



案头会计顾问

领导者 会计学

Accounting for LEADERS

葛长银 著

会计：

一种基本的领导方式

一项必备的领导能力

一门必须掌握的领导语言



机械工业出版社
China Machine Press





案头会计顾问

领导者 会计学

Accounting for LEADERS

葛长银 著

会计：

一种基本的领导方式

一项必备的领导能力

一门必须掌握的领导语言



机械工业出版社
China Machine Press

本书采集众多会计实战专家的智慧，由我国《大众会计学》创始人和积极倡导者葛长银先生撰写，是国内第一本针对领导者所著的会计普及读本。其最大的特点是结合实际、语言通俗、易学易懂且专业实用。全书分三讲，围绕领导者自身及其岗位，系统介绍了领导者应注意的会计事项、领导者应了解的会计记账方法和领导者必须掌握的会计报表阅读技术、辨认异常数的技巧。

本书适合企事业单位、国家机关各级领导者和准领导者作为培训用书或案头工具书，也可作为广大财会从业人员系统掌握基础会计理论及实务的参考用书。

图书在版编目（CIP）数据

领导者会计学/葛长银著. —北京：机械工业出版社，2005

（领导者实证训练丛书）

ISBN 7-111-16536-5

I. 领... II. 葛... III. 会计学 IV. F230

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2005）第 046781 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：张敬柱 版式设计：霍永明 责任校对：罗莉华

责任印制：陶 湛

北京诚信伟业印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 7.5 印张 · 1 插页 · 244 千字

定价：28.60 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话（010）68326294

封面无防伪标均为盗版

目前,我国正处于社会主义发展的初级阶段,已进入全面建设小康社会的关键时期。一方面,我国社会主义市场经济体制正在逐步完善,国民经济保持持续快速健康发展;另一方面,我国经济社会发展过程中又面临许多深层次的矛盾和问题,亟待认真研究解决。在财经领域里,这些矛盾和问题集中表现为:市场经济秩序混乱状况没有根本好转,财政财务管理不规范现象十分普遍,重大违法违规问题 and 经济犯罪案件时有发生,财务造假和会计信息失真问题仍然很突出。这些严重损害了广大社会公众和国家的利益,影响了国家的正确决策和国民经济的健康运行。

各级领导干部都是人民的公仆,代表人民行使国家赋予的权利。因此,为了使各级领导干部更好地为人民服务,国家对他们的素质要求比较高,在他们身上花费的成本也比较多。但近年来,领导干部违法违规和经济犯罪案件越来越多,一些公认“有前途、有能力”的领导干部纷纷落马,给党和国家事业带来了很大的损失。

有一份统计资料可以说明这些领导干部落马的原因。据对 100 个领导干部犯罪案件分析,97.6%的领导干部属于财经犯罪;81.3%的领导干部缺乏会计常识和会计基本素养,在犯罪时存有侥幸心理,不知道通过审查会计账务能被揭露出来。比如,企业在处理某些经济业务时,由于企业领导不懂基本的会计知识,让会计按自己的意思去做账,会计又不能不按领导的意思做,结果就出了问题;再比如,企业领导在签批支出时,由于缺乏基本的票据常识,不知道如何审查支出单据的合法性,结果也签错了。现实生活中,

序（一）

大量违法违规问题和经济犯罪案件都是由此产生的，实在是可惜可悲。可以试想一下，如果各级领导干部都具备一定的会计素养和审计素养，平时能够多了解一些相关的财会制度和国家的税收政策，就可以大大减少犯这些错误的可能性，有效遏制各类违法违规问题和经济犯罪案件，挽救大批领导干部，并可以为国家节约大量的领导干部培养成本。

其实，许多领导干部也十分希望能够学习一些实用的财经知识，增强一些基本的财经素养。但面临的普遍问题是，领导干部的学习时间十分有限，又缺乏人性化的财经知识书籍。最近，我看到了葛长银先生主编的这套“领导者实证训练丛书”，心情为之振奋，有不吐不快之感。这也是我欣然答应为这套丛书做序的主要原因。

葛长银先生曾从事多年的文学创作，也兼任过企业的财务总监，并长期在高校从事会计方面的教学与研究工作，涉猎的行当可谓众多，自然能够消除“隔行如隔山”之感，也能把握住社会脉搏和行业需求。由他担纲主编这套丛书，也就自然有其独到之处。

这套丛书的编委会成员阵容齐整，既有高校的知名教授、学者，又有公司的总裁、老板；既有国有大型骨干企业的财务高官，又有其他性质企业的财务总监。他们都是这个时代的一线人物和优秀分子，有这样“兼容”型班子的支撑，写出适应时代需求的好书，就应该是不足为怪了。

通俗是这套丛书的最大特点。这主要体现在这套丛书散文化的语言，不仅给人带来了知识，同时也给人带来了愉悦。这在国内专业书籍领域还十分鲜见。正是由于这种通俗，消除了专业书籍的阅读距离，可以使非专业的读者能够借助这种通俗语言，轻松地完成阅读，汲取专业知识。目前，一些专业书籍无法适应市场、无法普及的一个重要原因，就是缺少这种通俗。

实用也是这套丛书的突出特点。这主要体现在这套丛书精选了大量的案例，这些案例都是通过借助家庭和企业的具体事例，来介绍和讲解财经专业知识。因此，通过案例可以给人醍醐灌顶的启示，就好像是在教读者如何去做一个板凳，而不是在向读者论证板凳必须有四条腿和一个面的结构及其板凳在现实中的功能。

一切经营行为都应当在国家相关政策范围内进行。所以，谈论财经问题必须涉及国家的相关政策，密切结合实际和前沿问题，紧跟时代步伐。而国家政策的严肃性总给一些读者带来阅读的“涩”性。这套丛书在密切联

系国家相关财经政策的同时，也很好地化解了政策的“涩”性。

有诗云：一花独放也是春。其实说的是这枝花带来了春天的气息。但愿这套特色鲜明的丛书，能给图书界带来一缕清新的气息；也祝福这套丛书的编委会以及他们编写的丛书，有个美好的开端和前景。

审计署法制司副司长



企业是一个学习型的组织。企业的学习能力决定了企业的创新能力，即核心能力。而在这个学习型组织中，各级领导者的作用至关重要。

企业的人员结构基本上呈“三位一体”状态：领导者团队、中层领导和员工。一个企业要想有所作为，首先领导者团队要有作为，因为他们把握企业的发展方向，这个不能失误，否则企业就会延缓发展历程；其次各部门的领导要有作为，因为他们掌握不同数量的资源及其分配权限，资源是否能有效使用，与他们的能力密切相关；最后，全体员工要有作为，因为他们的工作质量决定着企业的效益。

一个企业的作为主要是实现企业的目标，这也是企业最大的压力。这个压力首先传递给领导者团队，领导者团队扛着三分之一，将另外三分之二的压力分解给中层领导；中层领导一分为二，扛着三分之一，把另外的三分之一传递给员工们。

由此可见，领导者是企业的骨架，支撑企业三分之二的重量。所以，一个企业领导们的学习能力基本决定了这个企业的学习能力，一个企业领导们的知识素养基本决定了企业的核心能力。

目前的问题是：我们的企业处于经济社会的前沿，但各级领导、特别是从技术岗位提拔上来的领导干部，有许多对会计等企业管理知识知之甚少。这就给经营工作带来不少的麻烦。比如在合作项目上，由于项目主持人看不懂合作方的会计报表等基本资料，被骗的事件时有发生，给企业的经营带来了严重影响，甚至造成巨额损失；在内部管理上，业务部门和财务部门由于

存在“语言”障碍，协作效应得不到提升，严重影响了工作质量和效率。

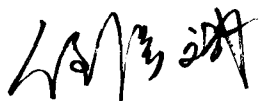
企业对各级领导的要求是：有为才有位。面对严格的业绩考核，企业的各级领导在努力地去吸收新的知识和养分。比如主管业务的领导去学习财务知识，学习看会计报表等，都在努力地提升自己的工作能力和效力。看到葛长银先生的这套“领导者实证训练丛书”，感觉有助于解决我们企业作为一个学习型组织的学习问题。

首先有助于解决企业复合型领导人才的培养问题。面对国内外变幻莫测的复杂市场环境，企业迫切需要复合型领导人才。但各级领导不可能对各部门学科都进行系统的学习。一是没有时间，二是没有合适、实用的教材，三是很难找到实战专家授课。这套包括会计、税务、审计、内部控制、业绩评价等学科，与企业经营管理息息相关的丛书，有助于解决这个问题。其讲解、分析的都是企业经营过程中的实际事例，且语言通俗，把各部门学科的核心问题，结合案例轻松诙谐地描述出来。

其次有助于解决企业管理中的财经素养问题。比如部门领导作一个项目决策，由于对财务会计不了解，没有充分考虑成本控制问题，结果项目做下来，发现没有利润甚至亏损。如果他了解一些财务管理知识，他作出的项目决策与完全不懂财务肯定不一样。类似这样的事例还很多，原因就在于决策者缺失财经素养。

再次可以有助于解决企业的“守家”问题。打天下难，守天下更难；企业“发家”难，“守家”更难。我们的一些企业领导，业务功夫很硬，拼打市场是员猛将，但年终一算账，企业业务虽然很多，但没有利润。问题出在他们会挣钱但不会管钱，缺少基本的会计知识和理财技能，财务效益没有发挥出来。如果他们具备一定的财经素养，我想“守家”的问题可以得到更好的解决。

中国机械装备(集团)公司总裁



再学一门语言

在语言体系中，除了母语和外语这两种语言外，还有第三种语言，那就是会计——经济社会的商务用语。这也是置身当今这个社会的人们，应该或必须掌握的一门语言。

改革开放初期，为了适应走出国门的需要，我们拼命地学习外语，因为外语，成就了一批栋梁之材；我们现在置身经济社会，这个社会基本可以说是用数字组成的，数字记录我们的投入、我们的收入、我们的增长以及我们的历史，由于数字记录有自身的方法和体系，并不是所有人都看得懂这些数据，也就是说：会计记录着我们的经济社会，但经济社会很多人特别是领导干部，看不懂会计记录的数据。

在一些经济发达的国家和地区，会计学科是非常普及的，中学就开设会计课程。因为在一个经济发达的社会里，上至公司老板，下到小商小贩，都要算算收入、成本和利润。可以说，会计是任何一个从事经济活动的人必须掌握的基本功。而在内地一个非经济学科专业的人，即便是博士毕业戴个大眼镜也有可能看不懂简单的记账。

我们应该承认，一些受过高等教育而且正在从事经济工作的人缺少最基本的会计学素养，并且这种素养的缺失正成为制约他们工作效益的“瓶颈”。在我接触的公司老总中，能看懂财务报表的人不多，更不用说那些中层管理人员。他们对财务会计大都是“一问三不知”。

一问，就是凡是涉及票啦、账啦、税啦的事一律问会计，会计说怎么做就怎么做，不清楚会计也是人，也会有“马失前蹄”或“坐偏屁股”的时候。

三不知，就是不知道会计如何处理企业所发生的业务，不知道会计报表如何阅读，不知道最基础的会计法规和常识。

这种现象在领导者中间普遍存在，由于缺少会计素养而触犯财经法规的领导者也大有人在。这也不能说人们不喜欢学会计，因为市面上确实缺少让人能够学下去的会计读物。教材编写者在编写教材时，多是从自身的角度而非从读者的角度来编排文字，就如食堂的大师傅，他做什么人们就只能吃什么，而不是人们想吃什么他做什么。要想吃点对口的，我们只能去饭店点菜。点菜，就属于市场经济的范畴了。

我们周围的朋友很多是大小“领导者”，在与他们的接触中，在涉及企业管理的言谈中，多为缺乏会计知识又无从学起而苦恼，依据他们这种真实需求，参照他们身边经常发生的事例，写出这本书，也算是顾客点的“菜”吧。

本书的特色总结如下：

(1) 用口语写作，语言生动、形象，风趣幽默。用通俗幽默的口语，为领导者揭开会计神秘的面纱，这在国内还是第一次。

(2) 我们身边的会计现象比比皆是。我就用领导者身边的具体事例，来讲述会计知识，能使人在一种愉悦之中，理解会计，了解规则和实用技术；同时，用公司的完全实例来全过程传授会计的记账技术。

(3) 报表解读独树一帜，其中异常数的辨认方法属于原创。相信能为您迅速看透会计报表提供有效的帮助。

十分感谢编委会的各界专家们！他们对本书写作提出的中肯建议，使我受益匪浅，并会终生受益。

感谢用友公司主持的“中央集团企业高层财务官民间论坛”。作为唯一一位被邀请的高校专家，我荣幸地结识了各大集团的财务高官，并诚邀他们加入了本套丛书的编审委员会，他们的智慧和宝贵经验大大提升了本套丛书的实战性和可操作性。

我的研究生施慧、王艳、刘晴为本书的写作做了大量工作。

由于水平有限，错误之处在所难免，敬请读者朋友批评指正。

作者

目 录

	序（一）	
	序（二）	
	前言 再学一门语言	
第一讲	会计——经济社会领导者必备的商业语言	1
	本讲序言 我们要解决的问题——消除语言障碍	3
	第一课 会计就在我们身边	6
	第二课 领导者岗位应该注意的会计事项	20
	第三课 领导者自身应该注意的会计事项	41
	相关链接 领导者警示案例	69
第二讲	走近会计——撩开会计的神秘面纱	79
	本讲序言 透过源头看本质——会计的本质就是 记录数据	81
	第一课 严格地审查记账依据	84
	第二课 准确地归属记录内容	92
	第三课 完美地应用记账方法	115
	相关链接 完全训练案例	135
第三讲	走进会计——解读会计的专业密码	165
	本讲序言 通过生成过程看全景——会计报表是企业的 “大观园”	167
	第一课 如何阅读资产负债表	172

目 录

第二课	如何阅读损益表.....	191
第三课	如何阅读现金流量表.....	203
相关链接	如何阅读会计报表附注和财务情况说明书.....	217

第一讲

会计——经济社会领导者必备的商业语言



本讲序言

我们要解决的问题——消除语言障碍

我有一次去金华出差，火车一过杭州，满车人的话就成了清一色的“外语”，我一句也听不懂。看着他们津津乐道的样子，我第一次体会到语言的重要作用。语言不通，就会产生孤独感，那种孤独是在热闹的人群中与世隔绝般的孤独。相信很多人都有过这种孤独体验。

如果我们不懂英文，到英语国度去出差，也同样会感到孤独。语言的隔阂会给你的旅行带来很多不便，更枉论在异域生活了。但社会的发展总在缩短我们与异域的距离，总是把我们带到异域，比如我们到异域去求学、去工作、去定居等等，但如果你不懂这门外语，你的成行就会比较困难，有时可能是决定你去不成的主要因素。很多人拼命学外语，就是为了消除这个不利因素。

也许你会说：带个翻译官不就得了。

好，那我告诉你：你可以带翻译官，但你必须同时承担相应的成本和风险。

成本主要体现在翻译官的差旅费上。翻译官的差旅费与你出一趟国的差旅费相差无几，主要区别在于你回国时的私人购物支出，翻译官没有。这样算起来，你出一趟国，带个翻译官，成本高出近乎一倍。也就是说，你不懂外语，出国的成本比懂外语的人高出一倍。从会计学的角度看，高成本是不划算的，也是比较忌讳的。

还有风险。带翻译的风险主要体现在语言翻译的准确度。翻译官有自己的语言风格、文化偏好和个人认识。这与你的语言风格、文化偏好和个人认

识不一定一致，不一致就会产生差异，差异就会产生风险。比如把 How old are you——你多大了，翻译成“怎么老是你”；把 the milky way——银河，翻译成“牛奶路”；把 Coat-of-arms——族徽，翻译成“道袍的袖子”等等。差异小，会产生一些笑话；差异大，就会产生风险。有时会把你的的一笔买卖搅黄了。如果涉及到商贸领域的专业术语，翻译官带来的风险就会更大。

有时你带八个翻译官，异域的工作和生活也未必会随心所欲。毕竟有语言的隔阂，耳朵聋了，俩眼一抹黑，想想你自如得起来吗？此时此境你准会感叹：要是懂外语多好！

翻译官其实替代不了你。

体会到语言在交流中的重要性，我们可以谈正题了。那就是会计作为一门商业语言对领导者的作用。

就调查来看，我国大多数企业的各级领导者，都不是会计科班出身，都没有受过会计培训，都是会计的门外汉。他们经常为会计问题所困扰，比如看不懂合作方的会计报表，听不懂会计人员的专业语言等等，有的甚至因此严重影响了企业的经营工作，给企业带来了巨大的损失。

作为一门商业语言，会计在企业经营中起着举足轻重的作用。它不仅起到记录作用，还在内部考核中起着重要作用。

例如有一个规模很大的集团企业，内部各部门要搞效益考核，由于会计部门记账是按国家会计制度进行的，各业务部门对各自的业绩是按业务发生记的，账总是对不上，对账时总是吵得一塌糊涂，吵得人头疼，但就是没有办法解决这个问题。

原因是：业务部门不清楚会计的记账规则，企业会计人员又没有耐心给业务人员解释清楚，事实上对一个外行几句话也解释不清楚。

举个具体的项目来说明吧：业务部门签约一个1亿元的项目，但这个项目是分期收款，第一年收5 000万元、第二年收3 000万元、第三年收2 000万元。那么业务部门和会计部门的记账就大相径庭：

业务部门记录第一年业绩1亿元，以后就不记了。

会计人员记录该业务部门第一年业绩是5 000万元、第二年业绩是3 000万元、第三年业绩是2 000万元。

所以账就对不上，就吵。好多人的血压就是这么吵上去的。

如果业务部门的领导者了解会计的记账规则，就会调整业务考核标准，制定与会计记账比较一致的奖惩办法，那就不用吵了。

在企业管理中，会计人员正如翻译官一样，也很难替代领导者。

会计作为一门商业语言，是与国际惯例逐渐接轨的，会计的记账方法世界统一，不同的是各个国家的会计制度。作为领导者学习的会计学，我想不外乎以下几部分内容：

领导者哪些日常行为与会计有直接关系。

会计是如何记账的。

会计报表是如何编出来的。

国家主要的会计政策有哪些。

这也是本书的主要内容。我们用这些内容，来消除领导者的商业语言障碍。