

挑 战 1

企业主应思考的问题——为什么 我必须学习财务管理

欲

成为一名卓有成就的企业主，你必须通晓财务管理。另一种选择是依赖于预感和运气来指引企业的命运，这不过是一种心无定数的管理方法而已。

为了能与你的贷款人进行明白无误的交流，你必须使用他（或她）所能理解的财务语言。如果你正在寻求外界投资者，那么他们在作出投资决策之前，要求查阅你的财务报表，包括历史的和预期的。

这就是为什么要学习财务管理的理由，尽管还能列举出很多理由来。

为了赚取利润，你需要不断获取有关信息。这些信息用符合公认会计准则的财务报表表达出来。财务报表的格式经过几个世纪的演进，已能为你提供最有价值的信息。但财务报表的格式并非是任意的。这些财务报表将可以使你企业的实际的或预期的业绩与同行业其他公司、行业平均水平及自己企业过去的业绩进行比较。

尤为重要的是，财务报表提供一定水准的信息以帮助你了解企业经

营得更有效率。财务报表通过收集和组织产生于企业经营中单项活动的原始资料 以概括扼要的形式告知你盈利还是亏损 应增加 或减少 存货 在逾期应收账款问题上是否需要采取更为有力的措施。

银行家论点

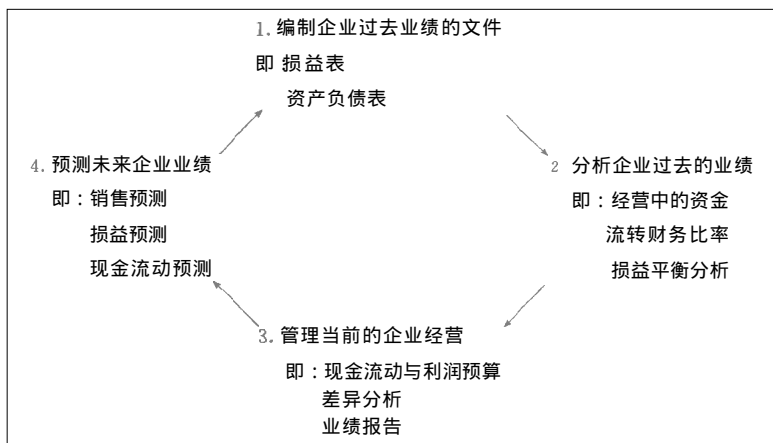
银行和其他投资者在作决策时非常依赖于财务报表。只有他们了解你的财务状况，你才会获得贷款或商业信用。他们不会花费时间去解读不规范的财务报表。外行的财务报表是一种醒目的警示：这家企业不会继续繁荣下去。

什么是财务管理？

簿记的终点乃为财务管理的起点，如表 1—1 所示。在财务管理实践中，你要用财务报表去指导你的决策。这一过程有以下四个方面。

表 1—1

财务管理循环



1. 两张基本的财务报表（即损益表和资产负债表）记载了企业过去的业绩，也就是你的企业在报表所覆盖期间中的所作所为。

2. 运用一些技巧（将在挑战 2 中讨论）对过去的业绩进行分析。这将有助于你制定未来计划，进行企业之间和自己企业不同时期之间的业绩比较、经常发现能够提高企业经营效率和获利能力的地方。

3. 运用预算对流动项目进行管理，并将实际结果和预算结果进行比较。

4. 运用基于企业过去和预期业绩之上的预计财务报表对未来业绩进行预测。在将你的创意付诸实施之前，可以先构造一个财务模型对其进行验证和评估。

但这并不意味着你非得成为一名会计师或财务专家不可。会计作为对财务活动进行系统地记录、呈报和阐释的实践活动，有时被称作“商业语言”。你必须学点这种语言，这不太费时。专业词汇也在书中和书尾的词汇表中用黑体显示并给出定义。你只须具备小学水平的算术知识：加法、减法、乘法和除法。没有什么深奥难懂的内容——但要细心，尽管它很简单。

财务管理的第一步是必须执行的。如果你拥有一家企业 你在纳税申报表中必须提供资产负债表和损益表，这是国内税务署的要求。

但财务管理远非如此简单。你的财务报表包含了丰富的信息，其中许多信息隐藏在报表各要素的相互关系之中。在挑战 2 中 你将学到如何通过趋势分析、比率分析、行业平均水平比较，以及其他一些简单的技巧挖掘出这些隐含的信息。

不必灰心，这不像火箭科学那么难，在挑战 3 中你将学到如何通过编制预算来提高利润。在挑战 4 中，你将学习运用差异分析使预算发挥作用，以及运用损益平衡分析对企业决策进行“微调”。内容安排遵循了循序渐进的原则以帮你边练边学。只要一步

一个脚印，你会取得出色的成绩。

完成挑战 1 后，你必须能够做到以下几点：

- 描述包含在财务报表中的信息；
- 准备一套完整的财务报表；
- 了解会计信息的局限性。

挑战 1 可以分成两个部分。第一部分是关于簿记的一般化的描述。第二部分介绍四张做为财务管理基础的财务报表，并请你注意这些报表的局限性。

所有的企业主都必须针对自己的企业来回答下面两个问题：

1. 我正在盈利吗？
2. 我的企业价值是多少？

损益表为第一个问题提供了答案。如果你不能盈利了，你就不会再将企业经营下去，这个道理非常浅显！资产负债表则为第二个问题提供了答案。如果你盈利了，那么，在资产负债表中将显示出你的企业价值增加了。

在接下来的挑战中，你会学到如何使用财务报表去经营你的企业。因此，你应视挑战 1 为财务管理的序幕。在使用财务报表之前，你必须知道什么是财务报表，以及它们包含哪些内容。

□ 第一部分：簿记和你

艾丽莎古玩礼品店 / 艾丽莎·詹森 艾丽莎干了 8 年的古玩业余交易后 准备开一家真正的企业。她将继续买卖古玩 但这次是以一种正规、标准、企业化的方式进行。她想要盈利 想在萧条时期仍有足够

的资金维持经营 并能满足国内税务署对有关信息的要求 因而 她决定实施稳健的财务管理。首先，她需要建立一个会计簿记系统。

小企业所涉及的每一项日常交易本身都非常简单。交易乃是涉及金钱的正常企业事务 例如 你对自己的企业进行投资 购买设备 支付广告费 雇用助理人员 销售产品 订购存货 支付租金 支付工资和薪金 储备现金以购买新设备 纳税 支付经营旺季的商务旅行费用等等。你需要一个簿记系统来分类和处理由此产生的数据。

簿记产生的最终结果就是你将在财务管理中使用的财务报表。

电脑、软件和你

在财务管理中，如果使用电脑和带有整套表格的软件，如 ExcelTM 或 Lotus 1—2—3，可以使许多问题简化，从而更有效率。那些曾经仅仅被有实力、雇得起专业财务经理的公司所掌握的财务工具，现在你只需花几百美元买套软件就可以得到。损益平衡分析、内部收益率、净现值和其他一些复杂的工具都包含在 ExcelTM 与 Lotus 1—2—3 中（这些内容超出了本书的范围，但在大多数财务课程中会涉及到。）

附录 I 包含了来自 Excel 的整套表格及公式，向你展示了在电脑上制做财务报表是多么简单容易。在你填写本次挑战中的个人专题训练时，你可能需要这些公式。

簿记以货币形式表示企业中的所有业务，并将同类业务汇总到账户中去 并确保记录的最终结果是“平衡”的 这样 你就可以认定你的记录正确无误。账户平衡后，你就可以编制主要的财务报表——损益表和资产负债表并用之来了解和管理你的企业了（见表 1—2）。

日记账是每天业务的记录。两种最普通的日记账是现金收入日记账（用来分项列示所有的现金收入）和现金支出日记账（用来分项列示所有的现金支出）。日记账是“原始记录的账簿”，即

交易应首先记入的地方。

表 1—2

会计恒等式

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{所有者权益} + (\text{收入} - \text{费用})$$

这是复式簿记的基础

分类账（诸如销售收入分类账，应收账款分类账，工资分类账）将日记账的信息汇总，进而，分类账中的信息再汇总到总分类账中。根据总分类账编制试算表，以确保总分类账中信息的准确性。

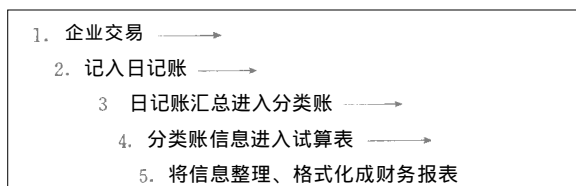
用试算表来判断财务信息准确性的根据就是表 1—2 中的会计恒等式。恒等式一边的变化肯定会在另一边反映出来。例如：资产的增加可以由所有者权益的增加来反映。会计恒等式与财务报表是紧密相关的（挑战 2 中将进一步阐述）：收入和费用来自损益表；资产、负债和所有者权益来自资产负债表。这就是复式簿记的优点：如果账簿平衡，那么你所获得的信息就是可信赖的（欺诈与故意舞弊除外）。

大多数人学习财务管理时感到厌烦。实际上，这仅仅是因为你对财务管理不熟悉。其实，只要你跟着本书循序渐进地学习，就会觉得财务管理实际上并不难。当你亲自建立并使用财务工具时，就能够揭开财务管理神秘的面纱。在本书中，你会学到数字是从哪里来的，凭什么相信这些数据，为什么它们对你有用，以及怎样将它们汇集到一张不大的标准财务报表中。

可以这样看待问题，90% 的财务管理知识属于常识性的东西。如果你能使支票簿大致保持平衡，那么你就能管理现金流动。如果你能建立一个家庭预算，并使日常生活开支不超出预算范围，你就可以掌握财务管理中最困难的部分之一——预测收入和费用。如果你还能坐下来列出家庭中目前的债权债务，你就能计算企业的净值。家庭活动与财务管理之间唯一的不同在于后者更有条理，更加详细（见表 1—3）。

表 1—3

会计流程的概略



艾丽莎古玩礼品店 / 艾丽莎·詹森：艾丽莎意识到她需要一个簿记系统，但她本人讨厌与数学打交道。她考虑五个选择方案：

1. 她自己亲手建立账簿，编制分录和所有的财务报表。
2. 她可以购买诸如 Mc Bee™ 或 OneWrite™ 的固定格式系统，以此来编制所有的分录和财务报表。
3. 她可以通过购买像 QuickBooks™ 或 MYOB™ 这样的电算化簿记与会计软件包来进行她的簿记工作。
4. 她可以雇用簿记服务公司诸如通用企业服务公司或全能会计公司的人员来提供簿记服务。首先，她自己先在固定格式系统或电算化系统中做好原始分录，然后让雇员来编制并解释财务报表。
5. 她可以雇用一名会计师（既可以是一名注册会计师，也可以是一名公共会计师）来建立账簿，并编制和解释财务报表。他们将指导艾丽莎成为一名出色的、能随时处理最新业务的簿记员。

最终选择哪种方案并不是一件简单的事情，因为，每个方案都有自己的优点和不足。

由于你可能并不精通簿记，所以很难为自己的企业建立所需的簿记系统。因此，开始时必须先了解一些基本问题：

• 你应该设置什么会计科目？在以交易类别为标准进行分类时，会计科目表就成了这个问题的关键所在。但什么是会计科目表？例如：销售收入，什么是销售收入？费用，费用应如何分类？等等。

• 信息应详细到什么程度才能满足企业的需要？太宽泛的信息不会对你有什么帮助，同样，一连串琐细的信息也是如此。你需要足够的信息，但你如何判断足够与否？就你的企业来说，什么是足够的信息？

• 你的账簿应多长时间结一次，并编制财务报表？许多企业为了纳税的目的而一年结一次，但这样会对企业造成极大的损害。大多数小企业应该按月编制财务报表。一些企业编制的频率还应更加频繁——尤其是那些陷入危机或正在转型的企业。另一些企业则仅仅需要季度报表，可以每季度编制一次。

• 你的账簿是以现金制为基础（在此基础上，财务报表仅仅反映实际中的现金业务）还是以权责发生制为基础（在此基础上，尽管手中的现金可能没有实际变化，但只要业务发生了，就应该记录下来），这涉及到重要的税务及法律问题，只有傻瓜才在没有专业人员的指导下去尝试着回答这个问题。

• 你应采用什么样的纳税年度？

• 你的企业是何种类型：独资、合伙、公司制，还是一些特殊的合伙或公司制？你所选择的企业类型对你的簿记系统及财务报表有极大的影响。

这些问题都很棘手。错误的决定会使你陷入大量复杂的税务和法律纠纷之中，浪费大量的时间和金钱，并可能使你的企业在经营中遇到更多的困难。

艾丽莎古玩礼品店 / 艾丽莎·詹森：艾丽莎在面对上述所有问题时，感到头痛不已。但她不愿因此而放弃企业的经营，所以，她向其他的企业主、银行家及一个精通商法的朋友寻求适当的建议。

最后，她决定聘请一名注册会计师在 MYOB™ 上建立她的账簿，MYOB™ 是一种专为小型企业主设计的软件程序。选择 MYOB™ 是基于她的会计师的建议，该会计师本人就使用这种软件。在为她建账之前，他核实了艾丽莎对信息的需求，这样可以确保

她得到需要的信息，并在必要时可使信息更加详细。

艾丽莎的古玩店采取了独资企业的形式，这是一种最简单的企业实体。她采取这种形式是基于她的律师的建议，因为独资企业是最简单而且是花费最小的企业形式，这一点对她来讲是很有意义的。除此之外，如果有必要的话，她还可以转换成其他的企业形式。

那些刚开始经营企业的人经常会遇到这样进退两难的问题：是应该亲自去做某些事（如簿记或广告）这样会节省资金，还是应该去雇用其他人来做，这样会增加开支，但会节省自己的时间。这个问题很难回答。表 1—4 展示了复杂的会计科目表的分类程度。

表 1—4

会计科目表

账户	
1—0000	资产
1—1000	流动资产
1—1100	库存现金
1—1110	支票账户
1—1120	工资支票账户
1—1130	现金票据
1—1140	零用现金
1—1200	应收账款
1—1210	应收账款的备抵
1—1300	存货
1—2000	其他资产
1—2100	预付费用
1—2200	存出保证金
1—3000	固定资产
1—3100	办公设备
1—3110	办公设备原始价值
1—3120	办公设备累计折旧
1—3200	计算机设备
1—3210	计算机设备原始价值
1—3220	计算机设备累计折旧
1—3300	租赁资产改良投资
1—3310	改良投资原始价值
1—3320	改良投资摊销

续前表

2-0000	负债
2-1000	流动负债
2-1100	信用卡
2-1110	运通卡
2-1120	万事达卡
2-1130	维萨卡
2-1200	应付账款
2-1300	应付销售税金
2-1400	应付代扣工资税金
2-1410	拖欠的应付代扣工资税金
2-1420	应付联邦所得税
2-1430	应付 FMed/FSoc 税
2-1440	应付联邦失业保险税
2-1450	应付州所得税
2-1460	应付 SUI、SDI 税
2-1500	应计雇主费用
2-1600	客户保证金
2-1700	其他流动负债
2-2000	长期负债
2-2100	银行借款
2-2200	其他长期负债
3-0000	所有者权益
3-1000	合伙人投入资本
3-1100	A 合伙人
3-1110	A 合伙人投资
3-1120	A 合伙人抽资
3-1200	B 合伙人
3-1210	B 合伙人投资
3-1220	B 合伙人抽资
3-8000	留存收益
3-9000	本年收益
3-9999	以前年度调整数
4-0000	收入
4-1000	业务收入

续前表

	4—2000	延期业务收入
	4—3000	杂项收入
5—0000	销售成本	
	5—1000	既得折扣
6—0000	费用	
	6—2100	既付折扣
	6—2200	延期业务支出
	6—2300	折旧费用
	6—3100	广告费用
	6—4100	公司所得税
	6—4200	律师费及专业服务费
	6—5100	工资和薪金
	6—5110	工资
	6—5220	集体医疗保险
	6—5230	伤残保险
	6—5300	差旅及招待费
	6—6000	办公用品
	6—7000	租金
	6—8000	公益支出
	6—9000	电话费用
8—0000	其他收入	
	8—1000	利息收入
9—0000	其他费用	
	9—1000	利息费用

回答这个问题的一个思考方式是问你自己是否喜欢那种工作。如果不喜欢，那你会做得很糟糕，并因此而时常抱怨。产生信息的工作是很重要的，你不必冒把这种工作搞砸的风险。如果你喜欢簿记工作，并乐于与烦琐的信息打交道，那么也许你可以亲自试试（第一步需要专业人士的指导以帮助建立账簿）。

即便如此，这仍有一个问题，无论你是否准备运作或正在运作一个企业，你都必须开拓市场。这样你才能销售古玩，制造船只，清洁建筑物。你应该问问自己。把时间花在簿记上是否比花在市场营销和制造产品上更有价值。他人提供的有偿簿记服务可以使你获得更充裕的时间，并打消你诸如“我是否按时正确地填写了纳税申报表？”以及发放工资等问题的烦恼。

注意避免不正确的节约观。没错 自己做可以省钱。但这也可能非常昂贵。家庭制做的广告节省资金 但如果效果不好 你就会付出更大的代价。花时间来记账可以省钱，但如果你放弃了更重要的工作。例如：市场营销和赢得顾客，那这就是一种昂贵的行为习惯。

会计科目表是对企业用来记录交易业务的账户的列示。
账户的列示顺序为：资产，负债，所有者权益，收入，费用。

在编制你自己的会计科目表时，你有三种选择。也许通过下列你从同业公会获取的方式，你能试着自己编制。你可以使用诸如 MYOB™ 的会计软件，MYOB™ 为各种企业提供了预先编制的会计科目表。或者你很聪明，能让你的会计为你初次建立账簿。这项工作一旦疏漏，就会造成很大损失，所以在把你取得的会计科目表付诸实践之前，一定要让有能力的专业人士检查一遍。

会计科目表为每个会计账户分配了一个数字标号。资产账户用 100× 形式的数字表示，负债账户用 200× 形式的数字表示，所有者权益账户用 300× 形式的数字表示，收入账户用 400× 形式的数字表示，费用用 500× 形式的数字表示（在许多电算化系统中，销售成本账户用 500× 形式的数字表示，而费用账户用 600× 形式的数字。）簿记系统用账户数字代替了账户名称，这大大提高了记录程序的效率。

艾丽莎古玩礼品店 / 艾丽莎·詹森：艾丽莎知道税法是非常复杂的，并且时时与多变的国内税收署及国会的观点、计划保持一致也是一件徒劳的工作。但你若不注意这方面的工作。那么，在做出企业经营决策时就会遇到麻烦。艾丽莎的工作是经营她的企业。而她的注册会计师的工作是使她尽量合法地少纳税，并且正确、准确、及时地提供信息。

□ 第二部分：财务报表

如果准备请一名会计师来为你建账，为什么还要自己了解财务报表呢？这是因为，为了经营企业你必须了解这方面的信息。当向银行申请贷款时，你可以向他们解释相关信息内容。

财务报表就是汇总了与企业有关的交易、业务的会计报告。一套标准的财务报表由下列内容构成：（1）损益表；（2）业主权益表；（3）资产负债表；（4）现金流量表。

第二部分集中论述这四张报表的正确格式及包含的内容。

损益表

损益表是在报告期末要准备的第一张财务报表。该表用来计量、汇总某一特定时期内的经营成果，这里的经营指的是正常的、经常性的、以营利为目的企业的经营。

所有的损益表的格式均与表 1—5 中所显示的一致。收入减去费用得到净收入，结果可能是盈利，也可能是亏损。

表 1—5

损益表

	企业名称
	损益表
	结束期
(1) 收入	
(2) 费用	
(3) 净收入	

说明：

- (1) 收入表示来自正常经营活动而流入企业的资源。
- (2) 费用表示因正常经营活动而流出企业的资源。例如：工资、薪金、广告费、销售成本、租金及其他一些因生产经营而必须的、合理的资源流出。
- (3) 净收入可能为盈利（当收入超过费用时）也可能为亏损（当费用超过收入时）每个企业的目标都是盈利，因为没有盈利，企业最终将耗尽资金并破产。

损益表中有两种类型的账户：收入及费用。你的企业性质将决定这两种账户分类的复杂程度。

损益表展示了在一个既定时期（比如：月、季度、年）的企业经营情况。你的损益表格式要标准，但请记住，损益表的编制目的是反映你的企业的情况。因而不要基于注册会计师的方便或为适应某一计算机软件而设计。当你需要时，你必须能够从该表获得准确而恰当的信息。一张过于详细的损益表不符合你的需要。作为信息控制的一部分，应尽量使之简单化。但是对于详细程度的确定是很微妙的，所以当你建账时应向专业人士进行咨询。

对于大多数企业而言，这一点在实际中可能更加复杂。

实际中，对于损益表形式的选择取决于你的企业是从事服务业、零售业、批发业、还是制造业。而每类企业的损益表格式，因不同的企业又有细微的差别，对于这一点的表述，我们将其展示在表 1—6 中。

表 1—6

损益表的三种类型

类型 1 简单	类型 2 详细	类型 3 复杂
销售收入	销售收入	销售收入
费用	销售成本	销售成本
工资	期初存货	毛利
工资税津贴	本期购入存货净额	营业费用
租金	可销售的存货	工资
公益开支及电话费	期末存货	工资税和津贴
保险费	毛利	广告费
折旧费	营业费用	包装物及纸张等
物料费	工资费用	佣金及手续费
杂费	租金	保险费
净利润（损失）	办公用品	律师及会计师费
	广告费	营业执照税
	折旧费	保管及清洁费
	利息	办公用品

续前表

类型 1 简单	类型 2 详细	类型 3 复杂
	物料费	营业用品
	杂费	修理及保养费
	营业费用总计	电话费
	净利润	差旅及招待费
		公用事业费
		折旧费
		杂费
		租金
		营业费用总计
		其他费用
		利息（抵押贷款）
		利息（长期贷款）
		利息（限额贷款）
		其他费用总计
		费用总计
		税前净利润（损失）

服务型企业

如果你拥有一家服务型企业，你最可能使用单步式格式，即在损益表的第一部分列示收入，在第二部分列示费用。以单步式计算方式用总收入减去总费用得到当期的净收益（收入大于费用）或净损失（费用大于收入）。具体形式见表 1—6 的类型 1。

表 1—7 列示一家名为“5—9 房屋管理服务处”的企业的经营成果。该企业为客户提供清洁及房屋管理方面的服务。

5—9 房屋管理服务处 / 萨·迈诺里奥和皮特·威尔逊：萨和皮特认为他们对信息的需求是非常简单的，单步式报表就能满足他们的需求。

零售及批发业

如果你经营的是零售及批发性企业，一般你会使用多步式格式。

多步式损益表将销售成本与其他营业费用分开。这么做的原因是因为销售成本是营业费用中最大的部分，对零售及批发性企业更是如此，此外，还因为销售成本的大小影响着企业的决策。在将销售成本从销售收入中减去以获得毛利之前，需对其进行单独计算。

表 1—7

单步式损益表

单位 美元

5—9 房屋管理服务处		
损 益 表		
1996 年 4 月 30 日		
收入		
开出收款单	14 500	
费用		
工资费用		3 190
工资税及福利费		1 117
租金	1 200	
公益开支及电话费	580	
保险费	290	
折旧费		435
办公用品	870	
杂费	118	7 800
净利润		6 700

其余的营业费用根据企业主所需要的详细程度及企业规模，可以分为两个或更多的部分。大型的企业通常将其分为三类：销售费用、管理费用、一般费用。小型的企业通常只归成一类：费用。其他大多数企业分为两类：销售费用和财务费用。

下列描述展现了一个典型的零售企业——艾丽莎古玩礼品店的经营成果（见表 1—6 的类型 2）。表 1—8 下边说明详细地对损益表的每个项目做了解释。这是一个很有代表性的损益表格式，它为艾丽莎管理企业提供了足够详细的信息，又不致使她陷入大量烦琐的细节中而不知所措。

表 1-8

多步式损益表

单位：美元

艾丽莎古玩礼品店		
损 益 表		
1996 年 1 月 31 日		
(1) 销售收入 (净额)		28 900
(2) 销售成本		
商品存货, 96/1/01	0	
购买净额	40 000	
可销售的商品成本	40 000	
商品存货, 96/1/31	(23 550)	
销售成本		16 450
(3) 毛利		12 450
(4) 营业费用		
工资	4 000	
租金	1 000	
广告费	500	
物料费	250	
差旅费	0	
公益支出	600	
折旧费用	500	
杂费	350	
(5) 营业费用总计	7 200	
(6) 其他费用		
(7) 利息	400	
其他费用总计	400	
(8) 费用总额		7 600
(9) 净利润 (损失)		4 850

说明：

- (1) 销售收入 (净额) = 销售总额减销售退回与折让。这是个综合数字, 你可能需要将它进一步明细化, 或者可以做一张单独的销售收入明细表。主要有质量及销售情况。账户中数字的突然上升是一个警示。数字的波动可能仅仅是销售中的正常情况。但必须对其进行检查, 以确保质量及顾客的满意程度。
- (2) 销售成本包括存货的购买成本和直销成本 (包括佣金和手续费、使用费、直接人工费) 销售成本通常是最易变动的费用。在制造性企业中, 它表示营业效率, 因此可能非常详细。你的会计 师会帮你决定合适的详细程度。