

财务智慧

[美] 卡伦·伯曼 乔·奈特 约翰·凯斯 著
刘璐 译

FINANCIAL INTELLIGENCE

A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean

如何理解数字的真正含义

光鲜的财报数据也许只是源自会计的一念之间
连年赢利的企业也会有破产倒闭之虞

1 000万美元的利润看似丰厚，却也可能是个令人沮丧的消息

财务智慧

如何理解数字的真正含义

[美] 卡伦·伯曼 乔·奈特 约翰·凯斯 著
刘璐 译



SINCE 1897

商务印书馆
The Commercial Press

2010·北京

Karen Berman & Joe Knight with John Case

FINANCIAL INTELLIGENCE

A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean

Original work copyright © Business Literacy Institute, Inc.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

财务智慧——如何理解数字的真正含义 / [美] 伯曼, 奈特, 凯斯 著; 刘璐 译. —北京: 商务印书馆, 2010

(哈佛经管典藏)

ISBN 978-7-100-07077-5

I. 财… II. ①伯…②奈…③凯…④刘… III. 企业管理: 财务管理 IV. F275

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第059490号

所有权利保留。
未经许可，不得以任何方式使用。

财务智慧

——如何理解数字的真正含义

[美] 卡伦·伯曼 乔·奈特 约翰·凯斯 著

刘璐 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-07077-5

2010年8月第1版 开本 880×1240 1/32

2010年8月北京第1次印刷 印张 9½

定价: 48.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书

翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

方晓光 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长

王建柳 中欧国际工商学院案例研究中心主任

卢昌崇 东北财经大学工商管理学院院长

刘持金 泛太平洋管理研究中心董事长

李维安 南开大学商学院院长

陈国青 清华大学经管学院常务副院长

陈欣章 哈佛商学院出版公司国际部总经理

陈 儒 中银国际基金管理公司执行总裁

忻 榕 哈佛《商业评论》首任主编、总策划

赵曙明 南京大学商学院院长

涂 平 北京大学光华管理学院副院长

徐二明 中国人民大学商学院院长

徐子健 对外经济贸易大学副校长

David Goehring 哈佛商学院出版社社长

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重

大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美

目录

前言

财务艺术及其重要性

- 1 数字未必可靠 006
 - 2 分清假设、估计和偏差 014
 - 3 提高财务智慧的意义 022
- 工具箱 034

利润表的特征

- 4 利润是一个估计值 038
 - 5 破解利润表密码 044
 - 6 收入：关键是确认 054
 - 7 成本和费用：没有严格不变的规则 060
 - 8 利润的多种形式 074
- 工具箱 082

资产负债表

- 9 资产负债表的基础知识 086
 - 10 资产：更多的估计和假设（现金除外） 094
 - 11 资产负债表的另一方：负债和所有者权益 106
 - 12 资产负债表为什么会平衡？ 112
 - 13 利润表对资产负债表的影响 116
- 工具箱 122

现金至上

- 14 现金是真实的支票 126
- 15 利润 \neq 现金（而两者你都需要）132
- 16 现金流量的表示方法 140
- 17 现金与其他报表的联系 146
- 18 为什么现金至关重要？156
- 工具箱 162

比率：理解数字的真正意义

- 19 比率分析的威力 166
- 20 赢利能力比率：（大多数时候）越高越好 174
- 21 杠杆比率：平衡作用 182
- 22 流动性比率：我们能付得起账单吗？186
- 23 经营效率比率：最大限度地利用资产 190
- 工具箱 198

计算并真正理解投资收益率

- 24 投资收益率的基本概念 204
- 25 投资收益率的实质 212
- 工具箱 224

财务智慧的运用：营运资本管理

26 资产负债表管理的魅力 228

27 资产负债表的杠杆作用 232

28 追踪现金周转 238

工具箱 244

创立财务智慧部门（和企业）

29 财务知识普及和企业业绩 248

30 财务知识普及战略 256

31 财务透明度：我们的最终目标 262

工具箱 266

附录 财务报表样表

注释

致谢

作者简介

译后记

前言

我们曾与美国企业的几千名员工、经理、领导一起工作过，为他们讲授企业财务方面的课程。我们的基本观点是，企业中的任何人在理解了如何衡量财务成果以及他们的工作如何对企业的绩效产生影响后，都会做得更好。我们对这一认识给出了一个术语——财务智慧。我们已经认识到，较高的财务智慧有助于人们更强烈地感觉到参与性和认可度。他们会更好地理解他们是企业的一部分（这正是企业力图实现的），以及他们如何影响企业的运营结果。对企业来说，内部信任程度会增加，人员流动率会降低，财务业绩也会提高。

我们从不同的途径得到了这一认识。卡伦从学术途径获得。她的博士论文研究了员工与经理分享信息、了解财务知识对公司的业绩是否会产生积极影响这一问题（答案是肯定的）。此后，卡伦成为一名财务培训师，并创办了一个组织——财务培训学院（Business Literacy Institute），致力于帮助他人学习财务知识。乔获得财务MBA学位，但是他绝大多数的企业财务培训经验都来自于实践。在结束了在福特汽车公司和几家小公司的工作后，他加入了一家刚创

业的公司——赛普特设备有限公司（Setpoint Systems and Setpoint Inc.），该公司制造辊式电镀设备和生产自动化设备。作为赛普特公司的首席财务官（CFO），他真切地体会到培训工程师和其他员工，让他们了解企业如何运作具有着重要的意义。2003年，乔与卡伦一道成为财务培训学院的合伙人；从那以后，他开始作为财务培训师与几十家公司合作。

我们说的“财务智慧”是什么意思呢？它不是指你天生具备或不具备的一种能力。我们承认，有些人在数字方面比另外一些人强，少数传奇人物似乎对财务有着先天的领悟力。但那不是我们这里要讨论的。对于大多数企业员工（包括我们自己）来说，财务智慧只不过是我们必须学会而且能够学会的一系列技能。从事财务工作的人尽早学习这些技能，他们就能够在日后的职业生涯中用一种特殊的语言彼此交流——听起来就像你从未听过的希腊语。大多数高级管理人员（并非所有）要么出自财务部门，要么在升迁过程中学到了这些技能，这是因为如果你不知道财务人员在说什么，那么管理一个企业将是非常困难的。但是，没有从事过财务工作的管理人员通常就没那么幸运了。他们没有学过这些技能，所以在某些方面被当成了局外人。

从根本上说，财务智慧可以归结为四个方面的独特技能，当你读完这本书时，你将会具备所有这些技能。它们是：

掌握基础知识。有财务智慧的管理者了解财务计量的基本原理，他们能够阅读利润表、资产负债表、现金流量表，了解利润和现金的差别，并且理解资产负债表为什么会平衡。数字不是可怕的，也不会让他们感到困惑和难以理解。

理解财务艺术。财务和会计既是科学，也是艺术。这两门学科都

是要尽量量化那些通常不可能量化的东西，所以必须依赖规则、估计和假设。有财务智慧的管理者能够识别出数字的哪些方面体现了财务的艺术，而且他们知道运用不同的方式很可能产生完全不同的结论。这样，他们就准备好了在适当的时候质疑这些数字，并对这些数字提出挑战。

运用分析方法。一旦你具备了财务基础知识并认可了财务的艺术性，你就能够利用这些信息在更深的层面上分析这些数字。有财务智慧的管理者不会停留在比率和投资收益率之类指标的分析上，他们还会使用这些分析为决策提供信息，从而作出更好的决策。

树立全局观念。最后，尽管我们讲授财务知识，尽管我们认为任何人都应该从数字的角度来了解企业，然而我们也认为，数字不能也不会说明全部问题。企业的财务成果必须结合其运营的环境来理解。也就是说，要在全局背景的框架内来解释。经济状况、竞争环境、监管制度、消费者需求和预期的变化，以及新技术等所有这些因素都会影响到对数字的解释和决策的选择。

但是财务智慧不应停留于书面的学习。与其他学科和技能一样，它不仅需要学习，而且必须要进行实践和应用。就实践方面而言，我们希望本书可以为你进行以下活动作好准备：

语言表达。财务是企业的语言。无论你喜欢与否，每个企业共同的东西就是使用数字并研究如何把这些数字进行列表、分析和报告。你需要谨慎地“使用”这一语言并有效地交流。与任何新语言一样，你不能期望一开始就能用这一语言流利地进行表达。不要在意，投入进去并多多尝试，你会逐渐拥有信心。

提出问题。我们希望你用一双发现问题的眼睛去阅读和分析财务

报表。这不是说我们希望你看到的任何数字都一定有错误。我们只是认为，理解你作出决策时依赖的数字是什么、为什么使用它们以及怎样使用是至关重要的。由于每个公司的情况都各不相同，所以有时候搞清楚所有这些数字的唯一方法就是提出问题。

使用信息。读完本书后，你应该懂得了很多，所以一定要使用它！使用它来改善现金流，使用它来考察一个大项目，使用它来分析公司的经营成果。你的工作会更有趣，你对公司业绩的影响会更大。从我们的角度来说，我们喜欢看到员工、管理者和领导者能看到财务成果和他们工作之间的联系。他们会突然理解他们在做什么以及为什么要这么做。

因此，我们希望这本书能开发出你的财务智慧，使你获得更大的成功。我们希望它同样能够帮助你的公司取得更大的成功。但是最重要的是，我们希望在阅读本书后，你能够有更多的动力、更多的兴趣、更多的激情来理解企业的全新面貌。

财务艺术及其重要性

数字未必可靠

如果经常看报，你就会发现，近几年人们在篡改公司报表方面有很多神奇的方法。比如记录没有发生的销售，隐藏已经发生的费用。有些手段相当简单，像几年前软件公司在季度末到来之前向消费者运送空箱子来增加收入。当然，消费者送回箱子的时间却是在下个季度。另外一些手段则非常复杂，甚至不可思议。会计师和起诉人花费了好几年的时间才查清了安然公司所有的虚假交易。毫无疑问，只要世界上存在说谎者和盗窃犯，他们中的一些人就会进行欺诈和贪污。

你可能还注意到了神秘的财务世界中的其他一些事情，即很多公司利用完全合法的手段使财务报表看起来比实际情况更好一些。应当承认，这些合法手段不像欺诈那样有威力：它们不能使一家破产的公司看起来像赢利，至少不会长久如此。但是它们能够做的也足以令人惊讶。例如一种称做“一次性开支”的技巧允许公司归集一系列费用，并把它们记入某一个季度的财务成果，这样未来几个季度的财务成果看起来就会好一些。另外，把一类费用混入另一类也能够美化一家公司的季度收益状况，刺激股价走高。我们写作本书的时候，《华尔街日报》有一期的头条新闻就是关于公司如何通过降低退休人员的退休金积累来增大利润的，尽管它们没有少付一分钱的退休金。

非财务专业人士很可能会怀着某种神秘感接受这种耍花招的行为。企业的其他方面（营销、研发、人力资源管理、战略规划等）显然都有主观的成分，它们不仅依赖数据而且还依赖经验和判断。但是财务呢？会计呢？的确，这些部门产生的数据是客观的，白纸黑字，无可辩驳。企业的确销售了它所销售的，支出了它所支出的，赚取了它所赚取的。除非企业确实运送了空箱子，否则管理者如何能够如此轻易地使事物看起来与实际情况是那么不同？如果没有欺诈，他们如

何能够如此轻易地操纵利润？

财务的艺术

事实上，会计和财务像所有其他企业管理学科一样，与其说是一门科学，不如说是一门艺术。你可能认为这是CFO或主管会计师的秘密，然而它并不是真正的秘密，这是每一个做财务工作的人都普遍认同的现实。问题是，我们总是忘记这一情况。我们总是认为如果是出现在财务报表中的数据，或者是财务部门报告给管理层的数据，那么它一定准确地反映了实际情况。

然而，实际情况并非如此，因为即使是数字提供者也不能了解每一件事。他们不能准确地了解公司中的每个人每天做什么，所以他们不知道如何准确地分配成本。他们不能准确地知道一台设备可以使用多长时间，所以他们不知道应该在特定年度内记录多少原始成本。会计和财务的艺术就是一门用有限的数字尽可能精确地描述公司经营业绩好坏的艺术。会计和财务并不是现实，它们是现实的反映，而反映的精确程度依赖于会计和财务人员作出合理假设和进行合理估计的能力。

这是一项艰难的工作。有时他们不得不量化一些不太容易量化的事物，有时他们也不得不对某一项目如何分类作出艰难的判断。这种尴尬的局面缘于他们想要篡改账目或者他们本身能力不足。这种尴尬的局面还缘于会计和财务人员必须整天对企业的这些数字作出有事实根据的猜测。

这些假设和估计所带来的结果是使数字出现偏差。请不要有这样