



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

财务智慧

—— 如何理解数字的真正含义

FINANCIAL INTELLIGENCE

A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean

[美] 卡伦·伯曼 乔·奈特 约翰·凯斯 著 刘璐 译

- ✓ 财务是一门科学，也是一门艺术
- ✓ 不能总是相信数字
- ✓ 财务智慧不仅在于账本，更在于操作

.....



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

FINANCIAL INTELLIGENCE

财务智慧

——如何理解数字的真正含义

[美]卡伦·伯曼 乔·奈特 约翰·凯斯 著

刘璐 译

商务印书馆

2008年·北京

Karen Berman and Joe Knight with John Case

FINANCIAL INTELLIGENCE

A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean

Original work copyright © Business Literacy Institute, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

财务智慧——如何理解数字的真正含义/[美]伯曼,奈特,凯斯著;刘璐译. —北京:商务印书馆,2008

ISBN 978-7-100-05478-2

I. 财… II. ①伯…②奈…③凯…④刘… III. 会计报表—会计分析—基本知识 IV. F231.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 063120 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

财务智慧

——如何理解数字的真正含义

[美]卡伦·伯曼 乔·奈特 约翰·凯斯 著

刘璐 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05478-2

2008年2月第1版 开本 700×1000 1/16
2008年2月北京第1次印刷 印张 18 1/2
印数 5 000 册

定价: 47.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

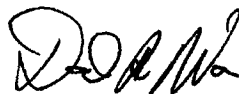
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

卡伦将本书献给：她的丈夫扬·里德尔，他的关爱与支持是无法估量的；她的女儿玛丽，她让我们每天都不会忘了我们拥有一个充满欢乐的世界

乔把本书献给：他的妻子多尼尔以及雅各布、乔登、朱厄尔、詹姆斯、杰茜卡、乔纳和约瑟夫·克里斯琴等七人



前 言

我

们曾与美国企业的几千名员工、经理、领导一起工作过,为他们讲授企业财务方面的课程。我们的基本观点是,企业中的任何人在理解了如何衡量财务成果以及他们的工作如何对企业的绩效产生影响后,都会做得更好。我们对这一认识给出了一个术语——财务智慧。我们已经认识到,较高的财务智慧有助于人们更强烈地感觉到参与性和认可度。他们会更好地理解他们是企业的一部分(这正是企业力图实现的),以及他们如何影响企业的运作结果。对企业来说,内部信任程度会增加,人员流动率会降低,财务业绩也会提高。

我们从不同的途径得到了这一认识。卡伦从学术途径获得。她的博士论文研究了员工与经理分享信息、了解财务知识对公司的业绩是否会产生积极影响这一问题(答案是肯定的)。此后,卡伦成为一名财务培训师,并创办了一个组织——财务培训学院(Business Literacy Institute),致力于帮助他人学习财务知识。乔获得财务 MBA 学位,但是他

绝大多数的企业财务培训经验都来自于实践。在结束了在福特汽车公司和几家小公司的工作后，他加入了一家刚创业的公司——赛普特设备有限公司（Setpoint Systems and Setpoint Inc.），该公司制造辊式电镀设备和生产自动化设备。作为赛普特公司的首席财务官（CFO），他真切地体会到培训工程师和其他员工，让他们了解企业如何运作具有着重要的意义。2003年，乔与卡伦一道成为财务培训学院的合伙人；从那以后，他开始作为财务培训师与几十家公司合作。

我们说的“财务智慧”是什么意思呢？它不是指你天生具备或不具备的一种能力。我们承认，有些人在数字方面比另外一些人强，少数传奇人物似乎对财务有着先天的领悟力。但那不是我们这里要讨论的。对于大多数企业员工（包括我们自己）来说，财务智慧只不过是我们必须学会而且能够学会的一系列技能。从事财务工作的人尽早学习这些技能，他们就能够在日后的职业生涯中用一种特殊的语言彼此交流——听起来就像你从未听过的希腊语。大多数高级管理人员（并非所有）要么出自财务部门，要么在升迁过程中学到了这些技能，这是因为如果你不知道财务人员在说什么，那么管理一个企业将是非常困难的。但是，没有从事过财务工作的管理人员通常就没那么幸运了。他们没有学过这些技能，所以在某些方面被当成了局外人。

从根本上说，财务智慧可以归结为四个方面的独特技能，当你读完这本书时，你将会具备所有这些技能。它们是：



掌握基础知识。有财务智慧的管理者了解财务计量的基本原理,他们能够阅读利润表、资产负债表、现金流量表,了解利润和现金的差别,并且理解资产负债表为什么会平衡。数字不是可怕的,也不会让他们感到困惑和难以理解。

理解财务艺术。财务和会计既是科学,也是艺术。这两门学科都是要尽力量化那些通常不可能量化的东西,所以必须依赖规则、估计和假设。有财务智慧的管理者能够识别出数字的哪些方面体现了财务的艺术,而且他们知道运用不同的方式很可能产生完全不同的结论。这样,他们就准备好了在适当的时候质疑这些数字,并对这些数字提出挑战。

运用分析方法。一旦你具备了财务基础知识并认可了财务的艺术性,你就能够利用这些信息在更深的层面上分析这些数字。有财务智慧的管理者不会停留在比率和投资收益率之类指标的分析上,他们还会使用这些分析为决策提供信息,从而作出更好的决策。

树立全局观念。最后,尽管我们讲授财务知识,尽管我们认为任何人都应该从数字的角度来了解企业,然而我们也认为,数字不能也不会说明全部问题。企业的财务成果必须结合其运营的环境来理解。也就是说,要在全局背景的框架内来解释。经济状况、竞争环境、监管制度、消费者需求和预期的变化,以及新技术等所有这些因素都会影响到对数字的解释和决策的选择。

但是财务智慧不应停留于书面的学习。与其他学科和

技能一样，它不仅需要学习，而且必须要进行实践和应用。就实践方面而言，我们希望本书可以为你进行以下活动作好准备：

语言表达。财务是企业的语言。无论你喜欢与否，每个企业共同的东西就是使用数字并研究如何把这些数字进行列表、分析和报告。你需要谨慎地“使用”这一语言并有效地交流。与任何新语言一样，你不能期望一开始就能用这一语言流利地进行表达。不要在意，投入进去并多多尝试，你会逐渐拥有信心。

提出问题。我们希望你用一双发现问题的眼睛去阅读和分析财务报表。这不是说我们希望你看到的任何数字都一定有错误。我们只是认为，理解你作出决策时依赖的数字是什么、为什么使用它们以及怎样使用是至关重要的。由于每个公司的情况都各不相同，所以有时候搞清楚所有这些数字的唯一方法就是提出问题。

使用信息。读完本书后，你应该懂得了很多，所以要运用它！使用它来改善现金流，使用它来考察一个大项目，使用它来分析公司的经营成果。你的工作会更有趣，你对公司业绩的影响会更大。从我们的角度来说，我们喜欢看到员工、管理者和领导者能看到财务成果和他们工作之间的联系。他们会突然理解他们在做什么以及为什么要这么做。

因此，我们希望这本书能开发出你的财务智慧，使你获得更大的成功。我们希望它同样能够帮助你的公司取得更



大的成功。但是最重要的是,我们希望在阅读本书后,你能够有更多的动力、更多的兴趣、更多的激情来理解企业的全新面貌。

目录

CONTENTS

前言.....	i
第一部分 财务艺术及其重要性	1
第一章 数字未必可靠.....	3
第二章 分清假设、估计和偏差	11
第三章 提高财务智慧的意义.....	19
第一部分工具箱.....	31
第二部分 利润表的特征	35
第四章 利润是一个估计值.....	37
第五章 破解利润表密码.....	43
第六章 收入:关键是确认	53
第七章 成本和费用:没有严格不变的规则	59
第八章 利润的多种形式.....	73
第二部分工具箱.....	81
第三部分 资产负债表	85
第九章 资产负债表的基础知识.....	87
第十章 资产:更多的估计和假设(现金除外)	95
第十一章 资产负债表的另一方:负债和所有者权益	107
第十二章 资产负债表为什么会平衡?	113
第十三章 利润表对资产负债表的影响.....	117
第三部分工具箱.....	123

第四部分 现金至上	127
第十四章 现金是真实的支票	129
第十五章 利润≠现金(而两者你都需要)	135
第十六章 现金流量的表示方法	143
第十七章 现金与其他报表的联系	149
第十八章 为什么现金至关重要?	159
第四部分工具箱	163
第五部分 比率:理解数字的真正意义	165
第十九章 比率分析的威力	167
第二十章 赢利能力比率:(大多数时候)越高越好	175
第二十一章 杠杆比率:平衡作用	183
第二十二章 流动性比率:我们能付得起账单吗?	187
第二十三章 经营效率比率:最大限度地利用资产	191
第五部分工具箱	199
第六部分 计算并真正理解投资收益率	203
第二十四章 投资收益率的基本概念	205
第二十五章 投资收益率的实质	213
第六部分工具箱	225

第七部分 财务智慧的运用:营运资本管理	227
第二十六章 资产负债表管理的魅力	229
第二十七章 资产负债表的杠杆作用	233
第二十八章 追踪现金周转	239
第七部分工具箱	245
第八部分 创立财务智慧部门(和企业)	247
第二十九章 财务知识普及和企业业绩	249
第三十章 财务知识普及战略	257
第三十一章 财务透明度:我们的最终目标	263
第八部分工具箱	265
附录 财务报表样表	267
注释	271
致谢	273
作者介绍	277
译后记	279

FINANCIAL INTELLIGENCE

第一部分

财 务 艺 术 及 其 重 要 性

