

【会计实操经验】财务总监自述：做假账也不容易

兄弟我曾经有过一段领导做假账的经历。原来我在市场部的时候就知道公司做假账的事情，也曾经参与炮制市场分析报告，也知道财务部几个干将出走的原因，不过事不关己，也从不上心，不料突然有一天祸事上身，老板找我谈话，要我出任财务总监助理，并表示财务总监孙总将逐步淡出，共管一段时间后由我负全责，暗示将来上市前这样一个重要的职位要由年轻的、有学历的人担任，不用说，那个人有一点点的可能就是我。

按理说，这个职位和我八竿子打不着——论资历，我来公司才两年多点，任经理才不过一年多；论经验，我没有一点点财务经历；论专业，我学的是宏观经济，和市场沾边，和财务隔着山哪。我的唯一一点财务知识，就是曾经买过一本旧书摊上的《新财务制度》。不过，老板也说了，在国外，许多财务高层都出身于非财务专业。回来以后，朋友们分析原因：一、最重要的就是，我这个人老实。老实不是窝囊，就是嘴上有把门的，不会乱说。你想，这么大的一个公司交给你，喝多了，一不小心说漏嘴了，这还了得；第二，肯干。这不用多说，会上有时老板批评人就拿我当反例，弄得我见那些人倒不好意思了；第三，我这人脸黑。公司人多了，人多钱少，各方面都要钱，面善的人真干不来；第四，能力，不算强，也不算差，以勤补拙就是了。再有就是我在管理方面有自己的见解。

上任之后，老板和总监分别和我交底。老板管战略：一抓财务管理，理顺财务内部管理规范，把财务配制成一条生产线，保证任何一个人离职，随便一个人就能顶上来；二是抓公司管理，理顺 ERP

流程。公司运行了一年多的 ERP 至今不能达效，确保第二年中 ERP 财务部分运行(我开始想这还不容易，了解之后才知道这里的艰难)。三是抓上市，上市不是我总管，但财务配合是重中之重。

财务总监有点伤感，因为她看到自己的地位即将不保，说话也酸溜溜的。她在公司的人缘不好，没有人不骂，不过对我还凑乎，所以有一次因为报销出了问题，销售总经理找我去和她协调，求情，我那时不过才是个小经理。

总监跟我的谈话就是针对老板的这三点谈话进行展开。第一，老板要求的流水线的意思。以前假账是一个部门单作，因为责任太大，骨干都跑了。所以老板的流水线就是把正常的财务工作和假账结合到一个财务部来做，人人有责，这样工作量和压力都小多了。

第二，公司为什么不能实行 ERP，为什么要实行 ERP。虽然研发、生产、物料部门的 ERP 都已经上线，可唯独财务不行。这是因为公司针对三个方面的产品分作了三个公司，可是各个产品的利润率不等。比如说，一种产品是暴利，而另一个产品却是微利，为了避税，不得不将微利公司的成本入到暴利公司的成本上来。所以到底挣了多少钱，每个产品挣了多少钱，哪里亏了，哪里赚了，还是一本糊涂账，ERP 等于没有实施，每年还花者百八十万的银子。

第三，上市的核心就是财务，财务的核心就是报表。如何把报表做得水灵完美，这里面学问可大了。做得水灵了，才有人往里扔钱;可又要不出或者少出破绽，这可不是一件容易的事情。要知道，审计公司是五大里面最著名的安达信，他们有一套完整的审计办法，把数据往里一输，计算机就告诉你那里合理，哪里不合理。

我刚上任，就遇到这样一件事：正好到了月中，投资人要报表，结果财务拿出报表来一看——贷款！贷款有什么？哪个公司不贷款？对，就是这样。哪个公司都能贷款，唯独我们公司不能贷。为什么呢？因为我们公司太好了，简直就是一台印钞机，帐上的存款多得不得了。你帐上有钱还贷款，吃饱了撑的还是疯了？所以在历年的帐上基本上没有贷款。怎么办呢，拖一下重新改过？不行。投资人要的是上个月和上上个月的报表，他们知道中国的情况，不能马上拿出报表会令他们怀疑。而且投资人前些日子已经要过一次报表，上次以财务软件出了问题为由搪塞过去，这次要是还这么说，那人家该说了：你们软件一坏就是将近一个月，还干不干事了？改报表需要时间，重新调整凭证，何况出来平不平还两说呢。经过讨论，权衡利弊，最后总监拍板，好不容易出了两张这么平的表，就这么报。当然需要一个好的理由来解释，就是说，银行为了增加贷款余额，死乞白赖地要求我们贷了三五百万。这又是蒙老外，我光听说银行到了月底、年底到处拉存款，增加存款余额的，没听说要找贷款余额的。

终于把这个月的报表对付过去了，给新上任的总监助理上了生动的一课，我松了一口气，哪知道噩梦从此才刚刚开始，在随后的几个月里，大概只有一个月顺利地出了报表。

说到这里，我要把基本情况说一下。公司的账目有两种，一种是给国内税务局看的；一种是给投资人看的，就是要经过五大审计，用于上市的账目。两种账目有关联性，后者是在前者的基础上经过增删而来的。首先是删。删什么？一是不合理的，像刚才说的贷

款，短期和长期借款都是不合理的。二是关联交易。比如说，到了月底 A 分公司一盘算，本月销项税比进项税多了八万，这就意味着增值税需要交八万。怎么办，打电话，找采购部门，我要 A 公司的什么类型产品的票。财务说话谁敢不听，立马就打电话找供应商。供应上一听采购部门要票，立马就他们公司的财务部门要票。这是预开票，就是没拿到东西就先开票。等将来发了货您再慢慢要钱吧。可老这么干，有时供应商们开不出那么多票，只好就从手里的一大堆公司里拎出来一个开一张票过来用于抵扣。为了干干净净地上市，这些关联交易必须删除。

至于补呢，就需要补一大堆相关的凭证，销售的、成本的。比如说上文提到的贷款问题，马上就要补相关的贷款协议，修改银行对账单。然后下个月还要惦记着点，然后找个机会给还掉。我们的软件是选用台湾的 XX 软件，属于巨难用的。说到难用，我到了也没明白是软件水土不服还是我们操作的问题。我往往听到财务人员抱怨这个软件的种种问题，说国内软件用友、金碟如何如何好。我奇怪地问，干吗不选国产软件？回答是用友金碟都不好使，说他们不好使是因为不符合我们的使法，台湾的这个软件是唯一能够满足我们特殊功能的软件。

最有用的功能有两个：一是可以拷贝帐套，就是把一个公司的帐整个重新复制一遍到另一个公司的帐里面去，这就免去了用于假账重新录入之苦。二是在结账之后还可以增删凭证，并且对凭证进行重新排序。比如说我删掉了 1、9、13 号三张凭证，增加了另外六张，我可以把数据库压缩一下，这样原来的二号凭证变成了一号，十号

变成了八号等等，增加的六张也可以插进去。这样根本就看不出来增删的痕迹。

假账怎么做?要我说太容易了。相关的数据早已经准备好，只要照着做就是了，只是在具体实施的过程中需要一点点的技巧，和……冒一点点的风险。收入很好做。我们全国都有代理商。每个代理通过汇款的方式打款作为我们的销售收入。操作层面：一、做假汇票，填写存款单，盖银行收讫章。二是需要相应制作调整银行对账单；三是开具销售发票，当然我们只需要存根和记账联，真正的发票永远到不了他的抬头单位的。这些都不是难解决。

成本方面。间接成本基本上采用原有账目的凭证，比如房租水电工资差旅等等。直接成本一部分采用供应商开具的增值税票，而最大的却是用普通发票，由一个大供应商供应绝大部分原材料。但是这样带来的问题有两个：一是如此金额巨大的交易是用普通发票，而平时我们是拼命划拉增值票，就连几十块钱也要增值票，这形成巨大的反差。给人的印象是要么作假，要么对方公司逃税。不过要骗的对象是外国人，审计公司也全是一帮没有经验没有头脑的年轻本科硕士生，还可以蒙过去。要说为什么不用增值票，我想一是成本过高，增值票要买，一本好几十万，而一本普通发票不过几百块钱；二是不安全。所有的开假增值票的几乎都要被查到。为什么呢？你想，他做不是做一本两本；卖不是一个两个客户，如此大面积地撒网，只要一个环节出了事，其他的就永远跑不了。所以出事的几率几乎是百分之百。第三，也就是最重要的，这可是杀头的事，谁肯干？就是总监肯干，老板也未必敢冒险。

为了支持这些假账，我们还需要补充大量的文件。就拿原材料来说吧，要补充检验单、入库单、领料单、出库单，作相应的帐目，还要输入电脑，多大的工作量！当然往往是驴唇不对马嘴，我们票上开的是三极管，他们编的是电位器。不过这已经不容易了，有个东西总比没有强。你看这就是我要接手的烂摊子。原来有一个投资部专门负责上市方面的事宜，那时比较有条理，毕竟是自己全管，不用怎么沟通。但是也有问题，一是前面说的压力大；二是知道得太全面，比较危险。老板就曾经托人转告已经离职的前任投资部经理，让她闭上嘴，否则别怪我不客气。三是工作量太大，容易出错。比如说有个笑话。我们有个最早的供应商把我们告上法院，什么事？当然是欠款呗。于是法律部就准备资料应诉。当时我们的程序是这样的：供应商到货后，由物管部门出具六联单，交供应商其中一页。结款时，原单收回，和财务底单、附支票票根一起结账。于是原投资部就依葫芦画瓢，编了许多这样的单子。前面说过，真假两套帐是共享一部分凭证的。税务局来查，换成真帐；审计公司来查，就把需要的凭证揭开，只要发票，然后换上假账的凭证。为什么不能用同一凭证凭条？那是因为在真假帐中凭证的编号是不同的，有时真凭证号到了三百多，而假凭证一共不到二百。事务所有时一呆就是一两个月，反正他们是按小时收钱的。这还不算狠的呢，在新加坡有个上市律师告诉我他的收费是每小时八百美金，计算时间从一坐上飞机直到飞回新加坡为止。扯远了。事务所呆一两个月，时不时到财务串个门，或者要某某号凭证。要说现在熟人好办事呢，来不及准备就告诉她们没看我这里正忙着吗，去去

去，待会儿再说。这一呆会儿，也许就是几个小时，几天，甚至永远。不好的地方在于这些小姑娘熟了，进门就大咧咧地一坐，抓起电脑就看，我每次看到都提心吊胆地，要知道真假帐都在一起呢，赶紧使眼色让下面人想辙。又扯远了。审计公司一看就是俩月，可税务局也不闲着，有时赶到一块了，一会儿准备真的，一会儿又准备假的，倒来倒去，结果——对了，真的假的混到一块儿去了。话说法务部职员翻到着张凭证，如获至宝，因为如此一来，我们不但欠他的钱，她反而还欠我们的呢。法务部经理拿着这张凭证，左看右看不对劲。要知道他是从会计部经理调任的。不对呀，这个供应商什么时候能有这么大的业务量呢？在一看笔迹，算了吧，这是投资部人写的，假的。

操作层面还有一个问题就是 ERP 上线运行中国财务。前面说了，为了逃税，给 A 公司的钢材，票却要开成 B 公司电子元器件；本来是电脑打印机却开成了编程控制器，固定资产变成原材料了。你说我想什么办法才能知道真实的成本和利润呐？

在公司里，除了正常的业务之外，还要考虑假账，应付各方面的要求，最头疼的就是报表了。每个月先要出正常的财务报表，其要点是增值税要交，但不能太多，也不能太少。太多对公司的资金造成压力，太少了税务局不好办。但是所得税肯定没有，这个公司从成立以来就是不断亏损着，不断地壮大着。然后是假报表，要点如前文所述。然后还要应付方方面面的报表。比如说开发区报表，其要点是一定不能亏损，销售额稳中有增，固定资产连年递增。当然这个增长的基数是和以前相关的，和现在无关。还有一个就是银行

贷款的报表。无论是新增贷款还是旧贷展期，都需要报表。其特点是一要有利润，不挣钱的事可没人给你贷款，尤其是以流资短贷为甚；二是销售额要差不多，尤其是开户行，因为银行对收入状况掌握的八九不离十。还有的报表就是统计报表。本来这些东西并不难，又不需要做相关的支持文件，只要保证连贯性合理性就可以了，可是需要以前的报表作参考，这些东西都掌握在财务总监那里，她把这些东西当成她私人的东西，或者用来显示她的重要性的东西，每次我找她都要拿捏半天。后来我一看，你不是这样吗，我忽悠你一把算了。我于是真诚地说：“某总，你看这些报表都很重要，又需要连贯性和通盘考虑，您的经验和见识都比我强多了，您看是不是这些您代管着，省得我不知考虑不周出了问题对公司不好。”结果她真的就接过去了，以后每次都是我名正言顺地催她赶快弄。如果不是耽误了事情我也要承担责任，我连催都不催她。

楼下不二兄说税务局和开发区联网之后怎么办，其实这个问题并不难，第一，两种报表性质不同，一个是统计报表，一个是财务报表，统计口径不尽相同；第二，即使联网了，各部门为了自己的利益，也不会去捅破。因为不出事成绩是自己的，出了事最多是一个失察之过而已。正如毛瑟兄说的统计报表拼命吹，税务报表要做少，都是明白人。不过最难过的恐怕就是以后银行和税务联网，这样的话就需要小心一些，或者是增加很多作假的成本，因为至少要把税务报表改成赢利，需要交纳所得税。

还有人大概要问，你们这么作假，难道没有人能审计出来吗？要我说，我们的作假水平属于原始阶段，漏洞百出。原因是一则缺乏

统一有效的管理规划，二则相关人员得过且过，极其缺乏责任心，因此有很多东西，别说专业审计人员，就是我这个二把刀也明白有问题，为什么查不出来？喜喜说，什么东西也瞒不过审计人员。我说，这话的分两说。首先，针对税务方面，我可以百分之百地说，所有的漏洞疑点都瞒不过这些有经验的审计人员。在我所经历的查账中，往往是审计人员先翻翻账，然后要凭证，指出问题所在，基本上都是一针见血。有时会很明白地要求调整，以后注意。随后吃顿饭，拿包烟走人。如果这些人作为独立审计人员来说，任何假账都会被翻得底掉。为什么他们不说呢？我想一是因为中国不作假的公司可能没有。司空见惯了；二是每家大公司都有点背景，如果做得过分，从企业到领导都不干，力保不出事，弄不好自己的饭碗还被敲掉。

至于五大，我只见过一大，不好说其他家怎么样，就只说审计我们这家的最早倒下的著名事务所吧。我们公司的项目是由合伙人承接，一个小组长负责，带领七八个人。小组长二十六七岁，小胖子；组员都是来公司两三年的本科研究生之类的，肥胖程度基本上与司龄成正比。为什么呢？有一次聊天，说起来他们的肥胖症原来是职业病，因为他们生活无规律，忙起来经常通宵达旦，只能靠零食熬夜，因此落下了病。五大的人不是不想认真查，而是查不出来。这是真的。有一次，那个小组长和我们公司一个财务人员说是否可以把她的男朋友介绍进来，因为我们公司这么好，工资又高。那人向我汇报后，我心里话，你要不说有关系还好，就凭是你男朋友，一辈子他也进不来。有一次向老板汇报工作时，顺口把这说出

来了。老板说，下次要是她和你谈，你就让他送个简历，说我们公司所有都要走程序。事务所所有两大弊端：第一，所有人员都是从各高校应届毕业生直接选拔，各专业都有，培训后按照程序审计。虽然他们都是人尖子，最大的毛病就是经验的极端匮乏，主要是社会经验。有些问题，不需要什么太多的凭证支持，只要综合地分析一下，问题就非常明显。第二，这个事务所人员流动性太大。很多人都是吃青春饭的，靠着年轻，拼命干两年，增加点从业经验和个人资金，过几年，如果爬不上去，就会被新人取代。在我接触的这些人中，组员们几乎个个都要出国；组长升迁无望，犹豫不决；主管晋升合伙人希望不大，也在找出路。所以，审不出来也不奇怪。

国外事务所作的是综合审计，也就是不是简单地出一份财务报表，说你公司这一年挣了多少多少钱就行了，而还要对整体经营情况进行分析，不仅仅要看凭证，还需要看每月市场分析报告、产品报价单等等，还要和他们感兴趣的部门人员进行谈话，当然相关人员谈话之前无论职位高低一律需要经过培训。当初我在别的部门被审计人员找来谈话经过别人的培训，现在需要培训别人了。

有时，投资者和审计事务所需要走访市场和代理商，这时候就需要和销售部协调，努力做好代理商和样板客户的工作，绝对不出现漏洞。其实戳穿骗局很简单，参加一场招标会就行了，看看报价单和他们手里的价格相差十倍以上，该是多么有趣呀。

事务所在审计年报时需要函证。比如说，截止到年底代理商还欠本公司多少钱，银行帐上有多少存款，都要发函到相关单位询证，由相关单位盖章确认。听起来挺恐怖的，实际上所有的询证函并不

是事务所自己发函，而是交给被审计单位，由被审计人交回。这太好办了，在财务总监的保险柜里，有着几十个公章，这些函件基本上不用出门就会被盖上章，然后躺上半个月一个月，就会陆陆续续地露面了。当然有些铁杆代理商可以在上面盖个真的，不过对等地出另一封函就是了。

只有一次最危险，那时我已经离开这家公司了。那一次审计，不知为什么，事务所方面不肯把银行存款询证函给我们公司，那个小组长非要随着一起到银行，在银行的询证函上面盖章。于是总监和我的继任者带着她一起到银行。到了主任办公室门口，总监说还有别的事要谈，让她在外面等。她在门口可以通过玻璃门看到里面的一举一动，我们公司的人进去了。进去之后，总监拿了一个别的文件让主任盖章，然后又借机只走主任，利用背对门口的机会手疾眼快地从口袋里掏出假公章在询证函上盖了章。回到办公室后，总监说身上全是汗，几乎虚脱了。

说一下我们公司的情况。公司早期就如无数个小公司一样，靠倒为生，如四通打印机之类的，只不过不再中关村里罢了。翻身是缘起于老板认准了一项新技术，具体是什么我就不说了，因为这个行业实在太小了，好事者一下就知道我说的是谁了。要说老板最让我佩服的就是他这坚忍不拔的毅力，认准了就做到底的作风。于是他就努力拱着，加上当时改革开放已见成效，开拓市场所需的方法不仅简单而且极其有效，于是就成了行业的带头人。

以我之见，这个行业在理论上准备得并不充分，实际运作有很多问题，实际上是一个无效的产品行业。虽然它没有实际效果——

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/998126137040006076>