

# 為賺錢

## 管理會計

汪二凡 著

(第二版)

\$ ¥ £ ¢ \$ ¥ £

4 5 6 7 8 9 0

\$ ¥ £ ¢ \$ ¥ £

f \$ ¢ ¥ f \$ ¢

1 2 3 4 5 6 7 8

f \$ ¢ ¥ f \$ ¢

£ ¢ \$ ¥ £ ¢

1 2 3 4 5 6 7

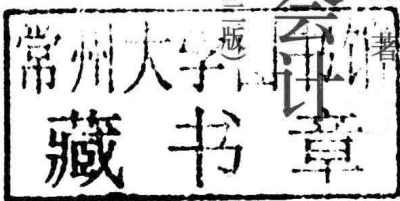
£ ¢ \$ ¥ £ ¢

# 為賺錢

管理

汪一凡 著

(第二版)



## 图书在版编目(CIP)数据

赚钱为王管理会计 / 汪一凡著. —2 版. —上海: 立信会计出版社, 2016. 4

ISBN 978 - 7 - 5429 - 5019 - 2

I. ①赚… II. ①汪… III. ①管理会计 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 097376 号

策划编辑 黄成良  
责任编辑 黄成良  
封面设计 南房间

## 赚钱为王管理会计(第二版)

---

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

---

印 刷	上海天地海设计印刷有限公司		
开 本	710 毫米×960 毫米	1/16	
印 张	17	插 页	1
字 数	230 千字		
版 次	2016 年 4 月第 2 版		
印 次	2016 年 4 月第 1 次		
印 数	1—3100		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5429 - 5019 - 2/F		
定 价	34.00 元		

---

如有印订差错,请与本社联系调换

## 更完美,更实用,更有趣

(第二版前言)

《赚钱为王管理会计》2014年6月出版后,很快脱销。同时,我继续推进这一课题的研究,颇有斩获,因此萌生了修订后出第二版的想法。

有道是“能往过去看多远,就能往未来看多远”,新版书坦率地评点百年来近现代会计的演变史实,第1讲《会计造假百年回眸》揭示现代财务会计已走上造假的不归路,第5讲《中土会计蒙冤百年论》则论证中华本土会计的文化底蕴深厚,其原创性不容忽视。可惜的是,由于过分推崇“西天取经”,更由于近百年来滋生的弱国心态,我们注重“取经”甚于“造经”,盲目崇洋,妄自菲薄,反把自家的“学霸”当成“学渣”,中国本土会计也蒙受了“愚昧落后”的不白之冤,到了为其彻底昭雪,并将其优势发扬光大,对世界有所贡献的时候了。目前,西方会计的文化思想来源已经被“过度发掘”,呈现资源枯竭之态,而富于原创性的近现代中国会计,是值得重视的新源头。应当更加自觉地吸取中土会计的文化元素,自己“造经”,引领会计变革。

本书第二版最重要的学术推进,是从“现金池存该表”揭示了管理会计的核心指标——“造血性货币增量”,简称“造血量”,在“总赚钱”的构成中,只有它才是目标,存货、投资项目等非货币资产都是手段。据此很顺畅地加强了各种专题管理的可操作性,如存货、投资项目、结算性项目、责任中心、现金流调度、预算决算一体化和公司集团核算等,也使大管理会计体系呈现出首尾一致的理论美。

为了尽可能利用现有财务会计数据,提出对拟投资公司的现金流诊断、每股赚钱综合值、上市公司赚钱排行榜、市赚率排行榜、每股造血量、每股输血量等内容,对股市和债市的发展有所贡献,集中表现在第二版新增加的财务报告粗略诊断篇中。

综上所述,本书第二版与第一版相比,可以说更完美,更实用,更有趣。读者范围也因此扩大了,根据“赚钱为王是潜在信息需求”的前瞻性理念,本书的读者大致可分为“信息需求方”和“信息供应方”两类。举凡上市公司投资者、非上市公司投资者、商业银行等债权人、公司管理层、商学院师生和证券市场分析师等,都是信息需求方,而管理会计账务处理、现金流诊断顾问、培训讲师和相关软件工程师等则是信息供应方,各类读者都可以从中找到自己所需要的内容,有所受益。任何批评、建议与要求,敬请与作者联系,不胜感谢!

汪一凡

2016年5月

邮编 361005 厦门大学管理学院会计系

电子邮箱: [xmwangyf@sina.com](mailto:xmwangyf@sina.com)

# 董事长/总经理的大局观

(第一版前言)

1980年代的美国有一种值得关注的现象,就是大公司的首席执行官中,有相当大比例是财务人员出身。这个趋势在20世纪90年代后不太明显了,也许是由于出现了越来越多的高科技公司,需要比尔·盖茨这样的高技术专家来掌舵,才能市场中崭露头角。但是,在还没有多少真正“高科技公司”,正在加速发展经济的中国,已经有迹象表明,二三十年前在美国出现过的这种趋势却是很可能重演的。出于加强公司竞争力和个人竞争力的考虑,这一现象的形成原因很值得探讨,那就是:有大局观者,最适合当老总。

好消息是:现在非财会背景出身的也不必有所遗憾了,本书作者原创的“现金流诊断”能助您清晰地透视公司的管理全貌。

我们先来想象一个常见的电影桥段:两部轿车相向而行,靠近时都停下来,车门大开,各钻出一个扎着马尾辫,戴着墨镜,穿着黑西装的彪形大汉来。两人分别打开手中的密码箱,让对方看清箱子里的东西,一个装“白粉”,另一个装美元。然后交换手中的密码箱,各自钻回车里。说时迟,那时快,两部车无声无息地离开了……

这是最典型的“钱货两清”交易场面,接下来,花开两朵,各表一枝,就看镜头要跟踪的是“得钱一方”,还是“得货一方”的动静了。企业对外交换活动也是如此,现金与实物的运动是互为逆向的,首先是“付款/收料”,最后是“收款/交货”,从不同的运动方向来观察,当然会有不同的感受和结论。本

书所要介绍的“现金流诊断”，正是以现金流为主线索的财务分析。

有两个明显的原因，使“现金流思维”特别有助于形成看问题的“大局观”。

一个原因是现金流数据的可比性。假设公司老总听汇报，本月卖出了冰箱 10 000 台，彩电 10 000 台，这种说法无异于“苹果和香蕉各卖出了 1 斤，总共 2 斤”，老总完全不得要领，他是不可能有多深印象的。而换一种说法，本月的销售金额是冰箱 2 000 万元，彩电 2 000 万元，老总就可以知道，从销售额看，两种产品各占了半壁江山，甚至可以借此推算自家产品在市场上所占的份额。如果更进一步，本月从冰箱上赚到了 800 万元，从彩电上赚到 250 万元，哪种产品对于公司更有贡献，更应加强管理，就不言自明了……也就是说，现金流数据因其独具的可比性，是最能让公司老总产生“感觉”，并作为管理调控的数据的。

另一个原因是现金流数据的综合性。现金是生产经营的出发点，通过采购转换为实物形态，投入生产后，经过不断加工，实物形态不断地变换，直到通过产成品销售，转换为更多的现金为止，现金又是最终的回归点。出发点与回归点之间，不断变换、令人眼花缭乱的生产加工过程，也是难以看懂的，只有以货币形式表现才能统一把握。中式现金收付思想，是用现金出现了“虚收虚付”来解释和理解的。例如，把成本为 1 000 元的原料投入生产，相当于把原料卖了 1 000 元，又将这 1 000 元支付在生产成本上，结果原料少了，生产成本增加了；产成品交库也类似，是生产成本少了，库存商品增加了……中间都有“现金”在流动着。打个比方，血液是人体最重要的循环系统，其组成部分各有不同的功能，如红细胞反映供氧状况，白细胞反映免疫状况，血小板反映人体的应急机制和自我修复能力，等等，血液检验也就成为医学上最重要的诊断手段。与血液类似，现金流同样是企业最重要的循环系统，各种现金流类别及其构成，也能反映企业的总体状况和各个侧面，因而理当发挥“现金流诊断”在企业管理中的核心作用。

现金流诊断该怎么用？如果把企业看作是一个接受了现金投入，并有现金流出的“现金池”，自上而下地始终贯彻“现金池”的概念，那么，股东将



现金投资于某公司,该公司就是股东的“现金池”;母公司将现金投资于子公司,子公司就是母公司的“现金池”;子公司将现金投资于孙公司,孙公司就是子公司的“现金池”……最后,孙公司将现金投资于某项存货上,该项存货也还是孙公司的“现金池”。尽管这时只有“现金沉积物”了,但存货具有可逆性,加工销售后又能回归为现金。这种把企业视为“现金池”,着重于从外部观察其现金流入与流出的方式,从本质上说,属于“黑箱方法论”,也就是不必打开“黑箱”,只要观察输入和输出,就可以有效推断其结构与效能,特别适合于董事会和高层管理。而对各种生产经营流程、各种投资项目、各种责任中心等,像“俄罗斯套娃”一样,从上到下,由外而内地一层层剖析之后,您的大局观念已经自然而然地形成了,该怎么做也胸有成竹了。举例来说,出现了产品库存积压现象,“头痛医头,脚痛医脚”地直接促销只能治标,因为很可能是营销渠道不畅、产品不适销对路、生产对市场反应不灵敏等原因的综合结果,只有全面诊断后,才能“标本兼治”地对症下药。与传统财务分析只能“雾里看花”般就事论事不同,这里提供的是“3D 高清图像”!

厦门大学毛付根教授曾经指出:“公司老总只有财权和人事权是不够的,还需要有知情权,否则无从调控企业。”现在,企业界都普遍认同“现金为王”了,但这只是公司生存的前提。公司现金有三大来源,即属于输血行为的“业主投入的”和“向人借来的”,以及属于造血行为的——“自己赚来的”,后者才是公司发展的源泉,所以更精辟的提法应是“赚钱为王”。通过如何计算赚钱,现金流诊断为您提供“知情权”。“艺多不压身”,能够熟练运用现金流诊断的思维来调控公司,也是当老总必备的技能!

按照传统的划分,会计有两个分支,对外提供通用财务报告的分支,叫财务会计;对内提供管理报告的分支,叫管理会计。财务会计以利润为王,管理会计以现金为王,但在传统上,管理会计自身不设账,更没有统一的报表体系,只能依附于财务会计,对财务会计数据作吃力不讨好的各种琐碎调整,这是它在文献和教科书里“蓬勃发展”,实践中却只见零敲碎打应用的原因。

现在,按财务会计准则规定的全套传统核算,可以俗称为“外账”,管理



会计自定的账表与核算规程,则可以俗称为“内账”,以示两者之区别。因为会随心所欲地做“假账”,财务会计人员大抵都有点“小得意”,可是在人人都会做假账的背后,是世界上没有人会做“真账”的残酷现实。赚钱为王的“内账”,在现阶段可以补强管理会计,使之在短期内快速崛起,成为公司内部持续运行的强势管控系统,真正提高企业管理水平。由于赚钱为王管理会计革除了财务会计的百年积弊,从长远来看,还要承担引导会计整体向科学化转型的历史使命,在造假成风的“外账”被社会彻底抛弃时,等着“收编”和替代现代财务会计,这是笔者称之为“大管理会计”的原因,或者提“赚钱为王管理会计”,都足以正名。让“利润”回归为“赚钱”,是改变商业世界游戏规则的大事,虽对会计领域颇具颠覆性,却是常人的思维方式,完全符合当前国人之所好,其快速扩散,大行于世,当可期矣。

在大管理会计系统中,会计人员要依托其专业基础知识,按照管理会计核算规程处理业务,担负起数据输入和数据处理工作。他们工作的成果——数据输出,则由公司高管借助移动互联等手段,在线直接调用和分析,管理层据此作出决策,调控生产经营。调控结果又在线反映为现金流变化,形成良性循环的联动系统。所以,这是面向公司高管的“御用工具”,是“赚钱神器”。关上办公室的门,拉开遮盖墙壁的幕帘,大屏幕上不断闪烁的数据和图表,以静态和动态的各种方式,告诉您公司正在发生的真实变化,就像前线指挥部的作战地图一样。这样的动态监控系统,超越了传统管理会计的范围,不仅是会计人员的,更是公司高管的,这也是“大管理会计”的另一种解读。

本书主要的读者对象,首先是公司董事会和高、中级管理层,他们希望用最少的时间了解什么是赚钱为王,公司赚到了多少钱,如何更赚钱,以便自如地运用现金流诊断工具来赚更多的钱;还有与公司利益相关的各界人士,如商业银行信贷员、项目投资分析师、证券市场监管者,等等,他们真心希望能看清当事人公司的真相,不会上当受骗。这是偏向“管理应用”的读者群。

其次是关注会计未来趋势,致力于管理会计发展的人士,本书提出了全

新构造的会计知识体系,需要有同行们的批评和改进,更需要有信念的同行们来共同推动;还有希望学习大管理会计实际操作的人士,本书不同于“外账外行”的财务会计,需要专门学习才能达到“内账内行”的水平,提升自己在公司的作用和地位,而是偏向“会计处理”的读者群。

有鉴于此,在内容编排上尽可能“接地气”,注重科学实用,对各类业务处理有客观依据,有具体的指南。并采用了“中国流复式簿记”(俗称“左右记账法”)的高效学习方法,力图使“零会计基础”的人士,同样可以很快入门。本书可作为企业内部培训教材,也可作为高校企管、信贷、投资和会计等方向研究生选修课的教材。

汪一凡

2010年6月

# 目 录

## Contents

### 财务报告粗略诊断篇

- 第 1 讲 会计造假百年回眸 / 003
- 第 2 讲 对拟投资公司的现金流诊断 / 018
- 第 3 讲 上市公司赚钱排行榜应用 / 025
- 第 4 讲 对偿债能力的现金流诊断 / 030

### 赚钱为王理念篇

- 第 5 讲 中土会计百年蒙冤论 / 041
- 第 6 讲 赚钱与分配总表 / 065
- 第 7 讲 现金流平衡表 / 078
- 第 8 讲 精确计算现金流诊断三大指标 / 082
- 第 9 讲 全局性诊断比率 / 089

### 专题性诊断篇

- 第 10 讲 设计“现金池存该表”揭示了什么 / 097
- 第 11 讲 造血量与存货管理 / 104
- 第 12 讲 造血量与投资项目 / 111
- 第 13 讲 造血量与结算性项目 / 117
- 第 14 讲 造血量与责任中心 / 124
- 第 15 讲 造血量与现金流调度 / 137

### 账务处理篇

- 第 16 讲 现金流诊断新兴职业 / 145
- 第 17 讲 会计账户与数据采集 / 148
- 第 18 讲 左右平衡与会计分录 / 161
- 第 19 讲 常见业务处理指南 / 169
- 第 20 讲 直接成本核算要义 / 185
- 第 21 讲 模拟案例的账务处理 / 204

### 战略管理篇

- 第 22 讲 预算决算一体化研究 / 221
- 第 23 讲 组织公司集团核算 / 232
- 第 24 讲 未变现权益的估值 / 244

附录一 / 248

附录二 / 252

附录三 / 253

附录四 / 257



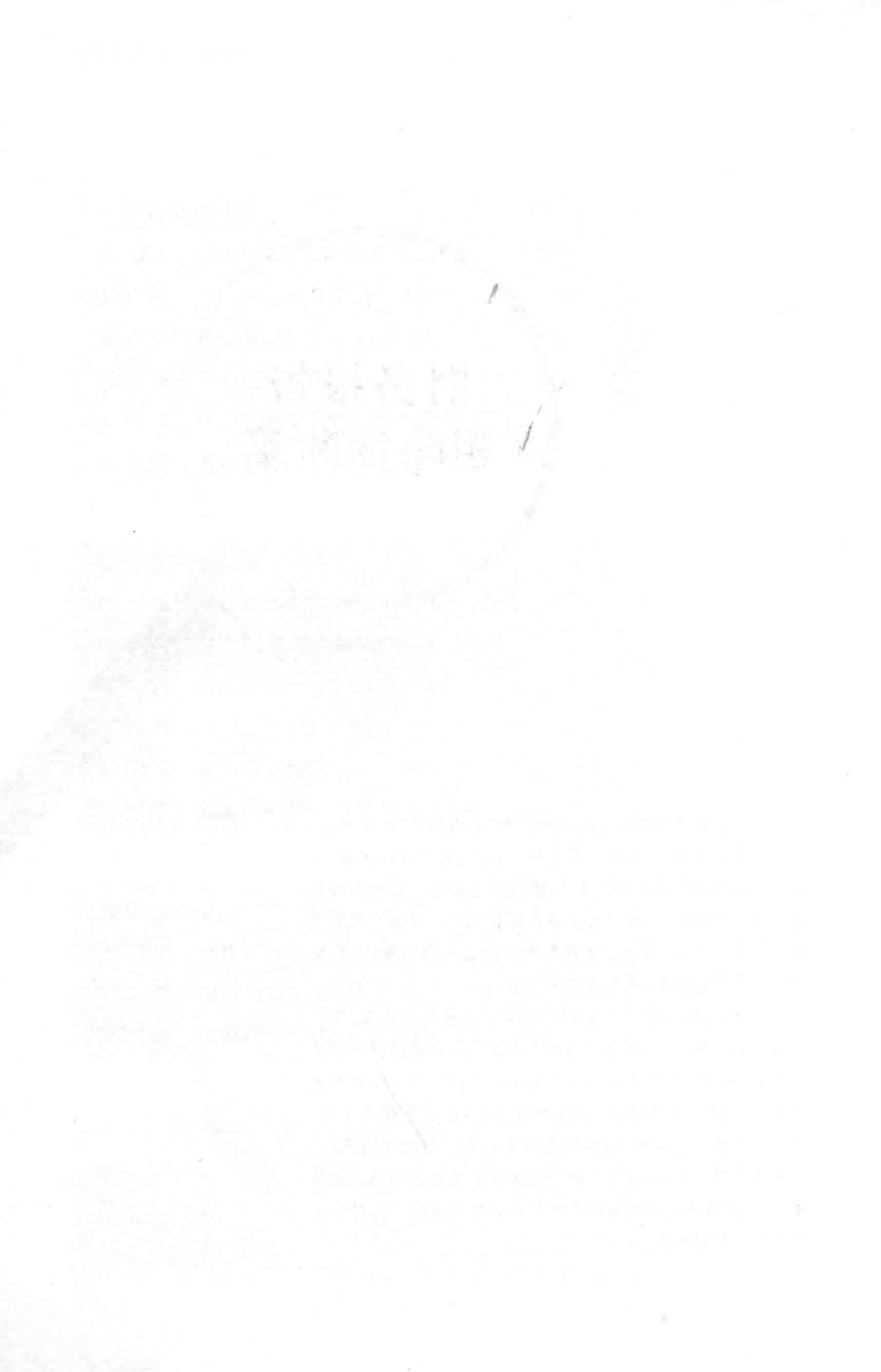
# 财务报告

---

## 粗略诊断篇

会计在传统上形成“财务会计”和“管理会计”两大分支，财务会计向外部使用者（主要是税务机关、投资者和债权人）提供通用财务报告，内容有限，透明度也较低。管理会计直接为内部管理层（主要是董事会和高管）服务，提供有助于经营决策的各类报告，由于可以接触到大量内部信息，所提供的内容更丰富多彩，也更为准确详细。

不过，当公司作为潜在的投资者或潜在的债权人，需要进行决策分析时，管理会计实际上也要作为财务报告外部使用者，只能得到目标公司的公开数据。这种财务分析虽然也是管理会计的工作内容，并且极为实用，却有些美中不足。正如本篇第一讲将揭示的，现代财务会计已经造假成风，数据来源不甚可靠，分析所得的结论也就难免较为粗略。这是本篇称为“财务报告粗略诊断篇”，在数据精密度上也稍逊于之后其余各篇的原因。



## 第1讲 会计造假百年回眸

20世纪上半叶“西学东渐”的大环境中，国人忙于向西方“取经”时，不料西方会计界正在孕育着一个后来叫做“应计制”的变革思潮。

### 1.1 说来话长“应计制”

当时的史料告诉我们，在此之前，海上贸易盛行，用现金买了船和货物后向彼岸进发，到了目的地，把货卖掉，回程前又买进新货。这样完成一个来回后，连货物带船一起卖掉，从最后所得的现金减去出发前所用的现金，就可以知道此行“真金白银”地赚到了多少钱。

这大约就是传说中的“现金收付实现制”了。这样的算法，结果固然不容置疑，但要在正常生产经营周期（例如，航程）完成时来算账，且要求往来款项均已结清。对于连续进行的生产经营来说，这样的算法可能并不适用，如果能改成按日历周期来定期地结算和报告，应当会更为恰当。

“应计制”就代表了这样的一种思考过程：如果能认定“收入”是某一时期赚到的，“费用”也是该时期应承担的，从“收入”中减去“费用”，差额就是该时期的“收益”，或者叫“净利润”。这样就可以回避正常营业周期，定期地报告损益了。

根据笔者的看法，应计制是在1906年之后才进入会计实务的，在1925年前后占据主流地位，1940年美国会计学会(AAA)发表的《公司会计准则导论》则标志着其理论总结的基本完成（虽然当时还称“销售基础”，而不叫“应计基础”）。

这是会计原创性成果集中出现的时期，会计前辈们贡献聪明才智，针对各种疑难问题，相继提出解决方案，如固定资产折旧计算、成本核算与会计核算一体化等，在无形资产问题上，留美的中国学者杨汝梅（众先）也作出了领先于世人的贡献，他的《商誉及其他无形资产》（*Good Will and other Intangibles*）1924年出版于美国，连美国会计学会会长也一再引用：



“会计名家派登(W. A. Paton)氏于其所主编之《会计大全》第七九五页到八三三页(Accountants' Handbook P. 795~833)史屈莱托夫(Frank. H. Streightoff)于其所著之《高级会计学》第一一五页至一二二页(Advanced Accounting P. 115~122)中均一再引用,奉为佳臬,于此足征该书之价值,实占有会计学国际之重要地位也。”(李鸿寿文,《会计季刊》1937年1月1日)

所有的这些努力,最终使财务会计形成至少在表面上逻辑自洽的体系,其后的七八十年来,这样的体系也包容或顺应了会计实务的不断发展和变化。

只是,会计前辈们当时或许没有意识到,从世人所共知的“赚了多少钱”,变为应计制下的“有多少会计收益”,实际上是犯了“偷换概念”的逻辑错误,这一来就把真的变成假的了。原来的“赚多少钱”是真金白银,这钱用在哪里了也很直观。而所谓“收益”或“利润”甚至不能定义,只能说是“收入”减去“费用”后的差额,取决于什么是收入,什么是费用,纯属会计上的“人造概念”,在现实世界中没有对应物,什么也不是,却被用来充当了“赚钱”的山寨版。

会计是通过复式簿记来对业务作双重登记的,为了实现这个由真变假的“偷换概念”过程,就需要提出一些名词概念,这些概念的外延和内涵必然要有意无意地含糊其辞,才有可能“忽悠”成功。例如,虚构了一笔并不存在的收入,还必须同时捏造出对应的虚假资产。有位叫埃尔登·S·亨德里克森的会计学家对收入和费用的描述就很逗,本来还不太觉得晕,看了他的文字之后反而更晕,堪称应计制理论的经典样板:

“收入(revenue)的概念是很难予以明确解释的,因为它一般都与特定的会计程序、一定类型的价值变动以及确定收入应于何时呈报的规则(明文的或暗含的)有关。收入的计量和呈报时机是会计理论中令人最感兴趣的一个问题,但应当对它们采取虚心的态度来研究,而不应当把它们局限于狭隘的收入定义。”(pp. 119)

“像收入这个词一样,费用(expenses)这个词也是一个流转概念,表示企

业资产的不利变动。但并非所有的不利变动都是费用。更确切地解释,费用是获取收入过程中所使用或所耗用的货品或劳务。”(pp. 131)(埃尔登·S·亨德里克森著《会计理论》,王澹如等编译,立信会计图书用品社1989年5月)

虽然说得不清不楚,但给人的印象“是会计的确很有学问”。也许是由于“忽悠”的功力深厚,这位大侠的名著《会计理论》1965年在美国出版,到1980年代出中译本时,已经修订重印了几十次。下文在提及会计准则时,读者还会观察到类似的现象,此处先按下不表。

此外,实务中面对具体的疑难问题时,当然需要提出解决方案,其中有些做法是正确的,有些则是站不住脚,不堪一驳的,会计实务是由这两者拼凑而成,也就难免给人真真假假的印象,以至于“假作真时真亦假”。人们常说“利润造假”,其实并不准确,世界上并不存在“真实的利润”,因为利润本身就是假的,应当说“会计造假”,会计以利润为幌子,随心所欲地造假。更可悲的是,由于“净利润是个筐,什么都可以往里装”,无从验证是对是错,云遮雾罩之下,人们无从看清公司的真面目,也就难免上当受骗。所谓“兵熊熊一个,将熊熊一窝”,为社会提供的主流指标一旦是假的,现代财务会计也就难免整体沦为“造假行业”。

有个在会计圈子流传的故事:一家公司招聘会计,面试的老板只问一个问题:“1+1等于几?”凡是回答“2”的都落选了。只有一位应聘者表现独特,在听了老板提问后,起身关上门,拉上窗帘,然后凑近老板身边,小声地问“您想让它等于多少?”,毫无疑问,此君由于深得会计造假的“真谛”,以及出色的表演天才,接到了公司的聘书。

凡是会计人员,大抵都有点“小得意”,只因为自己能够随心所欲地做假账。事实是,同一家公司的同一些业务,如果让100位会计人员完全独立地处理,结果会得到101套财务报表,多出来的1套是注册会计师调整的。

不但能弄假成真,还能玩到如此优雅、如此有学问的地步,财务会计成了一个令人崇拜的“高大上”行业,它是做到的?

反过来想得到的另一个问题是,在“人人都会做假账”的氛围中,还有人