

# 赚钱为王 兼为管理会计

赚钱为王管理会计革除了财务会计的百年积弊，让「利润」回归为「赚钱」，是改变商业世界游戏规则的大事，虽在会计领域颇具颠覆性，却符合常人的思维方式，完全迎合当前国人之所好，其快速扩散，大行于世，当可期矣。

汪一凡 著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

公司业绩现金流诊断  
利润怎比赚钱  
管理会计中国式方案  
取经亦可造经  
财务会计通俗化样板  
修补不如重构

ISBN 978-7-5429-4261-6



9 787542 942616 >

定价: 26.00元

钱一土  
知为  
管理会计

汪一凡 ■ 著

立信会计出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

赚钱为王管理会计 / 汪一凡著. —上海: 立信会计出版社, 2014. 6

ISBN 978 - 7 - 5429 - 4261 - 6

I. ①赚… II. ①汪… III. ①管理会计 IV. ①F234. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 152837 号

策划编辑 黄成艮  
责任编辑 黄成艮 孙 勇  
封面设计 周崇文

## 赚钱为王管理会计

---

|      |                  |      |                 |
|------|------------------|------|-----------------|
| 出版发行 | 立信会计出版社          |      |                 |
| 地 址  | 上海市中山西路 2230 号   | 邮政编码 | 200235          |
| 电 话  | (021)64411389    | 传 真  | (021)64411325   |
| 网 址  | www.lixinaph.com | 电子邮箱 | lxaph@sh163.net |
| 网上书店 | www.shlx.net     | 电 话  | (021)64411071   |
| 经 销  | 各地新华书店           |      |                 |

---

|     |                                  |      |   |
|-----|----------------------------------|------|---|
| 印 刷 | 常熟市梅李印刷有限公司                      |      |   |
| 开 本 | 710 毫米×960 毫米                    | 1/16 |   |
| 印 张 | 13.25                            | 插 页  | 1 |
| 字 数 | 200 千字                           |      |   |
| 版 次 | 2014 年 6 月第 1 版                  |      |   |
| 印 次 | 2014 年 6 月第 1 次                  |      |   |
| 书 号 | ISBN 978 - 7 - 5429 - 4261 - 6/F |      |   |
| 定 价 | 26.00 元                          |      |   |

---

如有印订差错,请与本社联系调换

谨以本书献给厦门大学会计系建系90周年

---

**求学三十载 大恩不言谢**

## 前言 董事长/总经理的大局观

20 世纪 80 年代的美国有一种值得关注的现象,就是大公司的首席执行官中,有相当大比例是财务人员出身。这个趋势在 90 年代后不太明显了,也许是由于出现了越来越多的高科技公司,需要比尔·盖茨这样的高技术专家来掌舵,才能市场中崭露头角。但是,在还没有多少真正“高科技公司”,正在加速发展经济的中国,已经有迹象表明,二三十年前在美国出现过的这种趋势却是很可能重演的。出于对加强公司竞争力和个人竞争力的考虑,很值得探讨这一现象的形成原因,那就是:有大局观者,最适合当老总。

好消息是:现在非财会出身的也不必有所遗憾了,本书作者原创的“现金流诊断”能助您清晰地透视公司的管理全貌。

我们先来想象一个常见的电影桥段:两部轿车相向而行,相互靠近时都停下来,车门大开,各钻出一个扎着马尾辫,戴着墨镜,穿着黑西装的彪形大汉来。两人分别打开手中的密码箱,让对方看清箱子里的东西,一个装“白粉”,另一个装美元。然后交换手中的密码箱,各自钻回车里。说时迟,那时快,两部车无声无息地离开了……

这是最典型的“钱货两清”交易场面,接下来,花开两枝,各表一朵,就看镜头要跟踪的是“得钱一方”,还是“得货一方”了。企业对外交换活动也是如此,现金与实物的运动是互为逆向的,首先是“付款/收料”,最后是“收款/交货”,从不同的运动方向来观察,当然会有不同的感受和结论。本书所要介绍的“现金流诊断”,正是以现金流为主线的财务分析。

有两个明显的原因,使“现金流思维”特别有助于形成看问题的“大局观”。

一个原因是现金流数据的可比性。假设公司老总听汇报：本月卖出了冰箱 10 000 台，彩电 10 000 台。这种说法无异于“苹果和香蕉各卖出了 1 斤，总共 2 斤”，完全不得要领，他是不可能有多深印象的。而换一种说法，本月的销售金额是冰箱 2 000 万元，彩电 2 000 万元。老总就可以知道，从销售额看，两种产品各占半壁江山，甚至可以借此推算自家产品在市场上所占的份额。如果更进一步说，本月从冰箱上赚到了 800 万元，从彩电上赚到 250 万元。哪种产品对于公司更有贡献，更应对其加强管理，就不言自明了……也就是说，现金流数据因其独具的可比性，是最能让公司老总产生“感觉”，并据以管理调控的数据。

另一个原因是现金流数据的综合性。现金是生产经营的出发点，通过采购转换为实物形态，投入生产后，经过不断加工，实物形态不断地变换，直到通过产成品销售，转换为更多的现金为止，现金又是最终的回归点。出发点与回归点之间，不断变换、令人眼花缭乱的生产加工过程，也是难以看懂的，只有以货币形式表示才能统一把握。中式现金收付思想，是用现金出现了“虚收虚付”来解释和理解的。例如，成本为 1 000 元的原料投入生产，相当于把原料卖了 1 000 元，又以这 1 000 元支付生产成本，结果原料少了，生产成本增加了；产成品交库也类似，是生产成本少了，库存商品增加了……中间都有“现金”在流动着。打个比方，血液是人体最重要的循环系统，其组成部分各有不同的功能，如红细胞反映供氧状况，白细胞反映免疫状况，血小板反映人体的应急机制和自我修复能力，等等。血液检验也就成了医学上最重要的诊断手段。与血液类似，现金流同样是企业最重要的循环系统，各种现金流类别及其构成，也能反映企业的总体状况和各个侧面，因而理当发挥“现金流诊断”在企业管理中的核心作用。

“现金流诊断”该怎么用？如果把企业看做一个接受了现金投入，并有现金流出的“现金池”，自上而下地始终贯彻“现金池”的概念，那么，股东将现金投资于某公司，该公司就是股东的“现金池”；母公司将现金投资于子公司，子公司就是母公司的“现金池”；子公司将现金投资于孙公司，孙公司就是子公司的“现金池”……最后，孙公司将现金投资于某项存货，该项存货也就是孙公司的“现金池”。尽管这时只有“现金沉积物”了，但存货具有可逆

性,加工销售后又回归为现金。这种把企业视为“现金池”,着重于从外部观察其现金流入与流出的方式,从本质上说,属于“黑箱方法论”,也就是不必打开“黑箱”,只要观察输入和输出,就可以有效推断其结构与效能,特别适合于董事和高层管理人员。而对各种生产经营流程、各种投资项目、各种责任中心等,像“俄罗斯套娃”一样,从上到下,由外而内地一层层剖析之后,您的大局观念已经自然而然地形成了,该怎么做也胸有成竹了。举例来说,出现了产品库存积压现象,“头痛医头,脚痛医脚”地直接促销只能治标,因为产品库存积压很可能是营销渠道不畅、产品不适销对路、生产对市场反应不灵敏等原因的综合结果,只有全面诊断后,才能“标本兼治”地对症下药。与传统财务分析只能“雾里看花”般就事论事不同,“现金流诊断”提供的是“3D 高清图像”!

厦门大学毛付根教授曾经指出:“公司老总只有财权和人事权是不够的,还需要有知情权,否则无从调控企业。”现在,企业界都普遍认同“现金为王”了,但这只是公司生存的前提。公司现金有三大来源,即属于输血行为的“业主投入的”和“向人借来的”,以及属于造血行为的——“自己赚来的”,后者才是公司发展的源泉,所以更精辟的提法应是“赚钱为王”。通过如何计算赚钱,如何更赚钱,现金流诊断为您提供了“知情权”。“艺多不压身”,现金流诊断的思维也是当老总必备的技能!

按照传统的划分,会计有两个分支。对外提供通用财务报告的分支,叫财务会计;对内提供管理报告的分支,叫管理会计。财务会计以利润为王,管理会计以现金为王,但传统上管理会计自身不设账,更没有统一的报表体系,只能依附于财务会计,对财务会计数据作吃力不讨好的各种琐碎调整,这也是它在文献和教科书里“蓬勃发展”,在实践中却只有零敲碎打应用的原因。

现在,按财务会计准则规定的全套传统核算,可以俗称为“外账”,管理会计自定的账表与核算规程,则可以俗称为“内账”,以示两者之区别。因为可以随心所欲地做“假账”,财务会计人员大抵都有点“小得意”,可是在人人都会做假账的背后,是世界上没有人会做“真账”的残酷现实。赚钱为王的“内账”,在现阶段可以补强管理会计,使之在短期内快速崛起,成为公司内

部持续运行的强势管控系统,真正提高企业管理水平。由于赚钱为王管理会计革除了财务会计的百年积弊,从长远来看,还要承担引导会计整体向科学化转型的历史使命,在造假成风的“外账”被社会彻底抛弃时,等着“收编”和替代现代财务会计,这是笔者称之为“大管理会计”的原因,或者叫“赚钱为王管理会计”,都足以正名。让“利润”回归为“赚钱”,是改变商业世界游戏规则的大事,虽对会计领域颇具颠覆性,却符合常人的思维方式,完全迎合当前国人之所好,其快速扩散,大行于世,当可期矣。

在大管理会计系统中,会计人员要依托其专业基础知识,按照管理会计核算规程处理业务,担负起数据输入和数据处理工作。他们工作的成果——数据输出,则由公司高管借助移动互联网等手段,在线直接调用和分析,管理层据此作出决策,调控生产经营。调控结果又在线反映为现金流变化,形成良性循环的联动系统。所以,这是面向公司高管的“御用工具”,是“赚钱神器”。关上办公室的门,拉开遮盖墙壁的幕帘,大屏幕上不断闪烁的数据和图表,以静态和动态的各种方式,告诉您公司正在发生的真实变化,就像前线指挥部的作战地图一样。这样的动态监控系统,超越了传统管理会计的范围,不仅是会计人员的,更是公司高管的,这也是对“大管理会计”的另一种解读。

本书主要的读者对象,首先是公司董事会和高、中级管理层,他们希望用最少的时间了解什么是赚钱为王,公司赚到了多少钱,如何更赚钱,以便自如地运用现金流诊断工具来赚更多的钱;还有与公司利益相关的各界人士,如商业银行信贷员、项目投资分析师、证券市场监管者,等等,他们真心希望能看清当事人公司的真相,不上当受骗。这是偏向“管理应用”的读者群。

其次是关注会计未来趋势,致力于管理会计发展的人士。本书提出了全新构造的会计知识体系,需要有同行们的批评和改进,更需要有信念的同行们来共同推动;对于希望学习大管理会计实际操作的人士,这不同于“外账外行”的财务会计,需要专门学习才能达到“内账内行”的水平,提升自己在公司的作用和地位。这是偏向“会计处理”的读者群。

有鉴于此,本书在内容编排上尽可能“接地气”,注重科学实用,对各类

业务处理有客观依据,有具体的指南。并采用了“中国流复式簿记”(俗称“左右记账法”)的方法,力图使“零会计基础”的人士,同样可以很快入门。本书可作为企业内部培训教材,也可作为高校企管、信贷、投资和会计等方向研究生选修课的教材。

任何批评、建议与要求,敬请与作者联系,不胜感谢!

厦门大学管理学院会计系 汪一凡

邮编 361005 电子邮箱: xmwangyf@sina.com

# 目 录

## 全局性诊断篇

|       |                   |    |
|-------|-------------------|----|
| 第 1 讲 | 怎么知道公司赚了多少钱 ..... | 3  |
| 第 2 讲 | 公司资源的分布与来源 .....  | 17 |
| 第 3 讲 | 现金流思维与全局性诊断 ..... | 32 |

## 账务处理篇

|       |                   |    |
|-------|-------------------|----|
| 第 4 讲 | 大管理会计账户表 .....    | 47 |
| 第 5 讲 | 复式簿记的左右平衡原理 ..... | 54 |
| 第 6 讲 | 怎样编制会计分录 .....    | 59 |
| 第 7 讲 | 常见业务处理指南 .....    | 64 |
| 第 8 讲 | 模拟案例的账务处理 .....   | 83 |
| 第 9 讲 | 过账与编制两大报表 .....   | 96 |

## 专题性诊断篇

|        |                   |     |
|--------|-------------------|-----|
| 第 10 讲 | 直接成本要义 .....      | 115 |
| 第 11 讲 | 生产经营主流程赚钱效能 ..... | 133 |
| 第 12 讲 | 考核现金收支责任中心 .....  | 146 |
| 第 13 讲 | 长期投资决策效果追踪 .....  | 159 |
| 第 14 讲 | 未变现权益的估值 .....    | 165 |

## 战略管理篇

|        |                |     |
|--------|----------------|-----|
| 第 15 讲 | 现金流调度 .....    | 171 |
| 第 16 讲 | 生产经营全面预算 ..... | 178 |
| 第 17 讲 | 公司集团管理新说 ..... | 190 |

# 全局性诊断篇

国人常说“将本求利”，这“利”原是指真金白银的“赚钱额”。但是，近百年来，在美国“带头大哥”的引领下，这一概念逐步变味，对没收到钱的“应收款项”、没收到现金股利的“投资收益”、没经过交易的“公允价值收益”、没花钱的“折旧费用”等都兼容并包，已经演变为山寨版的“赚钱额”。现代财务会计以“净利润”作为核心指标，会计准则和会计造假“警匪一家”的结构，蒙骗性和危害性极大，成事不足，败事有余，已经导致了2008年的世界金融危机。所谓“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，主流指标一旦是假的，无论我们主观上是否想造假，现代财务会计已经整体沦落为造假行当，并且因既得利益集团存在，不可修复，只能任其自生自灭了。

从财务会计“利润为王”，到管理会计“现金为王”，在精确度上当然是个进化。但是还需要进一步精确到“赚钱为王”，主推“赚钱额”核心指标，这是“人人心中所有，人人笔下所无”的潜在信息需求，过去从未被挑明。大管理会计有最重要的两大核心报表，即赚钱与分配总表和现金流平衡表。本篇从一般常识开始，通过逐步推理，讨论这两大报表背后的设计思路，并在此基础上，先避而不谈会计核算细节，直接引出对公司作全局性诊断的一些现金流指标。要请读者关注的是，在阅读过程中审视本篇的这些说法是不是能成立，是不是能自圆其说，最后是不是对公司真能起到全局性诊断的作用。这里需要的只是对整个论述过程作出简单的、常识性的判断。所以，略有商业知识的读者都能看懂，没学过会计的也不成问题。



# 第1讲

## 怎么知道公司赚了多少钱

从常识来理解,所谓“将本求利”,就是公司首先要保住原有的“本”,不管如何运营,股东投资和银行贷款在总量上是不能减少的,减少就是亏本了,在此基础上如果还有多出来的,才是赚钱了。把这个总要求分解落实到具体业务上,就是每一种业务、每一个投资项目都要尽可能在“保本”的前提下赚到钱,汇总这些业务/项目各自赚到的钱之后,扣除间接费用,扣除利息和社会责任税费,就得到“未分配赚钱额”,也就是为股东赚到的钱,这就是本讲要介绍的重点内容——赚钱与分配总表的设计思路。

### 1.1 常态运营赚钱额

开宗明义地说,任何商业活动,都是“低买高卖,以收抵支”的行为,收大于支,就赚了;收不抵支,就亏了。所以,要计算“赚了多少钱”,首先要考察能带来“现金收入”的各类业务,这些业务一般也要发生费用开支,是它们各自的“直接成本”。业务的现金收入减去直接成本,就是该业务对公司的直接贡献。

例如,公司经营的各种业务,分别产生了特定的货币收入,所以先要从这特定的货币收入中分别扣除与这些业务有关的“直接成本”,余额很明确地表现为特定业务对公司的直接贡献。具体地:

主营业务现金收入减去主营业务直接成本,就是主营业务的直接贡献。

其他业务现金收入减去其他业务直接成本,就是其他业务的直接贡献。

转让长期股权投资的现金收入减去原来的投资成本,就是这一投资的

直接贡献。

卖了股票得到的现金收入,减去买进该股票时的原始购进成本,就是这一投资行为的直接贡献。

.....

汇总这所有业务的直接贡献后,再减去与业务不相关的“间接费用”,就是本期赚到的钱了。这里只涉及公司常态性运营的结果,还没有考虑其他因素,如还要支付贷款利息、还要上缴社会税费,等等,所以先称之为“常态运营赚钱额”。用和号“ $\Sigma$ ”代表所有业务之和,就可以用计算式完整地表达为:

$$\text{常态运营赚钱额} = \Sigma(\text{业务现金收入} - \text{业务直接成本}) - \text{间接费用}$$

### 业务现金收入

公司的某些业务会产生收入,在记录收入时,内账核算强调的是“现金收入”。例如,“主营业务现金收入”或“其他业务现金收入”。当我们计算“赚到多少钱”时,只承认本期已经收到现金的业务,还没收到现金的。例如,应收账款,尽管代表着应当收到货币的权利,但目前确实还未收到,不符合“现金收入”的定义,当然要排除在外,等真正收到钱时才算数,这样就明确地避免了鱼目混珠的造假行为。

不算现金收入的还有应收股利、应收利息和应收票据等。特别需要澄清的是应收票据,当公司收到顾客开给的应收票据后,由于其中的“银行承兑票据”可以由银行承兑,直接从银行得到扣除贴现额后的现金;其中的“商业承兑票据”交给供应商,也可以得到商品供应,替代了直接的货币支付。这就很容易让人误以为,应收票据也算现金收入,其实并非如此。

拿应收票据向银行贴现,实际上是收票以后的一种贷款行为,公司需要为此支付财务费用;将应收票据交给自己的供应商,代替直接的货款支付,实际上也是收票以后的一种理财行为,由于本公司愿意为此背书,承担坏账的风险,所以供应商也愿意接受应收票据而已。所以,有必要指出,当公司收到应收票据时,还不能认为是收到了货币资金。“银行承兑票据”只有通过贴现真正收到现金,才能算是“货币收入”;“商业承兑票据”也只有通过背

书过程,供应商愿意接受,才能起到类似现金的作用,免去直接支付贷款的义务。

需要讨论的还有预收账款。预收账款是公司在提交商品或服务前,就接受了顾客预付的现金收入,具体形式如预收货款、预收房款、购物卡、加油卡、美容卡等。这种做法,从理财的角度看,当然对公司是有利的。从赚钱的角度看则有所区别,根据“业务现金收入—业务直接成本”的算法,已经提交商品或服务的业务当然可以算赚钱了,还没有提交相关商品或服务的一部分业务,就没有对应的业务直接成本,意味着该业务还没有最后完成,也就不宜纳入本期赚钱额的计算。记账时只能这样做,确保账表的一致性和严谨性。不过应当说,顾客愿意预付款,说明除非公司自身原因,否则该业务可认为已接近完成,在作财务分析时,是不妨为该业务预估直接成本后,把这部分作为直接贡献纳入考虑的。

公司得到了现金收入,常常也需要为此付出代价,那就是成本费用。“成本”和“费用”两个词经常是混在一起用的。为了强调说明“直接”与“间接”的差别,内账核算不妨作一个约定,当某一开支和特定现金收入业务直接相关时,我们称为该项业务的“直接成本”;当某一开支和本期所有的现金收入业务没有直接的关系时,我们称为“间接费用”。这就是“常态运营赚钱额”计算式的由来,以下继续分析“直接成本”和“间接费用”。

### 业务直接成本

从成本来看,内账核算强调的是“业务直接成本”。例如,“主营业务直接成本”或“其他业务直接成本”。业务直接成本是认定为和本期某种现金收入直接有关的开支,只要和该现金收入直接有关,或者说为了取得这笔现金收入而明确需要支付的开支,就是其直接成本。和“现金收入”强调“要收到现金才算数”有所不同,业务直接成本不强调本期非把这笔钱花出去不可。也就是说,不但已经实际支付的开支要算数,本期该付而未付的开支也要算数。例如,公司用赊购来的原材料制造产品,并卖出去了,尽管此时还未支付材料款,除非想赖账不还,否则这笔材料费理所当然地要算进产品成本,不能因为还没付款就认为多赚到了,“君子爱财,取之有道”,这是必需的。

另外,有些业务带来现金收入,却没有直接成本。例如,收到现金股利,