

看穿报表 出利润

温兆文◎著

高管财务大讲堂

这本书不会让你成为**财务专家**
但会让你得到**决策保镖**

温兆文



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

看穿报表 出利润

温兆文◎著

高管财务大讲堂



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

看穿报表出利润：高管财务大讲堂 / 温兆文著. —北京：北京大学出版社，2012.9

ISBN 978-7-301-20624-9

I. 看… II. 温… III. 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第 090638 号

书 名：看穿报表出利润——高管财务大讲堂

著作责任者：温兆文 著

责任编辑：梅秋慧

标准书号：ISBN 978-7-301-20624-9 / F · 3183

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印 刷 者：北京嘉业印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 12.5 印张 152 千字

2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：35.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024；电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

序

我在国际企业工作了15年，也在国内企业工作了3年半。在与企业高层管理人员接触时，我感觉国内与国际企业管理者的最大区别是——财务的素质和技能。

我曾与一位来自荷兰的技术总监讨论研发费用预算，他居然用“T账户”跟我争论会计核算，这让我大为惊奇。一个理工科的人怎么懂财务的“T账户”？猫的功夫让耗子学去了。后来他告诉我，会计是他们中学的必修课程。也就是说，在中国的孩子用吃奶的劲儿去解“三角函数”时，他们已经学会了“借贷记账法”。难怪中国的孩子每次参加奥林匹克数学竞赛时总是冠军。如果是奥林匹克会计竞赛，不知中国的孩子能得第几？

三角函数解得再好，99%的人也不会成为数学家。但基本可以肯定的是，绝大部分人都会或早或迟地成为组织中或高或低的管理者。从成为管理者的那天起，你不得不在“人”和“钱”之间奔忙，而管人和管钱的学问，在你的知识和技能中是空白。从成为管理者的那天起，你就开始为这个“空白”没完没了地交着学费、付出代价，有些至今你还在付出着。《大败局》中的实例证明，中国很多企业家有着天才的想象和超人的勇气去闯出一片天空，但对多变的天空却显示出惊

人的低能，共同的表现就是对财务管理的无知。内行一看就知的财务危机，他还津津乐道：“这是一个创举！”前有史玉柱，后有黄光裕，都把这种无知向国人展示得淋漓尽致。因此，补上财务管理这一课，是中国管理者们的必修课！

当提到学习财务管理时，有人马上想到的是会计。人们经常把“会计”和“财务”混为一谈，以为学财务就是学会计，就连很多书中也是如此。这绝对是误导。

每当我在机场翻看那些五花八门的“总经理必读”时，总是有一种“坑儒”的冲动。你可以去挣人家的钱，但不可以给人家指错路。这是写书人的基本道德底线。

我不是一个勤奋的人，写书是个苦差事，而且也没多少钱可挣。写书的精神总是提不起来，但是守着教书育人的基本道德底线，在策划编辑的“威逼利诱”下，写了这本书。这本书是专门针对国内企业管理层设计的，它用通俗易懂的方式，将会计核算、预算管理和内部控制中最实用、最常见的技能和技巧教给你，目的不是让你成为财务管理专家，而是防止被“张悟本之类的专家”欺骗。当然更重要的是，使你具备鉴别虚假财务信息和识别财务风险的能力，进而及时、有效地改进管理。

市场经济发展初期，企业的成功靠的是自己独特的优势和机遇，但是激烈的市场竞争，会让所有的企业逐渐失去往日的“优势和机遇”，绝对领先已不复存在，最后的赢家实际上是那些在跑道上不摔或少摔跟头的人。有些跟头摔了还可以爬起来，但财务的跟头摔了，也许连抬头的机会都没有了。别人的成功，你未必能学到；但别人的失败，不学就会。

想笑到最后吗？请打开本书吧！

温兆文



序 /VII

第1讲 管理者的“事业盲区”

更大事业的基石 /3

管理者的“先天不足” /4

企业家的“短板”靠团队补足 /11

第2讲 永远正确的“错误”

不要让会计挡住了双眼 /17

没有发票就不能报销？ /17

车祸到底是福是祸？ /19

第3讲 财务管理的“辛酸事”

会计为何惹人烦？ /25

祸根是怎样被预算埋下的？ /28

- 周扒皮为何“半夜鸡叫”？ /31
- 财务分析成了马后屁的“屁” /32
- 防羊还是防狼 /34
- 给企业财务管理水平打个分 /34

第4讲 财务人员，一个忙不到头的群体

- 经常把自己缝在被子里 /41
- 总会计师是一个过时的标签 /42
- CFO，飞在企业上空的“不明物体” /44

第5讲 现金——系不住的“红腰带”

- 阿Q要搞个项目？ /49
- 现金流量表在说啥？ /51
- 当心白狼咬你的手 /52
- 钱，弄假无法成真 /54
- CPA，一个真实的谎言 /54
- 现金是怎样分类的？ /55
- 现金分类能管住谁？ /57

第6讲 利润——街上流行的“皇帝新衣”

- 利润是一个苦苦求证的命题 /65
- 利润是扣除代价后的剩余 /67

第7讲 收入——坐地日行八万里

- 收款操控与反操控 /77
- 发货操控与反操控 /78
- 发票操控与反操控 /80
- 在途商品操控与反操控 /81
- 提货操控与反操控 /83
- 项目进度操控与反操控 /85
- 不务正业的阿Q /87
- 偶然收入的会计认定 /89
- 销售折扣——一个重要的会计疏漏 /89
- 内部收入的“零和游戏” /90

第8讲 支出——难以摆脱的利润陷阱

- 别弄混了成本和费用 /97
- 成本——实现功能的代价 /100
- 费用——经营功能的代价 /103

第9讲 会计准则的妙用空间

- 张冠不能李戴——主体假设 /113
- 明天不是世界末日——持续经营假设 /114
- 抽刀断水水更流——会计分期假设 /116
- 鸡和鸭相加的混乱——货币计量假设 /116
- 无中不能生有——客观性原则 /117

陈焕生的运费应该报销——实质重于形式原则 /118

头重脚轻，失去重心——匹配性原则 /119

一错必须再错——一贯性原则 /121

今天的事情今天做——及时性原则 /122

凡事从坏处着想——谨慎性原则 /123

主要看效果——重要性原则 /124

历史不容改变——历史性原则 /125

第10讲 风险——无法笑到最后的烦恼

风险是悬在高盈利头上的一把利剑 /131

阻吓自己是中国的理财传统 /131

花别人的钱，让别人无钱可花 /133

欠债也是一种担当 /134

“泡沫”是被人捅破的 /135

狼来了，泡沫了 /136

盈利风险是引爆企业的“导火索” /137

资产负债表里的“火药库” /139

车祸撞出了“吸血鬼” /143

第11讲 谁是让企业倒闭的真正黑手

一个真实的财务沙盘推演 /151

如果企业可以重来 /156

第12讲 撬动企业的“阿基米德支点”

资本回报率——被误导的财务指标 /167

固定成本和变动成本构筑的“支点” /169

盈亏平衡点——企业钢丝上的平衡杆 /173

成本不是割不完的韭菜 /176

节点利润应这样计算 /179

参考答案 /187

第 1 讲

管理者的“事业盲区”

在组织中，个人的长处要充分发挥，个人的缺陷要靠团队来弥补。一旦个人的缺陷变成组织的缺陷，就可能是灾难。老板擅长经营的特长不但需要改变，而且要充分发挥出来，但因此出现的管理上的短处，必须由他的团队予以弥补。擅长经营者的缺陷需要通过管理者的特长来弥补，擅长管理者的缺陷要靠经营者的特长来弥补。

更大事业的基石

改革开放之前，我最大的梦想是站在台前，不是讲台，而是柜台；不是当老师，而是当供销社的营业员，因为柜台里存放着很多东西，决定着全家的生死存亡。我相信，很多人与我一样，没想到有一天自己会创办企业，成为一个管理者，手底下也有五六个人、七八条枪。

在做CFO的时候，我经常问自己，我凭什么会成为某种“O”？是因为自己有着比别人更强的能力，还是因为自己有什么造化？我经常被这个问题纠结着，百思不得其解。

你是否也思考过同样的问题？如果问你一个人有所成就的原因是什么，以下四个选项，你的选择是（ ）。

- A. 能力+贡献
- B. 能力+机遇
- C. 能力+技术
- D. 能力+关系

我的选择是B，能力+机遇。一个人的成功，能力固然重要，但仅有能力没有机遇，肯定不行。你公司有些员工能力很强、工作态度极好，但就是拿不来订单，你喜欢吗？肯定不喜欢。

所以，能力固然重要，但机遇也很重要，机遇就是运气，运气就是祖坟冒烟。你来早了，没有那个位置；你来晚了，位置被人占了，即使能力再强，也只能憋出一头白毛汗。伟大的发明家爱迪生总结自己成功的原因时说，天才就是百分之一的灵感加上百分之九十九的汗水，相信很多教室都挂过这句话。据说爱迪生的原话后面还有一句话：如果没有这百分之一的灵感，百分之九十九的汗水也是白搭！

我说这些，有人可能会觉得这是“宿命论”。这不是宿命，而是正确的心态把控。当你升官、发财的时候，当你变成一个高级管理者的时候，面对成功，不应过多地欣赏自己的能力，而是应该更多地感谢那些没有升官、发财的人们。也许这些人在你成功的道路上，没有给过你什么帮助，但就是因为他们没有升官、发财，才使你有机会取得今天的地位和成就。如果人人都发财，人人皆当官，这个世界还有你什么机会？所以你应该感谢社会，感谢这个时代。有了这种感恩的心态，不管做多大的事业、发多大的财、做多高的官，你都会清醒地认识到，自己不是最能的人，而是最幸运的人。没有上天眷顾，仅凭自己的能力，有时也很难成就自己。

在成功之时怀揣感恩之心，永远不将自己凌驾于成就之上，这是你成就更大事业的基石。

讲到这儿，也许有人会觉得我的开场白好像与财务这个话题离得很远。没错，我每次讲课，不管什么主题，都要抛一下这个“基石”。如果没有这个基石，不认同这个基石，上我的课、读我的书就毫无意义。武林中有个规矩，功夫不传小人；我也有个规矩，财务不教贪婪之徒。

管理者的“先天不足”

当你开始行使管理权力时，你就开始管人了，你管人的技能会马上受到挑战。我现在就挑战你一下，以下四种人，你认为什么样的人最难管？请选择（ ）。

- A. 有能力的人
- B. 有欲望没能力的人
- C. 有能力没欲望的人

D. 没能力没欲望的人

如果你选择A，说明你是武大郎开店——高个儿全砍。其实，真正有能力的人是不需要管理的，马不扬鞭自奋蹄嘛。

如果你选择C，说明你还不明白为啥要管理。没有欲望的人是不接受管理的，无欲则刚，指的就是这类人。其实管理他们的方法很简单，直接辞退。

真正需要管理的实际上是有能力但不是太大、有欲望但不是很强的人，他们天天想着升官发财，但又不想为升官发财做更多努力。这种人既不是能人也不是废人，既不能不管也不能辞退。

请问你在过去的学习生涯里学过管理这类人的技能吗？学过怎样与自己不满意的人合作吗？估计你的头脑里全是空白。假如有天一个“你从前不满意的人”成了你的上司，知道如何与他合作吗？如果给你四个选项，你的选择是（ ）。

- A. 与上司PK
- B. 与上司拜拜
- C. 视上司不存在
- D. 把自己变成“二百五”

如果选择与上司PK，你认为你胜算的可能有多大？可能是头破血流。

如果选择与上司再见，这不需要技能，人人都会。

如果你视领导不存在，领导并不会因此而不存在，他随时都会出现在你的面前，对你实施领导。

如果选择把自己变成“二百五”，这实际上是件非常困难的事，锥子装在口袋里，不扎人好像很难。

没有做管理者之前，你可能感觉不出缺乏这些技能是什么大问题，但

从成为管理者那天开始，你就会为缺乏这种技能没完没了地付出代价。有些人在代价中成长了、成熟了，有些人一辈子也没有掌握管人的技巧。只要一管人，下属鸡飞狗跳，同事落井下石，上司袖手旁观，自己身心疲惫，临进棺材时丢下一句话：无官一身轻，甚至还给后人留下遗言：世代不为官。

实际上，官要当，管人的技能也必须学。但不能靠“代价”来弥补空白，这样成本太高。

当你变成管理者时，除了管人，还有一件事情肯定也要挑战你，就是管钱。以前你花自己的钱，这不需要什么学问。当然偶尔可能也有麻烦。上个月奖金花完了，老婆跟你对账，最后有 200 块钱想不起去处，老婆依此认定你外面有“小蜜”。这年头，200 块钱连小狗都养不活，还养小蜜？没有办法，最后不了了之。

现在你当上了管理者，你的笔一提，组织的钱就花出去了。你学过如何管钱吗？我相信你的万卷书里肯定没有，但你现在必须面对，结果往往是杀敌一千，自损八百。你当然不是故意的，也想为组织省钱，但心有余而力不足，没完没了地让组织付出代价。人用错了，可以改正；钱用错了，没有改正的机会，因为钱只有一条“命”，花完了，就没命了。

管理者并不是在成熟的时候才成为管理者，因为组织是急不可耐的，基本上是“赶鸭子上架”。所以，彼得·德鲁克才会说，“对组织而言，所有管理者都是不合格的”。

也许有人会不同意他的说法：“我一没有学过管钱，二没有学过管人，我依然把人管得服服帖帖，把钱安排得井井有条，你看我的企业从无到有到大，不是发展得很好吗？”有没有这种牛人？也许有。但我相信大部分管理者管人、管钱的技能不是从天而降，而是在付出沉重的代价后换来的，

有事实为证。

史玉柱心中永远的痛

说起脑白金的爹史玉柱，你肯定会承认这是个能人。他大学毕业以后，被分配到国家机关，也就是现在年轻人梦寐以求的地方，但是他待不住。辞职以后，他自己搞了一个汉卡。当时中科院计算所也搞了个汉卡，还成立了一个计算所公司，也就是后来的联想。史玉柱一个人搞了一个汉卡，照他的本领，一个人顶一个计算所。他也成立了一个公司——巨人集团。

如果坚持卖汉卡，他就是中国第二个联想，但是他嫌挣钱太慢，一块板子才挣几十块钱，什么时候才能发财？商人与企业家的区别就在这里。商人总想自己什么时候发财，而企业家总想成就一番事业。后来他发现另一种产品比汉卡挣钱更快，市场需求很大，但供应是空白，这就是保健品。

中国人以前没有“保健品”的概念，掉在地上的馒头捡起来就吃。保健都是帝王将相的事。改革开放初期，百姓终于吃饱饭了，感到非常幸福，都想延长自己的幸福时间，于是就出现了民间秘方，如打鸡血、喝红茶菌等，说是这些东西可以延年益寿。从这里也可以看出中国人对保健品的渴望。

史玉柱是天生的商人，对挣钱机会非常敏锐，他马上推出“脑黄金”，一下子卖火了，发财了。在“脑黄金”最火的时候，史玉柱发现还有一个行当比“脑黄金”更挣钱，这就是房地产。房地产确实是暴利，只是史玉柱没挣着，他的巨人集团被大楼压死了，公司倒闭了。

史玉柱很郁闷，挺挣钱的行当怎么会倒闭呢？有人告诉他，他不该搞跨行业多元化，干一行就专一行。但我认为这不是根本原因。李嘉诚干了一百多个行当，人家怎么不倒闭？有钱就赚是商人的本性，哪管什么行