

管理者

14天

轻松看透

财报

吕亚熙◎编著

挖掘数字
背后的秘密



14天，为管理者量身打造的财务实用工具书
让您从财务入门到一看就懂

游戏法

翻译法

数学
推理法

各种实用方法
助您轻松看透财报

14个专题，紧贴管理者的实际需求，先易后难、环环相扣，理清财报阅读顺序

- 摒弃晦涩的术语，以直白轻松的语言阐述，以易懂易学的方式讲解
- 列举管理者常见的案例情景，结合图形展示，让管理者情景式学习

中国铁道出版社有限公司
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

管理者 14天 轻松看透 财报

挖掘数字
背后的秘密



吕亚熙◎编著



内 容 简 介

在移动互联网时代,学习方式正在发生翻天覆地的变化,本书不但是一本通俗易懂的财经读物,更是一本打破了财会教育界惯有思维范式的财务落地培训工具书。本书不仅帮助读者从零起步,学会财会基础知识和财务报表的分析方法;还从财务到管理决策的进阶,涉及融资、投资、人资、风控、成本控制等方面的决策必需知识。

本书内容详实,案例真实,观点鲜明,方法简便易行,因此不但可以作为企业管理者的案头书,还可以作为自主学习的促动材料;它突破了本位主义的桎梏,大胆地把管理决策中需要用到的知识融为一炉,以期帮助不同层次、不同角色、不同岗位、不同知识背景的管理者都能从本书内容中汲取营养。此外,本书还可以作为财会教学的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

管理者 14 天轻松看透财报:挖掘数字背后的秘密 /

吕亚熙编著. —北京:中国铁道出版社, 2019. 5

ISBN 978-7-113-25422-3

I. ①管… II. ①吕… III. ①会计报表—基本知识

IV. ①F231.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 006145 号

书 名: 管理者 14 天轻松看透财报:挖掘数字背后的秘密
作 者: 吕亚熙 编著

责任编辑: 王 佩

读者热线电话: 010-63560056

责任印制: 赵星辰

封面设计: **MXC** DESIGN
STUDIO

出版发行: 中国铁道出版社有限公司 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

印 刷: 三河市宏盛印务有限公司

版 次: 2019 年 5 月第 1 版 2019 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 700mm×1000mm 1/16 印张: 15.75 字数: 250 千

书 号: ISBN 978-7-113-25422-3

定 价: 55.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社读者服务部联系调换。电话: (010) 51873174

打击盗版举报电话: (010) 51873659

作者/简介



吕亚熙，毕业于西南财经大学，成都快账教育咨询中心投资人，资深会计师，今日头条“快账学堂”创作者，财会教师，擅长小微企业的财税筹划与风险管理。

策划编辑: 王 佩

合作咨询: QQ 1958793918

封面设计: **MX** DESIGN STUDIO
Q:1765628429

网络销售: **JD** (www.jd.com)

当当网 (www.dangdang.com)

亚马逊 (www.amazon.cn)

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com



F O R E W O R D

如果你是一位管理者，不管你是企业负责人、公司高层，还是某个部门的负责人，你都可能遇到下列难题：

想把业务做大做强，但不知该从哪里下手？

面对产品滞销，究竟该采取怎样的对策？

团队争吵不休，该如何达成共识、形成合力？

如何带领团队保质保量如期完成任务？

怎样应对指责？

如何进行利益分成？

怎样进行风险管控？

.....

作为管理者就必须时刻面临着各种决策，这些决策不但影响着企业的局部和现状，也会影响各种系统的整体和未来。企业本身就是一个复杂的组织系统，如果管理者只见树木、不见森林，只看眼前、不顾长远，只看现象、不看本质，固守本位、忽视协同，那么所做出的决策就多半是“头痛医头、脚痛医脚”，其结果很可能是“按下葫芦起来瓢”甚至“饮鸩止渴”，最后反而伤害了企业的利益，那样的话就违背了管理者的初衷。

于是，为了提升自己的管理水平，管理者们都约而同地想到了向公司财务部门要数据，但却发现自己又掉进了一个新的陷阱——“数字陷阱”。作为一名在会计圈里摸爬滚打了12年的经济学人，我完全能够想象出非财务专业的经理人从面无表情、木讷寡言的会计手里接过满布精确到小数点后两位数字的财务报表之后的那种哀怨又无助的神情。

不论你有没有财务背景，作为一名称职的管理者，你都应该学会看财务报表，毕竟它是一份定性与定量并重、较为客观中立的定期经营总结。

因本人在读书的时候就对那种满篇数学建模、把原本就看得懂的话写得反而看不懂的“学究体”深恶痛绝，故在写这本书的时候，我特意在节标题中亮出观点，把一些晦涩的术语名词都尽量以通俗易懂的语言做了阐释，对用到的方法都做了详细的介绍，并在其中穿插案例，以帮助读者理解和掌握。

这本书的写作思路是这样的：

- ◆ 第1~2天：财务会计基础入门。
- ◆ 第3~6天：怎样读财务报告中的四表一注。
- ◆ 第7天：财务报表综合分析法。
- ◆ 第8天：从财务到管理的进阶准备。
- ◆ 第9~13天：做管理决策还需修炼哪些财务报表之外的功夫，如融资、投资、人资、风控、成本控制。
- ◆ 第14天：快速了解行业的思路。

在整个写作过程中，我都遵循了先易后难、环环相扣的认知规律来进行讲解，虽然读者可以根据各自的水平跳章节阅读，但我还是建议最好能够先从前往后循序渐进地浏览完全书，再对着重想研究的章节反复精读。

此外，由于本人是一名在职财会教师，且有多年丰富的财务工作和培训经验，在教学过程中结合实战，自创了游戏法、翻译法、数学推理法3种方法，取得了非常卓越的教学效果，作为本人教学智慧的心血结晶，在本书中读者可以借鉴学习。

吕亚熙

2018年11月



C O N T E N T S

第 1 章	看懂财务报表其实并不难.....	1
	为什么管理者要学会看财务报表.....	2
	从财报上可以获得哪些信息.....	3
	财务报表、财务报告与审计报告.....	4
	初识财务报表	5
	看懂财务报表的全貌	7
	看懂财务报表的联系	12
	学会财务报表的推算	15
第 2 章	管理者轻松看懂财报有方法.....	19
	财报是怎么来的	20
	游戏法熟悉会计科目	22
	会计科目表也可以这样读	29
	翻译法阅读商业故事	33
	数学方法推演出千般变化	37
第 3 章	读懂资产负债表才能诊断公司的经营状况... ..	42
	企业应当选择什么财务制度.....	43



资产负债表的格式	45
资产负债表里的常见项目	48
资产负债表的动态变化过程.....	51
资产负债表常用分析方法	57
从资产负债表里可以看出哪些危和机.....	61
什么时候需要看资产负债表.....	63
 第 4 章 利润表是公司的绩效单.....	 65
利润表的格式及逻辑	66
利润表里的项目	67
传统利润表分析常用的指标.....	69
资产负债表和利润表的综合指标.....	72
警惕利润表里的陷阱	76
运用数学推理方法分析利润表.....	78
 第 5 章 如何在现金流量表中看出公司是否健康	 83
为什么现金流量表不容忽视.....	84
现金流量表的结构是什么	85
健康企业的现金流有哪些特征.....	89
重中之重——经营现金流量分析.....	93
树立三维立体的财务报表观.....	98
现金流为何反复无常	100
净现金流与净利润并非同一回事.....	105
一家公司的现金是怎样流动的.....	106
速读现金流量表的方法	107

第 6 章 怎么看所有者权益变动表和财务报表附注 . 112

所有者权益包括哪些内容	113
关于注册资本认缴制的规定.....	114
什么是其他综合收益	116
关于盈余公积的规定	118
利润分配的方式有哪些	118
所有者权益变动表的格式和逻辑.....	120
财务报表附注一般包括哪些内容.....	122

第 7 章 管理者读懂指标看懂公司是否赚钱 125

经营杠杆怎样放大利润变动.....	126
财务杠杆怎样放大每股收益变动.....	128
总杠杆系数如何计算	130
为什么说杠杆效应是一把双刃剑.....	131
从周转率看公司营运能力	133
杜邦金字塔分析法	139

第 8 章 练就财务报表之外的功夫..... 145

管理决策不能仅凭财务报表信息.....	146
复利现值与复利终值的计算.....	147
年金现值与年金终值的计算.....	149
财务管理中的几组概念	150
给读者学习本书后半部分的建议.....	154



第 9 章 管理者怎样做融资决策..... 158

融资的动机有哪些 159

融资多少才合适 159

如何选择融资渠道 162

如何计算融资成本 166

怎样确定合理的融资方案 168

第 10 章 管理者怎样做投资决策..... 171

什么是企业投资 172

投资决策工具之一：净现值法（NPV） 173

投资决策工具之二：现值指数（PVI） 176

投资决策工具之三：年金净流量法（ANCF） 179

投资决策工具之四：内含报酬率（IRR） 181

投资决策工具之五：投资回收期（PP） 182

第 11 章 财务管理与人力资源管理的互补与融合... 184

财务管理与人力资源管理矛盾吗..... 185

薪酬管理的误区 187

怎么分析岗位价值 189

如何管理招聘成本 191

怎样认识绩效 192

如何认识绩效工资的变化 195

如何设置绩效考核指标 196

第12章 多重风险警戒,防止企业一夜破产	200
企业经营中不可忽视的风险管理	201
如何分析和评估企业风险	202
危机管理及风险应对策略	204
如何建立财务危机预警系统	206
通过哪些征兆可以预见危机	208
第13章 如何通过财务数据分析企业成本控制	210
剥去成本五花八门的外衣	211
成本控制就是削减成本吗	213
采购成本要如何控制	215
管理成本要如何控制	217
库存成本要如何控制	219
盈亏平衡点怎么算	222
第14章 管理者如何快速了解行业	226
如何才能加快懂行速度	227
如何利用招股说明书了解行业概况	230
职业技能培训行业的现状	234

管理者

14天轻松看透财报



看懂财务报表其实并不难

如果把公司比作一台赚钱的机器，那么财务报表就像是这台机器的一面镜子，学会看懂财务报表，就是学会从财务报表这面镜子里去观察公司这台机器。

不要把财务报表表面上高深莫测的术语和冷冰冰的数字当成是高墙壁垒；事实上，它们的背后是有血有肉的人和活生生的故事；只要你有一般的生活常识，再稍加一点点的推理，你就能看出个中端倪。

【本章要点】

- P2 为什么管理者要学会看财务报表
- P3 从财报上可以获得哪些信息
- P4 财务报表、财务报告与审计报告
- P5 初识财务报表
- P7 看懂财务报表的全貌
- P12 看懂财务报表的联系
- P15 学会财务报表的推算



为什么管理者要学会看财务报表

财务报表，从字面意思上来理解，就是指关于财务信息的报告表格。合格的财务报表从内容到形式，从信息质量到披露时间，都必须遵循财经法规的要求，故而具有很高的参考价值和可靠性。

作为管理者，按照职责要求，应做到合理配置和运用资源，调节和控制风险，提高组织的运作效率，实现企业的预期目标。总的来说，所有的这些，都需要管理者依据可靠的信息做出决策。因此，财务报表就当仁不让地成为管理者最关注的信息来源之一。

然而，财务报表的文字表述和数据排列，既简练，又专业，知识密度很大。对许多管理者来说，财务报表晦涩难懂，心里知道好像应该看，但实际看的时候，却是不知所云。

有的管理者就此放弃，把财务报表放在一边不理；也有的管理者很爱学习，于是去网上查询相关的术语，以为能够解决心中疑惑。然而那些名词解释距离现实总是那么的陌生又遥远，反而是越看越不明白。经过一段时间的努力后，也许能记得几个会计术语，会算一些财务指标，可心里还是没底。

第一，如果把这些指标列个清单，那这张清单看上去似乎没完没了，新的指标层出不穷，没有终结点。

第二，有一些指标算出来说公司状况很好，但也总有一些别的指标表现出来的结果说公司状况很糟，到底该信哪个？

第三，就算指标之间没有矛盾，但管理者好像还是不知道该如何决策才是对的。

于是管理者懵了，看也不是，不看也不是，这可怎么办？

我的答案是：看财务报表对管理者来说很有帮助，但不能瞎看，而应学会用正确的方法来看。

如果把公司比作一台赚钱的机器，那么财务报表就像是这台机器的一面镜子，学会看懂财务报表，就是学会从财务报表这面镜子里去观察公司这台机器。

不要把财务报表表面上高深莫测的术语和冷冰冰的数字当成是高墙壁垒；事实上，它们的背后是有血有肉的人和活生生的故事；只要你有一般的生活常识，再稍加一点点的推理，你就能看出个中端倪。

这也正是本书的主旨。

【提示】财务报表分析的几种常见误区

第一种，不对财务报表做基本的审核，报表错误导致分析结果错误；第二种，对财务指标做脱离实际的错误解读；第三种，分析财务报表时目的不明、内容空泛、观点左右摇摆，对决策无用。

从财报上可以获得哪些信息

作为管理者，每时每刻都需要做决策。如果不能有效地从财务报表中提取信息，那么对他们而言，财务报表就等于是废纸，没有派上应有的用场，这无疑是非常可惜的。

虽说财务指标有成百上千种，但其实它们都是从财务报表中提取基础信息，然后对这些基础信息计算加工而得到的。所以，要想看懂财报，首先要能从财报上提取这些基础信息，如表 1-1 所示。



表 1-1 财报基础信息所在位置表

序号	基础信息	所在位置
一	资产	资产负债表“资产”栏
二	负债	资产负债表“负债”栏
三	所有者权益，又称股东权益或净资产	资产负债表“所有者权益”栏
四	收入	利润表
五	成本费用	利润表
六	利润	利润表
七	企业所得税、税金及附加	利润表
八	现金（货币资金）流入、流出	现金流量表
九	企业注册资本变动	所有者权益变动表
十	利润分配	所有者权益变动表

表 1-1 就是看财报的“行军地图”，你若想了解左边的这些基础信息，就从右边相应的财务报表中去查找即可。

不过，有些完全没有财务基础的管理者，就好像毫无地理知识的初学者，即使面对这样一张“行军地图”，由于看不懂基础信息中的这些财务术语，所以仍然辨不清方向，分不清南北。如果您也是这样，不用太担心，这是很正常的现象。等我们学完全书，再回过头来看这张“行军地图”，这个问题就会轻轻松松迎刃而解了。

财务报表、财务报告与审计报告

我们经常从财务人员口中听到诸如“财务报表”、“财务报告”、“审计报告”等许多与财报相关的名词术语，它们之间有什么关系呢？它们之间

的关系如表 1-2 所示。

表 1-2 财务报表、财务报告与审计报告的关系表

审计报告	审计意见书		
	财务报表	资产负债表	财务报告
		利润表（又称损益表）	
		现金流量表	
		所有者权益变动表	
	财务报表附注		

从表 1-2 中可以看出，标准的审计报告由审计意见书、财务报表和财务报表附注三部分组成，而通常财务报告中是不包括审计意见书的。

财务报表和财务报告一般由企业财务部负责出具，而审计意见书则是企业外聘的会计师事务所出具的。

许多中小企业的月报、季报、半年报，往往只出具了资产负债表和利润表，并未编制现金流量表和所有者权益变动表；而财务报告中没有编制财务报表附注的情况，则更为普遍。因此，在实际工作中，常常没有对财务报告和财务报表做严格的区分。

为了考核经营者的业绩，企业所有者常常会在年度终了或一定经营期间结束时，聘请会计师事务所对财务报告做审计。所以，审计报告相对于财务报告或财务报表，一般具有更大的可靠性。

初识财务报表

说了这么多，传说中如数字迷宫一般的财务报表，究竟长什么样呢？我们先来看看财务报表都由哪些部分组成。