



领

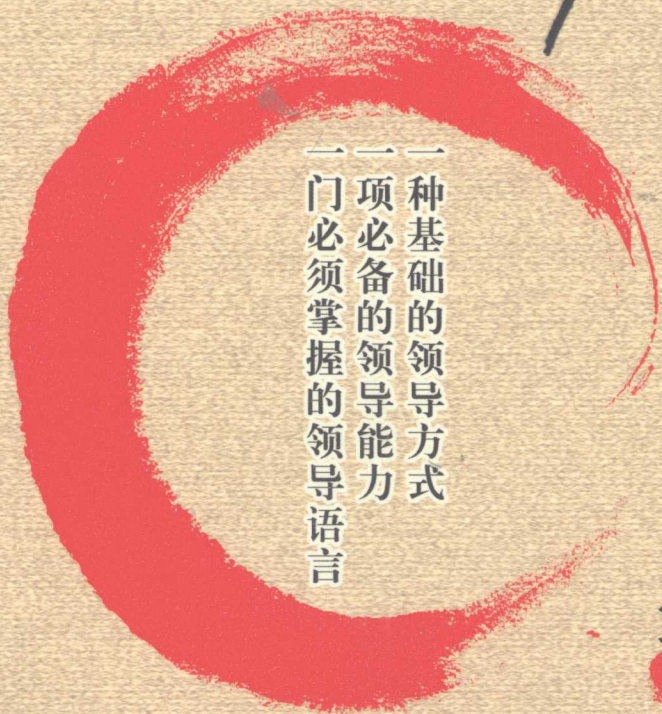
导者会计学

Accounting for Leaders

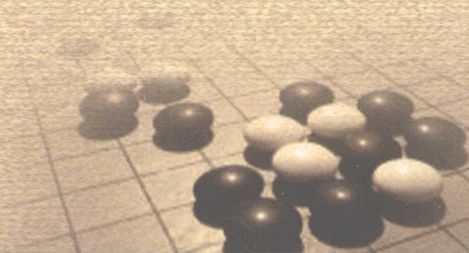
葛长银 著

第2版

一种基础的领导方式
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



专家型领导财经知识丛书

领导者会计学

第2版

◎葛长银 著



机械工业出版社

本书由我国“大众会计学”的积极倡导者、财税专家葛长银先生撰写，是一本针对各级领导者和管理者所著的会计知识普及读本。该书具有结合实际、语言通俗、易学易懂、专业实用的特点，并且针对书中的主要观点、重要内容以及核心问题配以 15 幅插图，令全书图文并茂。全书共分三讲：第一讲围绕领导者自身及其岗位，系统地介绍了领导者应注意的会计事项和应重点防范的风险；第二讲介绍了领导者应了解的会计基础知识和会计法规；第三讲介绍了领导者必须掌握的会计报表阅读技术、辨认异常数的技巧，以及如何利用会计资料进行管理决策等内容。

本书为专家型领导量身定制，适合企事业单位和国家机关各级领导者和准领导者学习参考，也可供高等学校 MBA 教学和企业管理人员培训使用。

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者会计学/葛长银著. —2 版. —北京: 机械工业出版社, 2009. 12
(专家型领导财经知识丛书)
ISBN 978-7-111-28924-1

I. 领… II. 葛… III. 会计学 IV. F230

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 196892 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
策划编辑: 张敬柱 责任编辑: 张敬柱 版式设计: 霍永明
封面设计: 张 静 责任校对: 张玉琴 责任印制: 李 妍
北京汇林印务有限公司印刷
2010 年 1 月第 2 版第 1 次印刷
183mm × 229mm · 17 印张 · 1 插页 · 303 千字
标准书号: ISBN 978-7-111-28924-1
定价: 36.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心: (010) 88361066

门户网: <http://www.cmpbook.com>

销售一部: (010) 68326294

教材网: <http://www.cmpedu.com>

销售二部: (010) 88379649

读者服务部: (010) 68993821 封面无防伪标均为盗版



第2版前言

当前,我国正处于经济发展转型期,各种经济、社会现象日趋繁杂,那种靠领导拍脑门、拍桌子进行决策与管理的方式已远不能适应时代发展的要求。作为领导者,只有具备一定的专业知识,尤其是基本的财经知识,才能实现精益管理、科学决策,才能把握好大势,为建设和谐社会贡献心力。

但现实情况是,我们的很多领导者都是理工科出身,其领域专业知识有余,而财经知识严重匮乏。领导者由于不懂财经知识,造成管理缺位,财务出现黑洞的有之;致使决策失误,项目产生巨亏的有之;由于无知而无畏,走上犯罪道路的有之……若是有一套针对领导者普及财经知识的读本,这些损失与悔恨或许就不会发生。这就是我们撰写“专家型领导财经知识丛书”的初衷,《领导者会计学》便是其中的一本。

因为没有先例可以借鉴,因此对于如何撰写这本《领导者会计学》,一开始我们的思路并不是很清晰。但我们有个清晰的目标,那就是尽最大努力满足当今领导者的需求。我们通过访谈等形式,与很多领导进行了沟通,在了解他们的共同需求后,拟定了写作大纲并多次修改完善,对书稿也进行了多次修改。可以说,这本书是“摸着石头过河”写出来的,但用的都是真材实料。令我们欣慰的是,《领导者会计学》第1版出版后获得了社会的认可。比如,该书被中央党校的一些干部培训班选为教材;被一些部委的司局长培训班选为指定参考书;被一些企业批量购买发放各级管理者;被多所高校的MBA会计教学选为教材或参考书等。

新会计准则实施后,我国的会计政策与会计体系发生了很大变动,各级领导者对会计知识的需求也有所变化。为了能更好地满足领导者对会计知识的需求,帮助领导者提高管理水平和决策效率,我们决定对《领导者会计学》进行修订。具体的修订内容如下:

1. 统一按新的会计准则修改会计科目、会计术语;同时把不准确的文字表述,改为标准的专业语言并予以解释。
2. 第一讲增加了“领导者应该注意防范的财务风险”一课;第二讲删除记账训练案例,增加“透彻地理解会计法规”一课;第三讲增加“如何阅读所有者权益变



动表”和“如何利用会计信息进行分析、预测与决策”两课。

3. 把第一讲的附录改为延伸阅读；在第三讲的后面增加了延伸阅读，即“成本控制新主张——构建我国企业‘3+1’成本控制新体系”。

4. 书中增加了大量的原创插图，对阐述的主要观点、重要内容以及核心问题进行了总结与提炼，以方便领导者理解。这是国内财经书籍的一个创新，也是本书的一个亮点。

本书的插图由任梦绘制；特别感谢北京电视艺术中心剧本部主任任蕴女士对插图及其情节的构思和设计；我的研究生夏晓慧、孙游、程艺璇为本书的再版作出了一定的贡献。

葛长银

2009年10月18日于北京心居



第1版前言

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，但经济社会中很多的人特别是领导干部，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，用公司的案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。

我的研究生施慧、王艳、刘晴、王明光、刘颖、王瑜、汪丽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。

葛长银

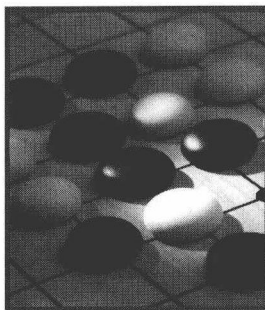


目 录

第2版前言

第1版前言

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 领导者日常接触的会计事项	7
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	40
第四课 领导者应该注意防范的财务风险	67
延伸阅读 领导者警示案例	80
第二讲 领导者必须掌握的会计基础知识	91
本讲序言 透过历史看本质——会计的本质就是记录数据	93
第一课 严格地审查记账依据	96
第二课 准确地归属记录内容	104
第三课 恰当地应用记账方法	130
第四课 透彻地理解会计法规	150
第三讲 领导者如何利用会计信息进行管理与决策	165
本讲序言 读懂会计报表——企业的“大观园”	167
第一课 如何阅读资产负债表	171
第二课 如何阅读利润表	193
第三课 如何阅读现金流量表	207
第四课 如何阅读所有者权益变动表	221
第五课 如何阅读会计报表附注和财务情况说明书	227
第六课 如何利用会计信息进行分析、预测与决策	233
延伸阅读 成本控制新主张——构建我国企业“3+1”成本控制新体系	248



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。

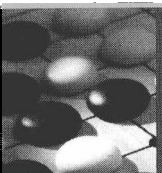
也许你会说：带个翻译不就得得了。

好，那我告诉你：你可以带翻译，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的差旅费上。翻译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，翻译没有。这样算起来，你出一趟国，带个翻译，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。有时会把你的一笔买卖搅黄了。如果涉及商贸领域的专业术语，翻译带来的风险就会更大。

即使你带八个翻译，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，两眼一抹黑，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，不是会计科班出身，没有受过会计培训，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。

4

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：

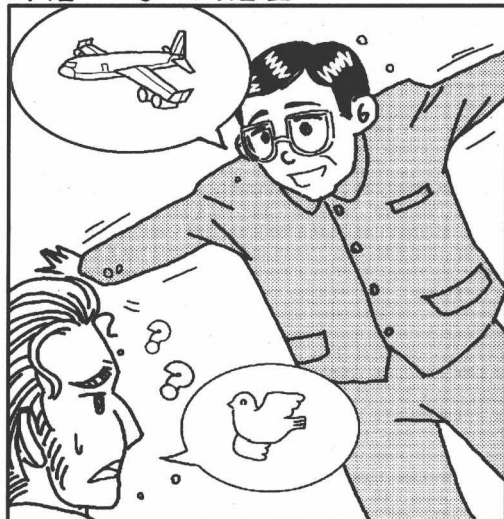
领导者哪些日常行为与会计有直接关系。

领导者如何防范财务风险。

领导者如何利用会计信息进行决策。

会计是经济社会领导者必备的商业语言

外语 是一门语言



方言 也是一门语言

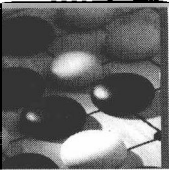


5

会计 也是领导必须掌握的一门语言 否则



Ameng



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。

领导者日常接触的会计事项

一、每天都要接触的会计事项——午餐

由于生活节奏加快了，大城市的企业职员中午都在单位就餐；一些中小城市尽管生活节奏没有大城市快，企业职员中午也大都在单位就餐。毕竟可以节约路程的时间，减少做饭的工作量。从经济学的角度来说，在单位就餐能产生一种规模效应。

大企业一般都有自己的食堂，或引进几家餐饮公司入驻企业，哪家伙食好，员工就到哪家去吃，自动形成一种竞争环境。所以，这些大企业的伙食比较好，品种丰富，还有时令水果。有的大企业还有晚餐和夜宵，那是给加班员工准备的。

小企业由于开设食堂不能产生规模效应，只能吃盒饭。也是一家一家换着吃，吃腻了、吃不惯了，就换一家送餐公司。但总体来说，伙食一般。

不论大企业还是小企业，午餐都是免费的。晚饭和夜宵可能要职工自掏腰包。

那么企业免费的午餐，由谁买单呢？

当然是企业买单。这是个责任和福利问题。

那么企业免费的午餐，应该从哪个账目上支出呢？

不同的企业有不同的做法，这是个会计问题，也涉及个人所得税的问题。

大多数企业在福利费中列支午餐费用。但按照国家会计核算制度规定：内资企业福利费这个账只能列支职工医疗卫生费用、职工困难补助和其他福利费以及应付的医务、福利人员工资等；外商投资企业按规定从税后利润中提取的职工奖励及福利基金，可用于支付职工的非经常性奖金（如特别贡献奖、年终奖等）和职工集体福利。



相关链接：

根据2008年2月18日《国务院关于修改〈中华人民共和国个人所得税法实施条例》



例〉的决定》第二次修订)第十四条规定:福利费,是指根据国家有关规定,从企业、事业单位、国家机关、社会团体提留的福利费或者工会经费中支付给个人的生活补助费;所说的救济金,是指各级人民政府民政部门支付给个人的生活困难补助费。

从1998年11月1日起执行的国税发[1998]155号文件早就明确了:生活补助费,是指由于某些特定事件或原因而给纳税人本人或其家庭的正常生活造成一定困难,其任职单位按国家规定从提留的福利费或者经费中向其支付的临时性生活困难补助。

下列收入不属于免税的福利费范围,应当并入纳税人的工资、薪金收入计征个人所得税:

(一)从超出国家规定的比例或基数计提的福利费、工会经费中支付给个人的各种补贴、补助。

(二)从福利费和工会经费中支付给本单位职工的人人有份的补贴、补助。

(三)单位为个人购买汽车、住房、电子计算机等不属于临时性生活困难补助性质的支出。

8

人人有份的午餐能否在福利费中列支,国家有关规定不是太明确。在福利费中列支午餐费用的企业,是比照外资企业“在福利费中可以列支职工集体福利”这一条执行的。

有些企业在招待费用账上列支午餐费用,这虽不明显违反相关规定,但税法对企业招待费用的标准有明确规定。如果招待费用太多,突破了标准,这些招待费用就不能在企业所得税税前扣除。

有些企业把午餐费用当作一种补助并入员工工资,这比较符合会计核算制度和税法精神,但员工领工资要纳税,把午餐费用并入员工工资,员工为此要多交一些个人所得税,难免有些不快。

会计对午餐费用的不同处理,会产生不同的结果。有些企业对此处理不当,结果遭到了税务机关的稽查,被罚了款。

在企业里,我们每天接触的会计事项,除了午餐费外,还有很多,只是因为你不熟悉会计的一些规则而意识不到罢了。

比如借款,在一个企业里,借款的事情可能是天天发生的,但每一个企业都应有一个严格的借款和还款制度。我们每一个人都要按制度规定去借款并还款,掌握款项的会计人员更应严格执行借款和还款制度。要是没有手续就把款借走,或者想



借给谁就借给谁，那企业就乱了套了。

再比如报销，在一个企业里，报销的事情也可能是天天发生的，但每一个企业都应有一个严格的报销制度。什么费用能报，什么费用不能报，差旅费标准是多少，谁在报销单上签第一道字，谁在报销单上最后签字，都要在制度上明确下来。每个报销人都要严格按制度规定执行；会计人员如果看到报销单上手续不全，或票据有问题，是不会给你报销的，这也是会计人员的基本职责。

从我们每天接触的会计事项来看，会计的工作有这些内容和特点：

- (1) 会计要把这些会计事项产生的数据记下来。
- (2) 会计要依据国家的有关会计制度和税收法规来记录和处理这些数据。
- (3) 会计在记录和处理这些数据时，也要严格遵守企业的相关制度。

了解这些，我们可以知道会计的行为都不是个人行为，而是一些“制度”的行为。制度是硬性的，所以会计人员一般不好通融，因为一通融他就违反了某些规定，他们一般不会去违反国家或企业的相关规定，这就是他们的职业道德。会计人员大都有职业病，那就是脸难看、头难点、坚持原则不支钱。

当然，在现代企业中，会计的这些职业病要改善；会计也要有服务意识，最好是微笑服务，同时坚定不移地坚持原则。

二、每月都要接触的会计事项——工资

工资是我们基本的劳动报酬，也是我们对企业贡献的体现。工资在给我们带来美好生活的同时，也带给我们对高薪的追求，并以此激励我们的敬业精神，提高工作质量。

（一）我们的工资都包括哪些内容

根据国家统计局《关于工资总额组成的规定》第4条规定：“工资总额由下列六个部分组成：①计时工资；②计件工资；③奖金；④津贴和补贴；⑤加班加点工资；⑥特殊情况下支付的工资。”

国家会计制度在工资的核算方面规定：工资是指企业支付给职工的工资总额，包括在工资总额内的各种工资、奖金、津贴等；但不包括发给职工的医药费、福利补助、退休费等。

企业职工工资的结构大致由以下几部分组成：岗位工资、工龄补助、奖金、其他补贴等。如果效益好，到年底再发年终奖金，有的称是“第13个月的工资”，效益好的企业有时年终一次发5个月的工资。