

供职于德勤、毕马威多年的  
资深财务专家

带来精心烘焙、正宗专业、好看好吃好消化的财务知识

# 牛角包一样的 驯龙记 会计

风险内控与流程再造

马津◎著





# 牛角包一样的 驯龙记 会计

风险内控与流程再造

马津◎著



北京联合出版公司  
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

牛角包一样的会计. 风险内控与流程再造 / 马津著

— 北京 : 北京联合出版公司, 2017. 7

ISBN 978-7-5596-0339-5

I. ①牛… II. ①马… III. ①企业会计—基本知识②  
企业内部管理—财务管理 IV. ①F275.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 099607 号

牛角包一样的会计：风险内控与流程再造

作 者：马 津

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：孙志文

特约编辑：赵 洋

封面设计：新艺书文化

版式设计：程海林

---

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 114 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 13 印张

2017 年 7 月第 1 版 2017 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5596-0339-5

定价：49.80 元

---

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445



## 我为什么写《驯龙记》？

2003年某个风雨如晦的下午，我接到摩托罗拉人力资源部打来的电话，他们说想请我过去谈谈。在不久前，我刚刚投了简历，应聘该公司亚洲结算中心应付账款会计的职位。出于对摩托罗拉的尊重，我还认真地做了一些面试准备，比如请在摩托罗拉任职的师兄喝一杯。不过饭后我微微有点惆怅，觉得浪费了一个礼拜的生活费，因为这份工作没什么好说的，我日常从事的和该职位从字面描述上的理解相差不多。大体来说，我每天需要处理该公司全球所有应付账款业务的三十几分之一……其他部分呢？当然

由另外三十几位有为青年平均分配完成。

面试结果有点峰回路转，话说面试我的乃是一位印度“大神”，后来得知，此公乃是亚洲结算中心的领头人。面试进行得开门见山，寒暄后的第一个问题就是：看你骨骼清奇，乃是做苦力的奇才，不知道愿不愿意做×××项目？即便我曾经跟着VOA（The Voice of America，美国之音）苦练过英文听力，但也没听懂这是个什么项目，摇头是肯定拿不到offer的，所以只好神色尴尬地点头。印度人开心地说了句“Good！”便继续讲了下去，听到最后我隐约明白了点，这个项目好像和内部控制有关。

想必诸位已经猜到了，这个项目就是大名鼎鼎的《萨班斯－奥克斯利法案》第404条款遵循项目，也是我第一次正式接触与企业内部控制相关的咨询项目。2002年7月美国国会通过《萨班斯－奥克斯利法案》（简称《SOX法案》《萨班斯法案》）后，作为加速申报人，摩托罗拉是第一批完成《SOX法案》第404条款遵循的跨国企业。机缘使然，我勉强成为中国第一批从事内部控制工作的专业人员。

往后的岁月难忘而绵长，这十几年来我大概为一百多家企业提供过各种类型的和内部控制或风险管理相关的咨询服务。2013年年初，我还有幸全程领导和参与了国家电网公司的内控体系搭建项目，斯为盛事，与有荣焉。

在过去的几年中，我陆陆续续地写了几本关于财务知识普及型的小书，主题分别涉及基础财务知识、成本会计及财务报表基础、财

务报表的分析与并购、上市相关的资本财务等。但是我一直没有勇气触及内控这个题目，这里面有两层顾虑：第一，以何种体例来表达内控一直没有想好，写深了读者读起来犯困，写浅了又缺乏现实指导意义；第二，自己越熟悉、平日里越自信的题目，想到要写出来，反而不由自主地心虚。踌躇了两年，我现在总算过了心理这一关，给自己鼓了鼓勇气，觉得不管水平高低，至少可以延续牛角包的体例来搭建起一个简单的关于企业内控的知识框架。读到这本小书的诸君，如果对内部控制还感兴趣，那么欢迎延伸和展开阅读。

我的策划大侠兄曾问过我这几本小书之间的内在关系，彼时我刚体检完，便现趸现卖举个例子：你刚刚做了一个“肝肾脂全”的血液检验，检验单就像财务报表。《会计轻松入门》讲的是这张检验单的构成元素，比如什么叫甘油三酯，何为血糖和尿酸，以及这张检验单的大致构成和摘要；《财务报表看得懂》讲的则是如果血糖高于  $5.2\text{mol/L}$  代表着什么，高密度脂蛋白低于  $0.93\text{mol/L}$  又代表什么，尿酸达到什么样的指标才算是身体状况良好，它所解决的是报表内信息质量的问题；《融资那些事儿》讲的则是另一个层面，即如果打算出去找工作，那么就手里的这张检验单，你能找一份什么样的工作，这本书解决的是报表对运营的现实影响及资本对企业运营的左右；《驯龙记》讲的则是这张检验单背后的逻辑，如果你早早树立了健康意识，对自己的身体状况有客观而全面的认知，每天锻炼、饮食清淡、早睡早起、限酒戒烟，那么这张检验单所呈现出来的气象自然是主动、健康、积极、清

爽，这本书解决的是报表背后治理结构和控制的问题。

这本小书是《牛角包一样的会计》系列中的第四本，它有一个自己的名字《驯龙记》。我把企业的运营目标和可能遇到的运营风险比作飞龙，有时飞龙在天，有时见龙在田，有时亢龙有悔，有时神龙摆尾。对于企业的管理者来说，如果长缨在手，根据管理需求制定相应的策略，对飞龙加以引导性地驯服与合理化地控制才是建功百世的经营王道。



## 为了表达对岁月力量的敬畏，以下好友出场顺序 按照相识先后为序

与老马相识已经 18 年，我就是传说中睡在他上铺的兄弟。他是文史男，我是理工男。他有如唐僧般在我耳边喋喋不休地讲着文学、历史，还有人生道理，当然我也有他永远搞不明白的数学逻辑。就这样本应是无交集的两个人，却阴差阳错地成为挚友，并且一直延续至今。

老马近几年笔耕不辍，每每将读书、工作的沉淀感受记录下来，令人羡慕不已。号称“财务界的刘德华”，不仅有颜值，而且还有真才实学，最关键的是勤奋耕耘。



这套《牛角包一样的会计》以幽默诙谐的风格科普财务基础知识。以老马这些年摸爬滚打的经历、阅人无数的感悟，和对文字高品质的要求，这套书自然不会让你失望。

当前中国经济发展压力山大，权威人士说未来是L型走势，转型期间发挥中小企业的活力至关重要。很多案例证明，中小企业经营困难甚至是倒闭往往源于流动性危机，也就是资金压力大遇上了融资难。如果企业在一开始就有一个长远的财务规划，就可以走得更远。特别是在当下，有效借助资本市场的力量，结合债权融资与股权融资，会让企业在风口起飞。老马这些年做了不少企业的项目，在书中你一定能够找到你想要的案例和答案。

朱学彬

中国农业银行总行

管理学博士

资深英国特许公认会计师，中国注册会计师

初识马津于2005年，彼时我与马津在不同的公司，由于公司间的项目合作，我们经常在不同的城市相见，交往不久我就被马津的博学、专业所折服，我们成了很好的朋友。2007年，我们开始合伙“上山”，十几年来经历颇多，不论顺境逆境，马津一直不骄不躁，这是我所无法企及的。马津身上还有很多优点，我这里着重说说他的自律。2009年，由于项目转型的原因，我们有幸接触到很多民营企业家，其大部分都是运营或者技术出身，对于财务知识所知甚少，为了

方便他们快速地了解财务，马津考虑出版一本会计方面的书籍。那年我们非常忙碌，见客户、谈项目、跑现场，到家或酒店经常都在晚上九十点钟，他还是能按照自己的规划每天坚持写作，完成书稿。他的《牛角包一样的会计》丛书都是在这样的情况下完成的。

我应是有幸读到《牛角包一样的会计》丛书的前几人之一，拿到书稿，我就以迅雷不及掩耳之势读完。中国的学生如果有幸都有这样的教材，我相信，千万家长都不会为孩子的分数着急了吧。

肖阳

翰华勤业管理咨询联合创始人、主管合伙人  
中国注册会计师，国际注册内部审计师

认识老马将近8年了，我想起8年前夜读马兄赠我《审计师浮生六记》时，给我带来的惊艳：我们年纪相仿，从四大会计师事务所出身，审计工作让人钻进了枯燥的数字、证据和逻辑的迷宫里；忙碌的工作，deadline的压力下几乎放弃作为正常“人”体验生命过程和思考的能力。记得当年读到马兄以幽默文笔把审计人无处安放的青葱岁月徐徐道来，不禁心有戚戚；非常佩服马兄“行千里路，读万卷书”，末了写了自己的书的才华；读马兄过去这些年文字的合集，越觉得这些是马兄“知行合一”的记录。

重读了值得敬重的兄长的作品，拂卷之际把我对马兄这些年经历的粗浅认识和书里的记录做了个总结，期冀和读这本书的年轻人、同龄人共同分享。

其一，从学校迈向社会，以至于能做成些事儿，需要成熟的心智和社会心理适应能力。马兄能毕业后踏入会计界“四大”之堂，对于年轻人来说是很好的职业起点。但是老马爱读武侠小说，喜欢舞文弄墨，标准文青做这份理性有余、略显枯燥的工作，适应忙碌的工作节奏和刻板的上级同事是蛮有挑战的。马兄之优势，在我看来是心智成熟。现在的马兄在我看来为人处世颇有得道“大师”的风范，他在书中以幽默的笔触谈到当初他入“四大”，离家来京后遇到诸多“风波”；但马兄进入职场后能以“不逃避问题”“为自己行为负责”之姿态和心态面对工作中的诸多问题和挑战。回想当年很多“四大”同事不乏名牌高校毕业生，但是处世做事犹如“成熟的婴儿”，做事态度和技术是没有问题的，但是客户关系处理、抗压能力和应对困难的态度是不及格的，带领的团队给客户的印象是大学生假期实习队。老马识人功夫是相当了得，能洞悉身边人的想法；对人际关系的波澜起伏相当敏感；做事能照顾好各方情绪，大家经常开玩笑称呼他是“马政委”；马兄能容人善聚人，总能把身边人的优点和善良一面引导出来；在创业过程中遇到难缠的人，马兄总能让人一步，让利服人，避免把人性恶的一面彰显放大，这是老马的高明之处。马兄在办公室里挂着马老爷子写的一幅字：极高明而道中庸。

其二，“知行合一”，诚心做事是最靠谱的人生修炼。在这个心为物役的时代，无论是贫是富，人们总觉得自己活得很累，追求更好更多更快，仿佛是跟自己的影子赛跑。老马是我见过的身心中和、内心强大

的人。老马会写书，生意做得也好；写得一笔好字，也烙得一锅好饼。他要做事情，都是尽力做完、做好，这势必需要尽量调伏自己的心，耐住自己的性。通过事上磨，心上觉，警察克己，让内心明亮清澈如镜，物来顺应，修得如如不动的强大内心。正如马兄与人初识时常说的一句话：我们团队能力大小不敢自诩，但是对待客户是真诚的，做事的态度是认真的。这套丛书里也处处可见马兄人生修炼的体会和箴言。

其三，马兄豁达幽默的人生态度，是人生的解毒剂。马兄的这套丛书，处处可见他的机智幽默，比如把马老太太引来作为主角，时不时拿来揶揄一番。与马兄交往，大体上他的反应比我快，风趣地拿我开涮也是相当愉快。马兄这套丛书应该如他所说是对自己过往的一段记录，是对自己的交代。这些年马兄大体上诸事平顺，但是遇到磕碰不少，读完书总觉得老马很幽默、很愉快地对这些年有所交代，对取得小成功来点自嘲，对自己的小挫折有温暖快乐的安慰，让人读来时不时露出会心的笑容。

古有君子立功立言立德之说，马兄也一直是曾国藩内圣外王之道的实践者。这套书记录的不仅仅是马兄职业生涯和创业生活的点点滴滴，也是他人生修炼的心经和智慧箴言，荣幸推荐之。人生刚爬到半山腰，继续上山路上希望一直拥有这位一笑拈花的好兄长。

邹建

立信会计师事务所合伙人

美国注册会计师，中国注册会计师

和马津认识多年，那还是在 2008 年的时候，由于业务合作的机缘，由业内一位老大级别的朋友引荐相识。交谈之中了解到，他写了一系列会计师从业方面的故事丛书，当时的想法是，会计还能写成故事书？当拿到他的著作时，出于好奇简单地翻阅了几页，而这一看，我也就立刻“着道”了——拿起了就放不下，几乎一口气读完。吸引力主要来自语言的幽默诙谐，还有文笔的生动晓畅，也能让人感到一种说不出的亲切，好像自己也融入其中，读来欲罢不能。

这套书用通俗易懂的语言，诙谐幽默的方式，结合熊妈妈面包店的实际情况，讲解会计学的基础知识，能写到这个份儿上，一般都要有很深厚的财务会计理论知识和大量的实战经验，否则不会写得如此游刃有余、娓娓道来。在讲述会计故事的同时，它还谈了一些关于人生的感悟，如在《牛角包一样的会计：财务报表看得懂》结尾说道：“说老祖宗当初创造‘生意’这个词的本义是‘熟意’，因为只有技艺熟，人情熟，心态熟，才能把生意做好。”“我说不好‘道’是个什么东西，只是模糊地觉得，不管是做生意，还是过人生，道是信念、观点、品格、原则、经验、人心。”对于一套专业丛书来讲，做到这个份上，确实难能可贵。

宋连勇

中勤万信会计师事务所合伙人

中国注册会计师

我很荣幸能收到 Mark（作者马津英文名）的邀请，为他的《牛角包一样的会计》作推荐。说到与 Mark 的相识，源于 2009 年，当时我在一家美国会计师事务所负责中国业务，我们相识于一个共同客户。当时 Mark 的团队负责企业内部控制咨询，我们作为审计师来审阅企业内部控制的有效性。起初除了邮件、电话沟通，我们并没有过多交集。都说想要了解一个人，一定要跟他出门远行。在我们中介行业（审计师、咨询师、律师、投行，统称中介行业），出差是家常便饭。出门在外，不同的中介也不免互相打探。由于出差时间久，少则一周，多则一个月，不少国内同行们会选择廉价的酒店，吃喝也很随意，时间长了他们的 team 也会产生一些怨念。Mark 的 team 呢，会选择价格略贵，但是更舒适的酒店。并且老板和小朋友们吃喝在一起，住也是一样的。这在当年的国内同行中，可不常见。同样，中介行业出名的是人员流动，不到几年的工夫，整个 team 全部换新人，也不是什么新鲜的事情。而 Mark 的 team 流动率并不高，每次去办公室坐坐，总能见到熟悉的面孔，感觉到大家有一股很强的凝聚力。

随着日后的不断了解和业务合作的加深，对他的一本子生意经，或者说做人做事的原则颇为佩服。经过几年的磨合，我们也从工作之外，变成了生活上的好朋友。凡是有工作、生活上的变动，总是会和对方探讨一番。

创业路是一条孤独、艰辛之路。Mark 的创业之路，也有很多与天斗、与人斗的故事，虽然凶险，但是从文字中，总能感受到他的乐观

与豁达。说到 Mark 的文字,《牛角包一样的会计》这套书,用一种幽默调侃的语气把难以理解的借、贷、会计分录、会计实务处理变得生动有趣,是一套对于学生、财务初学者和企业管理者十分有帮助的工具书。

在过去的一年中,作为好朋友,也见证了一些变化,无论是行业内的周期性变动对公司的调整,还是对于新业务的尝试,我都衷心希望我的好朋友,事业发展一帆风顺,并期待未来有机会,可以拜读更多的故事。

黎秋燕

UHY Consulting, US 高级经理  
美国注册会计师, 中国注册会计师

和马津相识是在 2010 年夏天,我们同时离开“四大”的咨询服务部门,自己下海创业。坦率地说,从国际“四大”离职出来还继续自己创业做咨询公司或者事务所的,着实不多。因为本身这个行当是要求一定专业知识结合大量实践经验的服务领域,而这些专业知识很多时候又是枯燥乏味的,需要不断在实践中沉淀和积累。最让我赞叹的是,马津恰恰是这样一个不断学习、积累的“读书人”。这个词在我看来,是现在充斥着碎片化信息,人人手机不离手,求转发、狂点赞的时代,最高的肯定和评价之一。这些年走过来,更为他的专业精神和知识积累所折服。而这套《牛角包一样的会计》丛书的相继出

版，更是令人欣喜的事情。因为尝试把专业精深甚至略带枯燥的财会专业知识用浅显易懂的小故事 + 漫画说得透彻明白，实不多见。很荣幸可以向各位读者推荐这套丛书。相信各位一定会从中获益良多。

窦明

华远智和管理咨询有限公司总经理  
中国注册会计师，注册信息系统审计师

初识马兄是在 2011 年，当时是在一个 Pre-IP0 的美国准则审计项目上，马兄代表高大上的甲方，我则是乙方的项目经理。我们哥儿俩颇为投缘，除了工作上的沟通外，每年我都要与马兄小酌几次，其间谈理想、谈人生，免不了地还要谈会计。记得第二次见面，马兄就将其亲笔签名的大作赠予了我，对于我这样一个没有任何文学修养的人来说，可谓是明珠暗投的典型代表。

言归正传，马兄邀我为《牛角包一样的会计》丛书作推荐，深感荣幸以及惶恐。在评论这套书之前，我不得不谈谈我对作者的认识。马兄是我遇到的会计师里文学修养拔尖的，作家里烹饪水平数一数二的，厨师里单口相声说得最棒的。所以人们常说不会做饭的会计师不是好作家！在我看来，能写出像《牛角包一样的会计》这样一套深入浅出、寓教于乐的会计入门读物与马兄的成长经历和个人修为是密切相关的。

作为一个从业十几年的老会计，我深知《牛角包一样的会计》



这样一套会计学入门读物能够相继出版，本身就意味着这是一套不平凡的作品。津津有味地读过这套书后，牵连出很多刚入职“四大”时囫圇的回忆，例如“为什么所有者权益居然和负债一样是贷方”等困扰我一个月之久的难题。如果当时就能读到《牛角包一样的会计》，以我的聪明才智也许一个星期就能搞懂吧！

我想《牛角包一样的会计》丛书对于创业者以及像我当年一样没有财务专业背景却要从事财务、会计、审计工作的读者来说，是一套极好的科普读物，是一套真正可以像牛角包一样让人回味的读物！

李勛

德勤会计师事务所合伙人

中国注册会计师

认识马津很多年，他是我认识的朋友中最勤于研读、不断进取的。作为财务咨询行业的从业者，经常忙得连吃饭的时间都没有，有时间也是希望可以好好休息，很少有人能自律地做到在紧张的工作之余，挤出时间看书并写书的，这需要的不是一般的毅力和耐力。马津不仅在财务领域有较深的造诣，在文学和史学上研究的广度和深度也十分令人敬佩。

财务知识本是相对枯燥的，但此书运用通俗易懂且诙谐幽默的语言和事例对财务知识进行描绘，并植入了笔者工作实践多年对财务的