

汤婧平◎著

# 透过财报看管理

透视财报背后的管理秘密



实战派财务管理专家, 中华会计网校人气讲师

联袂推荐

联想集团副总裁

付军华

北京大学经济学院副院长

董志勇

中华会计网校董事长

朱正东

# 透过财报 看管理

汤婧平◎著

广东省出版集团  
广东经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

透过财报看管理/汤婧平著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 3

ISBN 978-7-5454-1117-1

I. ①透… II. ①汤… III. ①会计报表—会计分析 IV. ①F231.5

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第263128号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
经销	全国新华书店
印刷	北京天顺鸿彩印有限公司 (北京市大兴区西红门镇团河路10号)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	11
字数	146 000
版次	2012年3月第1版
印次	2012年3月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1117-1
定价	30.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

## 懂财务，才能管好财务

写这套丛书起源于我在北京大学总裁班的那些老板同学。

2007年6月我去北京大学读EMBA，两年多的学习生活让我认识了一群外表光鲜，内心却很矛盾和纠结的老板。

在和大家探讨财务管理问题的过程中，我发现很多人其实对财务的一些概念了解得并不深刻，尤其是他们在和公司财务人员沟通的时候，往往会因为自己不够专业而难以提出具体要求。

我们知道，管理其实是种要求，要求得越清晰，表达得越透彻，管理就越到位！但，会要求的前提是要懂，如果不懂，又何谈要求呢？

财务历来都被人认为是专业的、枯燥的、深奥的，其实不然，财务很有趣，问题是你要从有趣味的角度去看。

我在给学员上课的时候经常打比方。我曾说过：“我给大家讲讲报表，你们大概一辈子都不会忘记，并且你们会发现满大街都是报表，那就是：男人是张资产负债表，有资本不代表有实力；女人是张利润表，有利润不等于有钱；家庭和社会关系是张现金流量表，有钱还要看是什么钱。”

学员们都说：“听汤老师讲财务，一听就懂，一学就能用。”其实，所有的知识都源于生活，并用于生活，财务亦是如此。从2010年开始，在出版社编辑的建议下，我萌生了写这套丛书的想法，我想把自己积累多年的财务知识，连同企业财务管理经验，以及给学员授课的感悟，都写进这套丛书里，力求简单、生动、实用，让企业中高层的管理者们学得轻松，也用得明白！

我总结了一下，这套书有以下几个特点：

### 1. 从公司治理的高度为企业提供全面的财务管理解决方案

财务不光是单纯地做账，换个角度看财务，财务工作也是管理工作，领导懂一点财务，才能更好地开展管理工作。

这套书不再是就财务讲财务，而是针对企业高管，从公司治理的高度，以点带面，解决企业的诸多问题，把企业引向制度化、规范化的道路上来。

### 2. 融入了我个人的一些财务理念和感悟

这套书与我的同名课程内容大致相同，所以也跟我的授课风格一样，轻松活泼，其中有一些与众不同的财务观点和好玩的比喻，这样一来，财务就一点都不枯燥了，容易理解和记忆，希望能让读者耳目一新。

### 3. 案例新颖，启发性强

这套书中有大量知名企业的经典案例和深度点评，如丰田的目标成本管理、TCL 集团的研发成本控制、承德露露的财务报表分析等。相信一定能够给您带来不少启发。

### 4. 提供具体方法，可操作性强

学习的最终目的是应用，这套书从企业管理者的实际需求出发，在传授知识的同时，更为您不断总结与提炼可以操作和借鉴的方案、方法，让您上午学习，下午就能用。

这套书一共有五本，分别是《总经理全面预算一本通》《总经理成本控制一本通》《透过财报看管理》《总经理内控一本通》《总经理如何管控财务》。我就每本书的主要内容作一个简单介绍，以方便您从全局的角度把握这套书。

#### 1. 《总经理全面预算一本通》

现在大家都在谈战略，而预算，就是战略的具体表达，是战术要实现的确切目标和具体结果。所以，做预算的过程就是表达公司战略和部署公

司战术的过程！企业领导了解全面预算，才算掌握管理的大战略、大方向。

## 2. 《总经理成本控制一本通》

成本从本质上来讲是种付出，没有付出就没有回报。所以它不可能被无限制地降低。如果单纯地靠减，减到最后，企业是瘦身了，但很可能营养不良。如果成本降低是以牺牲产品质量为代价，那么企业无异于自掘坟墓。

成本降低的策略是一项有组织、有计划的系统性工程，如果成本降低的目标不在每个环节确定清楚，那么企业成本降低的策略是无效的。

无论什么样的企业，在市场上永远是一个中间方。它有上游，企业的供应商；它也有下游，企业的客户群。

企业成本降低的策略，应该从平衡供应商、自身和客户群之间的关系入手。

企业成本降低的方案，应该从改造企业管理流程入手，在具体管理环节上落实。在落实的过程中，明确目标，明确方法，明确责任。

掌握了成本控制的方法，企业领导才能在日常经营管理过程中，有针对性地解决成本浪费等问题，使企业的成本降到最低，从而赚取最大化的利润。

## 3. 《透过财报看管理》

报表是企业健康的晴雨表，任何一个管理者都要学会看报表，学会管理报表。

看报表不是去看枯燥的数据，而是去看数据背后的来由。管理报表也不是编造数据，而是努力创造企业理想的财务指标。

如果您能深入地了解报表，就能深入地了解企业的运营状况。如果您能清楚报表中存在的问题，就能明了管理中存在的问题。因为，报表是管理结果的真实反映，管理活动是管理者思想的表达。

## 4. 《总经理内控一本通》

企业内控管理的目标是防范风险，完善管理。

据统计，大多数企业倒闭的原因都不是因为竞争对手，而是源于企业

内部管理不善。所以，企业内部的问题还要从内部解决。

对于企业来说，体制决定了制度，制度应用于流程，流程服务于管理，管理的结果体现在企业日常的单据、文件和报告上。

所以，企业内控管理的方法，可以用六个字来描述，即制度、流程和表格。

建立一套完善的内部控制体系，即建立一套完善的管理制度去规范企业的管理流程。而结果的好坏，报表知道！

### 5. 《总经理如何管控财务》

管好财务，一是要管好财务的人，二是要管好财务的事。

如何才能管好财务的人？

首先，您要选对人，选对人才能做对事！其次，您要带好人，合作要靠相互的付出。

如何才能管好财务的事？

首先，您要知道财务人员应该做什么事，他们的基本职责有哪些；其次，您要清楚财务人员管理职能有哪些；最后，您要做指挥家，因为大多数财务人员的思维都被制度、文件、法律、法规限制住了，您要做好整体规划和统筹。

汤婧平

## 第一章 从财务报表看管理的秘密

### ——您真的会看财报吗

报表是企业运营状况的晴雨表，任何一个管理者都要学会看报表。看报表不是只看枯燥的数据，还要看数据背后的来由。

第一节 报表是管理结果的反映 / 3

第二节 理清三大报表的逻辑关系 / 5

## 第二章 从财务报表看利润与价值的关系

### ——您能为股东创造价值吗

利润是企业生存的基础，从某种意义上讲，企业就是为了创造利润而存在的。但企业创造多少利润才能为股东创造价值呢？这是一个值得每个管理者深思的问题！

第一节 有种“负债”叫承诺：拿钱是有成本的 / 13

第二节 有利润不代表有价值：让股东看到实实在在的钱 / 24

## 第三章 从三大财务指标看企业盈利能力

### ——您能持续赚钱吗

如果一个企业没有盈利能力，那么早晚有一天会死掉。作



为企业的管理者，要时刻关注报表中的盈利指标，通过分析盈利指标来不断提高企业的盈利能力。

第一节 利润表的编制：加加减减出利润 / 37

第二节 企业三大盈利指标分析：赚钱才是硬道理 / 47

## 第四章 从短期偿债指标看风险抵御能力

### ——您远离破产危机了吗

在市场经济时代，企业破产的悲剧无时不在上演，我们随便看看那些被申请破产还债的企业名单，就会知道现实有多么残酷。所以，企业想活得长久一些，就必须及时偿还到期债务。而要想及时偿还债务，首先就要提高自身的短期偿债能力。

第一节 短期债务的存量分析：有多少还债的资产 / 59

第二节 短期债务的流量分析：有多少还债的“现金” / 65

## 第五章 从长期负债指标看企业资本结构

### ——您用好借来的钱了吗

阿基米德曾经说过：“给我一个支点，我能撬动地球。”太极拳也有“四两拨千斤”的说法。两者都是在讲借力。如果从企业的角度来讲，就是要学会用别人的资金赚钱。长期负债就是所谓的“支点”、“四两”，可如果您不懂得如何去“撬”，也不知道怎么去“拨”，长期负债就会变成一座大山，毫不留情地把企业压倒。

第一节 资产与负债的博弈：有资产不代表有实力 / 87

第二节 长期债务保障程度分析：偿债有保障，运营才正常 / 94

## 第六章 从运营效率看资产创造价值的能力

### ——您的资产“跑”得够快吗

商场是一个没有硝烟的战场，如果企业想活得更好，就必须比自己的竞争对手跑得更快，而资产是企业在商场上快速奔跑的工具，只有资产有效地运转起来，企业才能长久地生存下来。

第一节 运营效率分析：您的资产运转得快吗 / 105

第二节 提升资产运营效率：转得快，才能赚得快 / 115

## 第七章 从价值评估看企业的身价

### ——您的家底值多少

很多时候我们都用价格来衡量价值，其实，价格没法衡量价值，价格只能从经济层面体现价值而已。价格有的时候会高于价值，有的时候会低于价值。但正因为有高有低，才给投资和并购提供了利润空间和交易动机。

第一节 企业的价值衡量：从比率看价值 / 131

第二节 企业的价值评估：从管理看价值 / 138

## 第八章 从杜邦分析法看管理问题的根源

### ——您找准问题了吗

千里之堤，溃于蚁穴。任何企业的倒闭都不是一天两天的事，都是由长期存在的管理问题导致的。所以，我们需要为企业做定期的检查，一个指标一个指标地去分析，直到找到管理的“病根”为止。

第一节 杜邦体系的特点：将问题层层分解 / 153

第二节 杜邦体系的妙用：将问题各个击破 / 158



## 第一章

---

# 从财务报表看管理的秘密

——您真的会看财报吗

报表是企业运营状况的晴雨表，任何一个管理者都要学会看报表。看报表不是只看枯燥的数据，还要看数据背后的来由。



## 第一节 报表是管理结果的反映

如果您能深入地了解一家企业的报表，那么您就一定能深入了解这家企业的经营管理状况，因为报表是管理结果的一种反映。

无论什么样的企业，其经营管理状况都可以通过报表反映出来。就像一个人的内心活动，可以通过他的眼神、面部表情、肢体语言表现出来一样，时间长了，甚至可以影响到掌纹。

有一次我去北京大学听课，正巧遇到老师讲《易经》。说到《易经》，大家首先联想到的是算命。课间的时候，还真就有一位同学去找老师“算命”了，因为课间时间比较短，老师也没有给那位同学详细说明。上课后，老师给我们讲了这样一个故事。

有一个人一段时间内很倒霉，做什么事情都不顺。于是，他就不停地找人给他看手相，但结果总是令人失望。他就想不明白，自己的手纹怎么长得这么差。有一天，他遇到一位很厉害的算命师傅，他央求师傅给他算一算。

那位师傅笑了笑说：“你非要算的话，把手伸出来。”

那个人就把手伸了出去。

那位师傅就问：“知道哪条是生命线，哪条是事业线，哪条是感情线吗？”

那个人回答道：“知道。”

师傅反问道：“生命、事业、感情对你来说是不是很重要？”

那个人毫不迟疑地说：“是的。”

师傅又问：“那么这些线都长在哪里呢？”

那个人不耐烦地说：“当然长在我的手上了。”

师傅又问：“知道你的手纹为什么会长成现在这个样子吗？”

那个人回答道：“不知道！”

师傅语重心长地说：“手纹是你内心想法的一种体现，是你的心让它变成了这个样子。所以，想改变命运，先从改变你的心开始。”

很多做管理的人，就像这个看自己手纹长得很差的人一样，最容易犯的错误是：看问题只停留在表面，看不见问题背后深层次的原因。

企业的三张报表，就像我们手掌上的三条主要纹路，纹路本身没有问题，产生纹路的原因才是关键。报表分析最常使用的工具是财务指标，其实，指标本身没有问题，指标所反映的管理状况才有问题。

大家熟悉的华人首富李嘉诚是一位成功的企业家，他做投资有自己的一套方法。他有空的时候就会看看各个上市企业的财务报表，买股票时，他不是凭内部消息，也不是凭直觉，更不是靠运气，而是通过分析企业的财务报表来决定买进哪只股票。

其实李嘉诚的人生经历就是他的“人生报表”。1943—2011年的68年，李嘉诚从一个失去父亲的茶楼跑堂到全球富豪榜第11位的富豪，他的人生经历不可不说是一个传奇。但全球富豪榜第11位这个指标的背后，是他辛勤奋斗的漫长过程，68年的风雨兼程造就了今天这个无比荣耀的数字。

所以，我们看人，看企业，看报表，不要只看表面现象，而要看到背后的深层次原因。

我们现在要做的是，反过来看看自己的人生经历，看看自己的经营经历，看看我们都做了什么，正确的决策给我们带来哪些辉煌，错误的决策给我们带来哪些坎坷。

每天的报表、每月的报表，其实都记录了企业和管理者曾经走过的路。管理者应时时回头去分析这些过程，借鉴成功的经验，吸取失败的教训，让企业越走越好。

## 第二节 理清三大报表的逻辑关系

任何一个管理者都要学会看报表，只有这样，才能更加了解企业的经营管理状况。

看报表不只是看数据，而是要透过数据看企业的经营管理状况。报表上的数据都是以业务活动为支撑的，我们要通过数据来分析哪个环节的工作没有做好，哪个环节的工作存在漏洞。

有些上市企业为了吸引更多的人来买企业的股票，就伪造数据，做假报表。这种方法不可取，因为能骗得了一时，骗不了一世。企业有了好的经营业绩，才会有漂亮的报表。

报表是企业经营管理状况的反映，报表中的财务指标对应着企业经营的各个方面。

资产负债表主要反映企业资产结构问题。一栋大楼，只有结构合理，比例不失调，才能屹立不倒。企业也是如此，只有资产结构合理，才能规避风险，获取利润。

利润表主要反映企业的盈利状况。企业是以盈利为目的的组织，如果不盈利就没法生存下去。可以说，利润表反映的是企业的生存能力。

现金流是企业生存的基础，是企业的阳光、空气和水。企业如果没有现金流作为支撑，一天也活不下去。因此可以说，现金流量表反映的是企业的生命力，现金流量状况越好，企业的生命力越旺盛。

## 一、为什么资产等于负债加所有者权益

有些人觉得报表很复杂、很枯燥，怎么也看不懂，其实报表很简单，资产负债表反映的就是资产、负债及所有者权益之间的关系。

资产负债表的左边是资产，右边是负债和所有者权益，资产负债表的基本公式如下：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益}$$

为什么资产等于负债与所有者权益之和呢？

因为企业的所有资产都是由股东或者债权人投入的。如果企业没有负债，那么资产就是所有者权益，也就是说，股东投给企业的所有资金或实物，最后都变成了企业的资产。

资产不是固定不变的，而是随着企业的变化而变化。企业刚成立的时候，可能所有的资产都是资金。例如企业注册资本是1亿元，是由股东投资的，那么企业的资产负债表就是这样的结构：资产总额1亿元，负债0元，所有者权益1亿元。其中资产的表现形式是货币资金，就是存在银行里的钱。

随着企业的逐步经营，企业会把资产变成生产经营需要的原材料、辅助材料、产成品、生产经营用的设备和工具。企业也会为了经营，而赊欠别人的贷款等。

为了方便对经营内容进行管理，企业财务核算的时候要对这些经济活动进行归类，如分成货币资金、存货、固定资产、应收账款、应付账款等。其实，这些内容是企业经营活动的一种反映。

上课时，我经常对我的学生这样说：其实看资产负债表与看楼房是一样的。看楼房的时候，先看楼房的结构，然后看大楼里有多少个房间，最后看每个房间的功能、布局和摆设。资产负债表中，货币资金、存货、应



收账款、固定资产、应付账款、短期借款、所有者权益就相当于楼房里面的小房间。

想读懂报表，只要了解报表中每个科目核算的内容就可以了。再复杂一点的分析就是要清楚每个科目之间的关系。

## 二、利润为什么今天多，明天少

任何一个管理者，对利润都有着极高的敏感度。有些总经理还对财务人员核算的利润持怀疑态度，总觉得他们做的账不对。其实，很多时候不是账做得不对，而是核算方法不同。

利润的基本公式如下：

$$\text{利润} = \text{全部收入} - \text{全部成本费用及税金}$$

这里的全部收入是什么收入？总经理认为的收入与财务人员认为的收入是否一致？这里的全部成本费用及税金又是怎么算出来的？总经理和财务人员对此的认识是否一致？

利润是在固定的核算方法下计算出来的，如果核算方法不同，利润值也就不同。有些人通过调整核算方法来调节利润，有些人通过调整核算内容来调节利润，所以才会出现利润今天多、明天少的情况。

想读懂利润表，要先弄清楚利润的核算方法，方法对了，利润就真实了。

## 三、利润为什么不等于现金

有些管理者总是想不明白，为什么报表上有利润，但账上却没钱。有些管理者还对财务人员持怀疑态度，怀疑点有两个：一是利润算得不准，二是钱让财务人员转移到别处了。