’，为内务府大臣之首席。”

这位郑孝胥，写一手好字，作得一首好诗，得到了这破格提拔，还洋洋自得地做了首诗，我大概翻译了一下，翻译得不好不要喷我。

三月初十日夜值

大王事獯鬻，勾践亦事吴。（溥仪呀，你是勾践）

以此慰吾主，能屈诚丈夫。（不要怕呀，能屈能伸大丈夫）

一惭之不忍，而终身惭乎。（忍一下，百忍成金）

勿云情难堪，且复安须臾。（一切都是暂时的）

天命将安归，要观人所与。（你是天命之人，你能得到其他人帮助）

苟能得一士，岂不胜多许。（只要你得到我，你就胜过得到其他人）

狼首虽写形，聊以辟群鼠。（我虽是狐狸，但用来吓老鼠是没问题的）

持危谁同心，相倚譬蛭驱。（一切有我）

可惜，这位郑大臣无范蠡之能，只当了三个月的内务府总管，就被人挤走了。不是所有人都能当得好和坤的。这位郑大臣的心比天高，手比眼低，他第一件事是高调撤了内务府关键人的职务，派了自己的亲信去接手。第二件事是缩减所有太监开支，连祭祀用的水果都换成木的。得了，新官上任三把火，从上烧到下，所有人都得罪完了。于是溥仪要钱的时候，没钱，要物的时候，没物，整个内务府瘫痪了。郑大臣审计失败了，拿现在的说法，三个月试用期没过，自动辞职。

我来做个假设，假如我穿越了，当我的老板溥仪要求我来抓一抓内务府舞弊，我会分以下几个步骤落实：

第一步，要对下面的人宣传“忠君爱清”的思想，暂时不要动所有人的利益。

第二步，偷偷团结下面的太监，时不时搞些忆苦思甜大会，时不时送些小恩小惠。

第三步，对内务府中层拉一批、打一批、抓一批。

最后一步，对内务府高层痛下杀手，具体的手法可以参考朱元璋“要么不做，要么做绝”。

雷厉风行不是不好，而是要看环境，溥仪本身的地位就是尴尬的，皇权旁落，手底下本来就没有什么人，如果没有群众基础，查出舞弊又如何？1924年，溥仪被赶出紫禁城，内务府上下人把财产一分，各散东西了。

查农企的养殖场舞弊，在山高皇帝远的地方，连雇人都是一件麻烦事，如果你一来就雷厉风行地查舞弊，你以为下面的人会服气？到时停工停产，老板第一件事就是叫你回去。

其实，我觉得可以先从质量检查方面入手，等时机成熟后，然后再发动雷霆一击，这样会更好。我举个例子，如水产的，你可以从养殖场的管理上，开始检查，美其名曰是管理检查，实质上是收集线索。具体安排见表9-1。

这个供大家参考，不同行业有不同的检查方法，不过方向应该是相同的。

表 9-1 养殖场管理检查表

序号	核查事项	审计程序	程序类别	应获取的资料	核查方法	表面事项	真实检查目的
1	饲料仓库安全	询问和查看	必查	照片	1. 现场查看。 2. 询问库管人员仓库信息	1. 仓管钥匙是否专人保管, 未经许可是否他人可随意进入。 2. 仓库是否存在漏水的情况, 饲料是否变质霉变。 3. 领用是否有人核实	留意库管人员, 大概对库管人员有一个印象
2	养殖水质	现场测试	必查	水质记录	水质颜色	1. 水质是否定期监控。 2. 水面是否有漂浮物。 3. 水质颜色是否有异常	目的是判断其换水量, 大概地确定生产能力
3	用药记录	实地查看	必查	用药记录	1. 现场查看。 2. 询问技术人员使用信息	1. 是否有用药记录。 2. 是否有禁用药。 3. 药物的存放是否安全。 4. 有害有毒物品是否包装完好独立存放。 5. 是否使用过期药品	留意用药记录是否有断点或突然下降
4	死鱼	实地查看	必查	死鱼记录	询问工人	1. 是否及时清捞水体、草丛和底泥中的死鱼与濒死鱼。 2. 是否妥善处理死鱼	判断是否真的有这么多多死鱼
5	养殖日志	实地查看	必查	养殖记录	询问技术员	1. 是否对养殖放养情况做好记录。 2. 日志是否有专人负责记录, 建档保存	留意技术员的谈话
6	养殖场周边环境	实地查看	必查	照片	现场查看	1. 养殖场周边有没有污染, 如垃圾、粪便、异味。 2. 周围有没有围栏。 3. 有没有监控	目的是看周边的市场, 或者是方便卸车的地方
7	生产安全	实地查看	必查	维修记录	询问场长	1. 检查用电安全, 发电机是否正常。 2. 检查防火安全, 消防设施是否完备	通过电量判断其真实的生产能力



| 第10章 |
农企的出口审计

当农企到一定规模的时候，很多农企都希望它们的产品能出口到其他国家，因为出口更赚钱。除了免检验检疫费之外，中国出口农产品到东盟都是免关税的，而且还有退税。不过因为农企直接出口绕不开一个问题，就是“农产品采购发票”的退税问题，所以很多农企都委托出口公司出口。如果有点实力的，自己成立一个出口公司，专门从事出口工作。

10.1 出口的内部审计

无论哪一个都好，都涉及出口退税的问题，平时这些都是会计的工作，内审一般都不会涉及。不过，有时候老板会叫内审去审核一下账务处理和出口单据，看看有没有什么问题。这一下，可将财务部得罪惨了，本人有一次将财务部血洗了，查出来的问题一堆，然后各个财务都被批了一次。

对于出口的内部审计，工作重点和平时不一样，主要的审计重点是进出口货物的品名、规格的完整性和真实性，至少，让海关和税务局过来检查的时候不会出现问题。

现在出口退税的操作不比以前了，现在简单了很多，也方便

了很多，至少不用经常去跑外管局和税务局了。即使是这样，该犯的错误依然还是存在的。



10.2 出口的财务错误

我总结了一下，财务主要犯的错误有以下几个方面：

与报关员沟通不足，造成装箱单（packing list）日期与出仓单日期对不上，有时出仓日期晚于出口日期。即 2015 年 10 月 1 日出仓的，但 2015 年 9 月 30 日已经装箱出口了。

（1）报关单上的货物规格与出仓单上的规格不符。

（2）报关单上的毛重与装箱单不符，不过如果是空运的，毛重可以与装箱单不符。

（3）出口发票的货物名称不等于采购进项发票的货物名称。

（4）报关单上的货物的名称与出仓单不符。

（5）出口农产品的不含税单价少于采购农产品的单价。

以上这些都是出口单据的处理问题，不要以为这些不重要。因为根据国家税务总局国税发〔1994〕146 号文件规定：凡有下列情况的，对出口业务一律不予退税。

（1）出口货物的货源不实的。

（2）虚抬出口货物国内收购价格的。

（3）出口退税凭证有涂改、伪造或内容不实的。

（4）出口企业不见出口产品、不见供货货主、不见外商的交易。

为了避开以上四点，我们审计人员就要把一张张的单据复核一次。具体过程如下：采购入库—进仓单—进项发票—出仓单—装箱单—报关单—出口发票—收汇水单—退税通知单。

整个过程要完美无瑕，让人找不出一丝纰漏才合格。

题外话：出口退税，是一个好政策。简单说就是为了让中国的产品以低价格，进入别国的市场，为我们国家赚取更多的外汇。如何让中国企业降低出口产品的价格呢？就是通过退还在国内已经征收的增值税。于是很多小企业，宁可没钱赚，也要出口商品，毕竟国内有退税，最少有 10% 的利润可以维持经营。

中国之所以成为世界工厂，因为产品非常廉价，每个国家的人都喜欢，除了美国总统。

中国的骗子们见出口这么好赚，也想发发财，他们利用假增值税发票，假仓单，虚构采购货物，然后假出口，假收汇，去骗国税的钱。税务局上过几次当之后，变聪明了，加大了检查增值税发票力度。不过道高一尺，魔高一丈。发展到现在，骗子们也学乖了，他们用真发票，买垃圾货，真出口，利用地下钱庄假收汇。

我举个例子，如何用 10 万元骗国家 100 万元退税。如图 10-1 所示具体的手法：骗子们成立 A 和 B 两家公司、一家 C 工厂和准备 10 万元，A 公司在国内设立，专门负责出口的，B 公司在海外设立，专门负责在海外收货的。C 工厂是专门做掩护的。10 万元负责做资金流。

好了，当 A、B、C 三家公司成立之后，办好所有的证照，骗钱之旅就开始了。首先，C 工厂申请一般纳税人，然后去各个