

# 管理者14天看懂财务报表 (经理人自助教室)

作者：闫静

管理者14天看懂财务报表

——专门写给经理人的财务实用技巧

闫静 著

出版社：机械工业出版社

出版时间：2013-07-01

ISBN：978-7-111-43074-2

## 目 录

[推荐序一](#)

[推荐序二](#)

[前言](#)

[第1天 什么是财务管理](#)

[财务与管理有何关系](#)

[财务与会计有何区别](#)

[财务部是如何分工的](#)

[本章小结](#)

[第2天 公司真的在赚钱吗——生意的角度](#)

[初识利润](#)

[对利润的进一步讨论](#)

[一笔钱可以用多少次](#)

[固定的投入是否被充分使用](#)

[生意人的终极目标——回报率](#)

[回报率高的公司会破产吗](#)

[本章小结](#)

[第3天 财务报表——飞机的仪表盘](#)

[企业一共有几类财务报告](#)

[财务会计报告与税务会计报告有什么区别](#)

[中小公司财务报表的税务导向](#)

[财务会计报告与管理会计报告有什么区别](#)

[管理会计报告是怎么做出来的](#)

[利润表、资产负债表、现金流量表三张报表之间是什么关系](#)

[本章小结](#)

[第4天 利润表——企业的经营绩效](#)

[利润表与财务专业名词](#)

[利润表的格式与内在逻辑](#)

[利润表上的各种成本与费用解析](#)

[如何分析利润表](#)

[本章小结](#)

[第5天 资产负债表——平衡的哲学](#)

[什么是资产负债表](#)

[资产负债表的逻辑是什么](#)

[资产负债表的演示](#)

[资产负债表的结构分析](#)

[资产负债表里是全部的资产吗](#)

[两种无形资产](#)

[本章小结](#)

[第6天 现金流量表——现金为王](#)

[防止利润表与现金流量表的混淆](#)

[现金流量表三大组成部分](#)

[利润为什么不等于经营活动现金流](#)

[现金流量表告诉我们什么](#)

[从现金流量表看公司的发展模式](#)

[本章小结](#)

[第7天 如何保证报表的公允性](#)

[报表的规范](#)

[老板到底赚不赚钱](#)

[收到的钱算不算销售收入](#)

[付出的钱一定是成本吗](#)

[装修费是资产还是费用](#)

[本章小结](#)

[第8天 企业的资金从哪儿来](#)

[从资产负债表看融资渠道](#)

[融资渠道的几种分类](#)

[股东和银行，谁的钱更好用](#)

[面对众多融资渠道，企业如何抉择](#)

[借鸡生蛋，财务杠杆的运用](#)

[本章小结](#)

## 第9天 公司真的在赚钱吗——系统的角度

什么是真正的盈利

杜邦金字塔模型与财务比率分析

杜邦金字塔模型与公司业绩提升

什么是经济增加值 (EVA)

什么是加权平均资本成本 (WACC)

经济增加值 (EVA) 与股东权益回报率 (ROE) 的关系

如何产生正的经济增加值 (EVA)

经济增加值 (EVA) 与投资决策、考核

经济增加值的公式

本章小结

## 第10天 财务管控之一：如何管人

人力资源与财务管理的关系

责任中心的设置

成本的分配与分摊

基于责任中心的绩效考核指标

本章小结

## 第11天 财务管控之二：如何管钱

利润和现金，哪个更重要

现金受什么因素影响

利润、营运资本与现金流

营运资本管理策略

营运资本管理的指标

如何控制营运资本

本章小结

## 第12天 财务管控之三：如何管成本

成本是如何分类的

如何控制成本

管理会计中的成本与决策

本章小结

## 第13天 财务管控之四：如何管项目

现金的时间价值

项目投资分析工具——净现值法

项目投资分析工具——内部收益率

项目投资分析工具——投资回收期

本章小结

## 第14天 如何给公司估值

公司估值的意义

如何决定公司的价值

商誉与无形资产

本章小结

# 推荐序一

徐少春 金蝶国际软件集团董事局主席兼CEO

让管理者用财务管理的数据进行业务决策，让财务人员用运营管理的视角解释报表，这是闫静老师的《管理者14天看懂财务报表》给我留下的印象，这本书给那些患有“财务报表恐惧症”的企业家和管理者们带来了福音。

当下商业环境瞬息万变，企业家和管理者需要在短时间内抓住机遇，规避风险并迅速决策，需要充分掌握企业内外信息，而这些信息的重要组成部分就是财务数据与财务报表——无论是企业自身的，还是竞争对手或相关行业的。虽然财务报表是历史性、追溯性的而决策是前瞻性的，但如果企业家和管理者能理解财务数据与财务报表中隐藏的商业含义，就可以作出前瞻的决策，从而避免许多业务决策失误。

虽然财务如此重要，很多企业家和管理者却惧怕财务。如果没有接受过专业的财务管理培训，若想在众多的财务概念和报表中游刃有余恐怕很有难度。不难理解，“财务报表恐惧症”为什么会存在。闫静老师的这本书是站在企业管理者的角度来谈问题，非常好地避免了一般财务管理书的技术化、公式化和概念化。每个财务概念或者理论都是由一个管理者的日常工作场景导出的，使管理者感觉非常亲切、容易理解。

很多管理者在工作中需要看本公司或者第三方（如供应商、投资公司等）的财务报表，但是却从来没有搞清楚这几张报表有什么关系。管理者最常看也最容易看懂的报表就是利润表了。可是一个利润表不能代表企业的全部。资产负债表和现金流量表给管理者提供了企业财务状况的另外两个重要方面。由于没有专业系统的学习，很多管理者惧怕资产负债表和现金流量表。这本书用图表的方式帮助管理者轻松地理解资产负债表；用六种商业模式来演示流动资产和流动负债对公司投资与融资的影响；用上市公司的实际案例来解释现金流量表与利润表和资产负债表之间的关系。对于管理者来说，最熟悉的财务指标就是利润了。可是，管理者对于利润的概念还是比较混乱：利润到底是怎么核算出来的？有利润就代表公司赚钱了吗？本书仔细地理清了管理者心中的这些混乱，让管理者清楚地认识到什么是真正的盈利。

此外，本书还在“如何管人”、“如何管钱”、“如何管成本”、“如何管项目”四个章节中详细讲解了管理者应该如何运用管理会计的知识应对工作中经常碰到的这四类问题：应该用什么指标来考核销售团队？如果客户提议以更大量的采购来交换付款的推迟，是否接受？在考虑是否接受一个特殊订单时，考虑会计利润还是边际贡献？公司要进行一个研发项目，是否具有可行性？这些问题每天拷问着管理者，要求管理者具备管理会计知识和思维。

随着中国经济增长速度与方式的改变，财务管理在企业工作中的重要性将更加凸显，向管理要效益不再是一句空话，企业家和管理者必须懂得财务会计与管理会计的基本常识，并依靠先进实用的信息化管理手段，推动财务管理与业务经营的紧密结合，从而提升整个企业的管理效率与盈利水平。闫静老师的这本书搭建了一座连接管理者和财务人员的桥梁：管理者通过这本书可以从财务人员提供的报表中挖掘更多的业务信息；财务人员也可以通过这本书站在管理者的角度提供更好的财务分析！值得企业家和管理者们一读。

## 推荐序二

吕楷之 惠普商学院行政副院长

闫静老师托我写序，我自认为没有资格。因为我并不是财务管理专家，既没有深入研究过也没有独立掌管过大型企业，担心自己理解粗浅、没有办法把闫静老师的心血很好地介绍给大家。为此和闫静老师商量过几次恐耽误事情，她建议我先看看这本书，还寄来了书稿。看完之后我觉得感触良多，也发现这本书和我目前正在做的工作有不少内在联系，就斗胆写了一些作为读者的感受，希望能让其他的读者获得些裨益。

这1~2年来，基本上我们接触到的所有企业都切身感受到了经济大环境的动荡带来的激烈市场竞争和未来发展的不确定性，倍感压力。在这种情况下，优秀的企业和企业家不约而同地会从两个方面入手：一个是深入理解不断涌现的商业新形态新模式，在战略上寻求突破和创新；另一个是在管理上增加活力提升效率。市场瞬息万变，企业内部各种人和关系也很复杂，所以这两件事情都很难做到。

我们和很多生命力顽强且能保持领导地位的中国企业有深度交流，这两件事情难，重点之一是难在“人”上——决策层强烈期望有一个思考力和执行力都很强的班子，也就是让企业这条船在一班可靠的人手里经营管理，能在复杂多变的情况下作出快速适当的反应，并有一定的前瞻性判断。

惠普作为一家在160多个国家运营、年销售额超过1200亿美元的全球企业，同样面临这样的难题。在70多年的经营中，惠普不断扩大规模，在汹涌的市场波涛的冲刷中不断突破自己，在各种风暴、暗礁、洋流中持续前进寻找答案，有机会发现、验证并确立了一些重要而且深刻的管理原则。惠普商学院把这些原则、运用的方法和经验总结成“志同道合行契术衡”，分享给同样在动荡中生存成长的中国企业。

在这个过程中，我们发现，因为企业经营管理的复杂度和大家各自所处的位置不同，视角各有不同，要做到“志同道合行契术衡”无疑需要先统一思想，找到大家共同认可的一些朴素却深刻的思考框架作为基础。在惠普，这样的思考是从企业的生存意义开始的，这是个非常有惠普特色的基本逻辑，也就是先谈企业的宗旨使命价值观，然后是目标和战略，再来强调组织层面的执行力，最终落实到各级管理者的领导力。

在这条逻辑线上，财务绝不仅仅是“术”，无疑是贯穿始终的一个非常重要而强大的支撑性视角，所有的经营管理决策都要经得起财务管理逻辑的剖析和解释，长期和短期的目标是否实现也都需要用财务结果来证明。这也能说明为什么以财务逻辑为依托的商战模拟和沙盘演练的课程长期受欢迎了，十年前是企业老板上这个课，现在是各类企业的各级管理者都在上，特别是我们把沙盘模拟和战略规划结合起来的课程，更能建立管理者对管理逻辑的全局理解 and 责任意识。

关于这本书，我自己的体会是简单而实用，从大家常见的疑惑和问题出发，层层深入抽丝剥茧，用非常直白的语言简洁清晰地揭示道理，通过14天的内容把业务经营管理和财务管理之间的互动关系融会贯通，相互呼应，形成了完整的视角。在我看来，前面6天是在谈基本功，一个合格的经理人的应知应会；第7~9天上升到企业全局层面，回答财务杠杆对经营策略选择的重大意义；第10~14天是非常有趣的内容，从前面的企业全局层面再次落地到大家耳熟能详的绩效考核、以人为本、运营效率、项目管理等日常工作中，把财务管理的实用性和严密的逻辑性充分展现出来，令人印象深刻。这无疑体现了闫静老师对财务和企业经营管理的深刻理解和深厚功底，当然我相信，这和闫静老师在惠普的财务管理经验，以及在惠普商学院帮助企业管理者解决实际困扰的经验同样是分不开的。

市面上的财务书很多，很多管理者也都经过了MBA或EMBA的学习，对财务基本概念并不陌生，对于那些希望更深入一点思考，更希望把握住企业管理基本逻辑的经理人或企业家们来说，这本书无疑是非常实用的好帮手、好工具。

# 前言

从2005年到现在，我一直在讲财务管理相关的课程。在授课经历中，我意识到财务管理这门课程一直在被误解，被培训公司的销售顾问误解，被我的客户误解：销售顾问不知道把这门课卖给谁；客户一致地认为这是给财务部门的培训课程。

很多管理者的逻辑是：既然财务管理是一件很专业的事（这一点没错），所以应该由专业人士来做，财务管理是财务部的事。

可不是吗？财务报表不是财务人员做出来的吗？从这个角度来讲，上述看法没有错啊。但是，报表上的数字可是各位管理者都有份啊！公司的销售收入是谁做出来的？公司的费用是如何花掉的？公司的资产是谁在使用？事实上，管理者才是报表的真正制作人，财务部的职责只是业务信息的收集与汇总。

管理者每天都会做出决策，有些决策需要财务数据的支撑，有些决策需要财务数据的最终检验。所以，管理者懂财务迫在眉睫。可是，当一个管理者想要了解财务管理知识时，又会掉入另一个陷阱：误把会计学原理当成财务管理来学了。如果你想做一个会计，或者想考会计证，那确实应该去学会计学原理；如果你是公司的管理人员，你更应该聚焦于财务数据背后的意义，以及如何根据财务数据做出正确的决策。

为此，我决定给奋斗在企业管理前沿阵地的管理者们写一本书，一本不再与会计学原理混淆的书，一本让管理者读得懂的财务书！在写作的过程中，我一再告诫自己，千万不要写成财务知识荟萃大全，尽量避免谈论如何记账的会计知识。自认为，这本书还是体现了我的初衷，不过我把对此书的最终评判权交给亲爱的读者们。

为了帮助读者对本书有一个大致的了解，我总结了一下自认为这本书所适用的读者人群，以供参考：

- 1) 本书不涉及会计记账的内容，如会计科目的使用及会计分录的制作。因此，本书不适合希望学习如何给企业做账的人员或者希望考会计证的人员。不过，阅读此书可以帮助上述人员拓宽视野，了解企业管理与财务管理之间的关系。
- 2) 本书针对的主要读者为企业的管理者，包含来自外企、国企和民企的初级到高级管理者。如果财务人员想从管理者的角度了解企业，也可以阅读此书。
- 3) 本书同样适合小微企业的老板及总经理阅读，帮助他们运用财务知识来进行企业管理。本书详尽地剖析了小微企业财务报表税务导向的问题，对于小微企业的老板和经理人有实际的借鉴意义。

本书的内容特色如下：

- 1) 书中所有知识的传递都辅以管理者常见的情境案例，力求使管理者产生共鸣，轻轻松松消化所有知识。另外，书中包含有大量的上市公司的报表节选，使管理者不经意间增长解析报表的能力。
- 2) 本书前半部分主要讲述财务管理的基础知识，如三张报表的主要内容。后半部分侧重于财务管理的应用，我把这些内容分为如何管人、如何管钱、如何管成本和如何管项目。特别是在“如何管人”的章节里，用一个虚拟的公司为案例讲述了利润中心、成本中心等责任中心的概念以及如何给责任中心责任人制定绩效考核指标。
- 3) 很多公司把财务会计报告、税务会计报告和管理会计报告混淆，甚至以税务会计报告的标准来制约管理者，造成管理者的很多困扰。在本书中，我着重讲解了财务会计报告、税务会计报告和管理会计报告的区别以及不同的应用场合，帮助管理者厘清这几个报告之间的区别和联系。
- 4) 很多外资企业的管理者在阅读公司报表时经常发现营业利润与中国上市公司报表中所列示的营业利润不同，产生困惑。在本书利润表的章节中，引入了国际上通用的营业利润概念，与中国上市公司报表上所使用的营业利润概念不同。另外，在本书中我还特别介绍了国际上经常使用的息税折旧摊销前利润

（EBITDA）的概念，因为这是很多公司高管的KPI之一。

5) 自2010年开始，随着国资委在中央企业范围内全面推行经济增加值（EVA）考核，经济增加值这个概念越来越频繁地出现在媒体的报道上。我在本书中详细地解释了经济增加值的概念，特别说明了经济增加值与净资产回报率之间的关系。对于在央企工作的管理者具有很高的实用性和指导性。

财务管理知识的掌握要经历两个阶段：“知道”和“做到”。很多管理者还停留在“知道”的阶段，没有实践就不可能跨越到“做到”的阶段。不管一本书有多么通俗易懂、多么贴近管理者的工作场景，如果管理者没有后续的实践与练习，还是很难掌握财务这个管理工具。希望管理者能够以自己的工作为案例，不断实践，挖掘财务数据背后的管理信息，在提升自己能力的同时为公司创造最大价值！

# 第1天 什么是财务管理

内容提要

何谓财务管理？

财务与管理有何关系？

财务与会计有何区别？

财务部是如何分工的？

说到财务管理，这可是一个大概念。似乎一切管理动作的背后都与财务有着千丝万缕的联系：目标设定，KPI管理，预算实施，薪酬绩效.....财务到底是什么？财务管理又是什么？

我们先来看看财务管理对应的英文：Financial Management。Financial这个形容词来源于名词Finance，在这里主要有两个含义：

◆通常意义上的财务，如记账、做报表；

◆金融，融资。

所以，“财务”既包括如何准确记账、如何做出客观公允的报表，也包括如何融资、从哪里融资、以什么手段融资，说得直白些，就是解决钱从哪儿来的问题。

## 财务与管理有何关系

说起财务，在你脑中会浮现出什么？

- ◆ 报销单又被退回了，因为发票的章有问题；
- ◆ 供应商催你马上支付上个月采购的货款，但是财务部说合同规定的付款期还未到；
- ◆ 你被财务部通知中秋节发的月饼合并工资一起缴个人所得税……

这些都是财务问题吗？没错！是财务问题，不过更确切地说，是和财务部门相关的问题。很多人把财务管理片面地理解为财务部门的管理工作。其实这些只是财务管理中的一小部分内容。那么，财务管理还包括什么内容呢？

看看下面这些工作是不是你日常做的，不过你可不是财务部的经理或者员工：

- ◆ 集团下属的一个工厂连续三年发生亏损，是否该把这个工厂关掉？
- ◆ 你是产品经理，目前有三个产品在你的管辖范围内。上级给你一笔新的资金，这笔资金应该投到哪个产品上？
- ◆ 你采购了一批原材料，供应商给的付款条件是：如果10天内付款，可以享受2%的折扣，接受还是拒绝？
- ◆ 你是渠道经理，今年需要决定明年经销商的商业政策，包括信用期限、信用额度等。如何决策？
- ◆ 你是市场部经理，针对某一产品面临着两种市场策略的选择：降价10%还是花100万元做广告？
- ◆ 你是研发部经理，计划花费500万元研发新的产品，为了让总经理批准这个项目，你需要做出项目的可行性研究报告。项目可行吗？
- ◆ 公司最近需要融资，是发行更多的股票还是与银行签订长期贷款协议？怎样做对公司更有利？

……

这些工作并不是财务部的工作，而是各个岗位的职业经理人每天都会参与做出的决策。如果你不想拍脑袋做决定的话，就需要一定的数据支撑你做出决策。大多数的管理决策都是建立在财务数据分析的基础上做出的。所以，财务管理并不仅仅是与财务部门相关的管理，而是基于财务数据分析而做出的管理动作与决策。财务在这里是修饰语，管理才是重点。

回到上面提到的各种决策，它们和财务有什么关系呢？

- ◆ 集团下属的一个工厂连续三年发生亏损，是否把这个工厂关掉？（你需要对比关掉工厂的利弊，而不是凭感觉。即使一个工厂是亏损的，关掉它也未必是一个正确的决策。）
- ◆ 你是产品经理，目前有三个产品在你的管辖范围内。上级给你一笔新的资金，这笔资金应该投到哪个产品上？（你首先需要知道这三个产品各自的盈利能力和投资回报率，然后才能做出决策。）
- ◆ 你采购了一批原材料，供应商给的付款条件是：如果10天内付款，可以享受2%的折扣，接受还是拒绝？（你需要对比接受现金折扣所获得的资金回报与你的融资成本。）
- ◆ 你是渠道经理，今年需要决定明年经销商的商业政策，包括信用期限、信用额度等。如何设计？（你需要根据所有经销商上一年的营业额、存货天数、欠款比率等历史数据做出方案。）
- ◆ 你是市场部经理，针对某一产品面临着两种市场策略的选择：降价10%还是花100万元做广告？（你需要评估哪种方案能够使公司利益最大化。）

◆你是研发部经理，计划花费500万元研发新的产品，为了让总经理批准这个项目，你需要做出项目的可行性研究报告。项目可行吗？（研发费用是当期的支出，而新产品收益却发生在未来，你需要对比未来的收益现值与今天的投入孰大孰小。）

◆公司最近需要融资，是发行更多的股票还是与银行签订长期贷款协议？怎样做对公司更有利？（你需要对比股票发行的成本与银行借款的成本孰高孰低。）

### 财务与管理之关系一

管理动作与决策最终还是要基于一定的财务数据分析才可以理智地做出。

在上面列举的这些例子中，最终影响你的决策的报告可能不是通常意义上的财务会计报告，而是管理会计报告。

在每年年末的公司年会上，通常是如何安排大会日程表的？

- (1) 公司董事长致年会开幕词；
- (2) 集团财务总监做集团公司财务工作报告；
- (3) 集团销售及市场总监做销售与市场推广报告；
- (4) 集团公司总经理做××年度工作总结及××年度公司业务规划及部署；
- (5) .....

你会发现，几乎在任何公司的年度总结会中，财务总监的报告都是不可或缺的。在惠普公司有这样一个传统，每次总部大老板来到中国都会给员工做一个“Tea talk”，大概类似于领导见面会。在这个会上，大老板必然会提到很多财务数据，如销售额、市场份额、营业收入、营业利润.....这里财务数据的出现并不是为了做出任何决策，而是在验证以前做出的决策是否正确。任何的企业战略或者决策是否成功，最终都体现在当期和未来的财务数据上。请注意，财务数据不仅仅指财务报表。

### 财务与管理之关系二

企业管理决策的结果最终会体现在财务数据上。

假设一个经理人具备了足够多的财务知识，而且具备了看报表所需要的全部知识，那么这是不是就可以让他做出正确的决策呢？仅仅懂财务报表恐怕还很难确保决策是正确的，因为财务报表是一种数据高度汇总的报表。表1-1截取自某制造业企业利润表：

表1-1 利润表示例

--

从表1-1中可以看出该企业从2010年到2011年的变化：收入和利润明显增加，但是毛利润率却从19%下滑到17%。在大多数行业，毛利润率是一个非常敏感的比率，它通常反映一个企业产品在技术上的领先程度以及获取产品溢价的能力。不过，单纯从表1-1中，我们是否可以得出某种结论从而做出有效决策呢？回答是否定的。毛利润率下降一般有两种原因，产品销售价格下降或者产品的直接制造成本上升。从表1-1中我们很难得出对决策有帮助的结论。有个台湾的企业家曾经说过，管理是一个“抽丝剥茧”的过程，当你问到第六个层次的问题时，任何管理问题都可以迎刃而解。报表本身并不能给我们提供做决策所需要的完整答案，它给我们提供的是一个解决问题的起点，而不是终点。

表1-1虽然不能直接帮你解决问题，但是它可以给出信号，帮助你厘清思路，提出问题——“是什么原因导致毛利润率下降，产品降价还是成本上升？”这个时候你需要一张更为详细的报表，给出更多细节，

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《管理者14天看懂财务报表（经理人自助教室）》闫静 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/349.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

