

声明：本专辑未经本人许可，请勿外传。

会计专辑

(2020-11)

本辑内容：

1. 微刊|会计到底能不能为企业创造价值？
2. 收入准则对建筑业企业管理的影响
3. 近亲是否应该回避担任财务
4. 学会了看上市公司财报，是不是我就能炒股赚钱了
5. 企业小金库怎么来
6. 为应收账款所苦的企业十之八九在卖大路货
7. 无真实无会计——会计界需要一本《真实经》
8. 微刊|没有项目经验的财务人员，不可能成长为 CFO——说一说华为的项目财务
9. 趁年中大促，聊聊新收入准则的实务运用

微刊|会计到底能不能为企业创造价值？

指尖上的会计 / 2020-08-06 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

这些年管理会计被捧得非常高，这种“捧”有的是真心认可，有的是生意营销，莫衷一是。管理会计既然有“管理”二字，进而有人提出了更大胆的观点，会计要为公司创造价值。

首先声明，本文提到的“会计”是个大概念，泛指财务与会计。

会计能否为公司创造价值呢？历来争议很多，先做个调研，下面的表述，你最认可哪一个？

- ①会计只是计量工具，不创造价值；
- ②管理会计可以为公司创造价值；
- ③会计不会给公司的产品和服务创造价值，但会给公司整体创造价值；
- ④会计不会给公司创造价值，但会给老板创造利益；
- ⑤会计不创造价值，但可以避免价值流失。

传统观点认为，会计只是计量工具，是信息系统的搭建者，不创造价值。反对者认为，会计应该放开手脚，主动参与到经营管理中去，这样就可以创造价值。与会计创造价值捆绑得最紧的一个概念就是“业财融合”。

在厘清这个问题之前，我们有必要先界定一下，何为创造价值？

会计将现有资金进行结构性存款，多拿利息叫不叫创造价值？会计通过申请税收优惠、申请政府补贴为企业创收，叫不叫创造价值？会计控制成本费用节流叫不叫创造价值？会计通过税收筹划降税负叫不叫创造价值？会计参与投资管理、项目管理、合同管理，提出了建设性意见，叫不叫创造价值……

我们还可以罗列很多。就算节流不算创造价值，增收总算创造价值吧！就算加强管理增收不算创造价值，会计工作参与决策与经营增收总算创造价值吧！

实在不必过分纠结会计能否为企业创造价值，事实上这个问题没有唯一的解。因为它有限定性条件，要看我们对会计如何界定，对会计工作如何界定，对创造价值本身如何界定。

如果把资金管理、投资管理、项目财务管理都算作会计工作的一部分，会计就能为公司创造价值。如果你认为这些内容属于其他管理分支，会计只是账房工作加事后分析，会计就不能直接为公司创造价值。

请大家注意，我这里用到了一个词“直接”。会计能否为公司创造价值，还有直接与间接之分。单以“间接”论，企业的所有工作都是创造价值的，否则就没有存在的必要了，会计工作也不例外。

如果会计人员仅仅把自己的工作定位于记账与报税，估计你在公司的地位不会太高，因为你的工作没有给公司产品投入无差别的劳动。如果工作的价值不大，会计人的价值也不会大。做账与报税是会计工作最基础的部分，但肯定不是最有价值的部分。有价值的部分在于，会计可完善内控降低风险，可未雨绸缪避免资金断流，可框算盈亏辅助决策……

如果走向另一个极端，认为会计工作要时刻、主动设法为公司创造价值，这会把会计人员逼到很尴尬的境地。以往财务部门地位低，会计人憋了一肚子气，总想找个机会反弹一下，现在就有了会计要创造价值的“嚣张”提法。

请搞清楚，会计工作本身并没有独立存在的价值，它的价值依存于公司，由公司价值的提升而间接得以体现。会计工作是辅助型工作，锦上添花可以，雪中送炭也可以，无中生有却很难。正确地认识会计工作的性质，有助于会计人员找准自己的定位，有助于会计人员正确理解创造价值的内涵。

收入准则对建筑业企业管理的影响

李志远 / 2020-08-11 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

收入准则当中收入确认、计量分五步：识别与客户订立的合同，识别合同中的单项履约义务，确定交易价格，将交易价格分摊至各单项履约义务，履行各单项履约义务时确认收入。

一、合同的识别

企业与客户之间的合同同时满足下列五项条件的，企业应当在履行了合同中的履约义务，即在客户取得相关商品控制权时确认收入。

①合同各方已批准该合同并承诺将履行各自义务；（工程承包合同双方当事人已经签字盖章）

②该合同明确了合同各方与所转让商品相关的权利和义务；（不是框架协议、战略合作协议，因为框架协议、战略合作协议等没有具体内容的条款，合同约定的权利和义务是具有法律约束力的，任何一方不能单方面无代价地撤销合同）

③该合同有明确的与所转让商品相关的支付条款；（合同中规定了明确的支付条款）

④该合同具有商业实质，即履行该合同将改变企业未来现金流量的风险、时间分布或金额；（交易有商业意义）

⑤企业因向客户转让商品而有权取得的对价很可能收回。（职业判断，通常情况下仅应考虑客户到期时支付对价的能力和意图，而不考虑其他事项）

二、单项履约义务的识别

企业应当将向客户转让商品的承诺作为单项履约义务：企业向客户转让可明确区分商品（或服务的组合）的承诺，以及企业向客户转让一系列实质相同且转让模式相同的、可明确区分商品的承诺。

工程承包合同若包含多项资产的建造，应注意单项履约义务的识别。单项履约义务的识别对于合同变更及收入的确认产生影响。

案例：办公楼造价 1000 万元，预计总成本 800 万元；厂房造价 2000 万元，预计总成

本 1800 万元。截至本月末，办公楼累计发生成本 200 万元；厂房累计发生成本 500 万元。

方案 1:

办公楼收入=1000 万元×(200 万元÷800 万元)=250 万元

厂房收入=2000 万元×(500 万元÷1800 万元)=555.56 万元

方案 2:

收入=3000 万元×(700 万元÷2600 万元)=807.69 万元

涉及到 EPC 业务，各项资产应单独计价，以便于计算缴纳增值税。

三、交易价格的确定

工程承包合同中约定的承包价格并不一定代表交易价格。企业在确定交易价格时，企业应当考虑可变对价（约定价格会不会发生变化？）、合同中存在的重大融资成分（是否向客户提供了重大融资服务？正常的分阶段结算工程款不属于提供融资服务）、非现金对价（客户以房抵工程款等）以及应付客户对价等因素的影响，并应当假定将按照现有合同的约定向客户转移商品，且该合同不会被取消、续约或变更。

四、及时办理工程款计量确认手续

对承包人已经完成的合格工程进行计量并予以确认，是发包人支付工程价款的前提工作。也就是，只有通过了确认计量的工程款，才会形成企业的应收工程款（银行存款）。在资产负债表，“合同资产”和“应收账款”“货币资金”属于不同的报表项目，流动性有差异。

五、及时测算合同预计总成本

合同预计总成本=累计实际发生成本+完成单项履约义务尚需发生的成本

由项目部组织物资、设备、技术、人力资源、财务等部门，测算剩余工程的人工费、材料费、机械使用费、其它直接费、间接费用等，确定剩余工程量的预计成本。

六、甲供工程的财税处理

甲供材料如果包含在合同价款中，企业收入和成本中，均包含该部分价值。甲方提供材料给施工方，应该开具材料销售发票，施工方凭材料发票如成本账。

甲供材料如果未包含在合同价款中，企业收入和成本中，均不包含该部分价值。

七、挂靠业务的财税处理

作为企业的一个项目进行会计核算和税务、资金的管理。

近亲是否应该回避担任财务

胡俊 / 2020-08-08 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

昨天有一条新闻一家上市公司聘任了 90 后的四大背景的 CFO，粗看又是一个草根的励志故事，通过知识和努力改变命运。但细看一下原来是上市公司实控人的女儿，现实有时候比电视剧还要精彩！

在此不讨论此故事背后的各种猜想，只想谈一下上市公司的财务岗位不相容的问题。上市公司实控人或者高管的近亲是否应该回避担任公司的财务？

从法律上看会计法只对公司的会计机构负责人有会计任职的规定，以及出纳不兼任职务的限制，但对近亲担任财务高管等实质上是没有禁止性法律规定的。

所以我们可以看到本案例的出现，还有比如华为的 CFO 孟总是任总的女儿等等。但法律禁止只是所有事的底线，从上市公司或者公司的内控来看，实际上近亲任职财务或者重要高管，还是存在内控上的重大风险的，特别是近期比较热门的华盛昌的女董事门事件，实际上还是为上市公司的公司治理提出了新的挑战。

财务的基本职能中有监督，并且实际上对企业的控制权都是基于对公司财务的全面有效的控制。当一家公司的财务由公司的大股东或者高管的近亲担任时，实际上对于公司的内控或者财务的独立性看，还是存在重大的隐患的。

特别是对于存在其他股东需要将大股东的财产与公司的财产进行分离时，会存在重大的利益冲突。当一家企业对此都基本没有回避时，只能说其他利益方对大股东的人品的信任达到了亲人般的级别了。从投资者的角度来看，我们还是要远离这样家天下的公司为好！

学会了看上市公司财报，是不是我就能炒股赚钱了

指尖上的会计 / 2020-08-08 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

有些不是学财务的朋友问我，能不能给他们讲讲如何阅读财报。我初听此话还真有几分高兴，会计培训的春天到了，没想到财报阅读这么受欢迎。我原以为他是想通过学习财务知识增强管理技能，细听他一讲，不是这样，他在炒股，想着学会了看财报，好在股市上赚一把。

我有点愕然了，我倒是会看财报，可我炒股不赚钱啊！自从2009年在股市上亏了本金的30%，我就再也没有碰股票与基金的念头了。一朝被蛇咬，十年怕井绳，大概说的就是这样的。

这也让我想起了一个话题，炒股需要会看财报吗，会看财报能有助于炒股吗？

最近有个词很火，叫割韭菜。股市多是庄家在割股民的韭菜。股民为什么亏钱？有人说是熊市来了，也有人说是牛市来了。熊市来了，股民没来得及撤，当然就亏钱了。牛市来了，股民急急忙忙往里冲，冲进去后，发现这是个假牛市，结果又亏钱了。可见股民炒股亏不亏，与他看没看财报，以及他能不能看懂财报，没多大关系，一切随缘，都是跟着感觉走。

读懂上市公司财报，不见得能帮你找到只赚不赔的股票，也不见得能帮你买到高收益的股票。我这么说绝不意味着看财报与炒股一点关联都没有，也不意味着炒股时看看财报的必要性一点都没有。

上市公司财务造假的事一再刷新底线，大家见怪不怪，已没太多新闻性可言了。关于上市公司财报造假的问题，大家可以回顾下我的文章《上市公司虚假的会计报表是如何诞生的》。

如果你只是为了炒股，对上市公司财报别期望太高。有的上市公司财报公布的信息只是经营层想让你看到的，至于你想看到的信息，财报要么避而不言，要么语焉不详。别试图通过财报来证实什么，别想着通过财报来给你的炒股决策树立信心。真要认清财报，有时清洗数据就很累人。

读懂财报并非全然无用，我觉得至少有一点能够做到，可以对一家上市公司的疲态提早预警，可以对一家上市公司的假账了然于胸，还可以帮你证伪一些担忧。别以为它们是上市公司，假账就会天衣无缝。事实上识别一家上市公司的虚假财报并不难，并不需要多么高深的财务技能，更不需要凭借所谓的内幕消息。

建议大家读一读我的文章《三招识破上市公司年报伪装》，读完你对此会有初步的概念。

刘姝威揭露蓝天股份的猫腻，并非缘于她有多么深厚的财务功底，事实上在于她无畏的勇气。这个故事有戏剧性，也有必然性。一个学者看了几眼财报，就能判断出银行不能再给蓝田股份贷款了，文章发表后还真没有银行再给蓝田股份贷款。这之前呢，审计看得出来吗？银行的信贷审核看得出来吗？皇帝的新装没被说破前，大家都装聋作哑吧！

用上我说的“三招”，再细看下瑞星咖啡的财报，你也能识别它的伪装。如果你嫌三招太麻烦，我还能教你一招克敌。

上市公司的财报与女人的艺术照有何相似之处？看着让人心神荡漾，见面让人大倒胃口。上市公司财报美不美，是真美还是假美，有时看一个指标差不多就够了，经营活动净现金流量与净利润比。比值越接近 1.13（工商业企业为例），报表越美。比值越小，报表化妆得越厉害。如果比值为负数，别较真了，这可能不是在化妆而是做整容了。

衡量股票价值高低有市盈率（股票价格除以每股收益）指标，股票价格高与低理论上与上市公司盈利能力相关，实际上关联并不紧密。财报传递的是历史消息，你能看到的都是过去，而我们买入股票时立足的都是未来，读财报需要有基于历史判断未来的眼光。

如何判断未来呢？可着重观察三点：

- ① 稳健的资产结构，首先要确保家底厚实；
- ② 可持续的收入、利润增长，发展是硬道理；
- ③ 强劲的现金流，现金为王。留心前面的定语，稳健、可持续、强劲。

如果你能透过财报看出这些算你眼光独到。舍此，炒作概念、释放利好，就成了股民趋之若鹜的诱因。

写了这么多，用一句话做个总结吧！如果你想通过读懂财报炒股挣钱，痴心妄想；如果你想通过读懂财报规避垃圾股票，值得一试。

企业小金库怎么来

Freecity / 2020-08-11 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

曾经在一次会上，有一位老板对我说：哪个企业没有点小金库呢。我听到的第一反应是“不明觉厉”。然后，凭借多年练就的“装逼”特质，我的嘴角上扬微微一笑后，还是严肃地说，规范后，就不能有小金库了。

企业小金库，相信我们都听说过，但是很多人的理解，都是处于“模糊知道”的 level，今天我们就来细细探讨一下小金库怎么来的，我们审计汪如何去发现并核实，然后又该如何去规范的方方面面，将企业实务形象得呈现在你的眼前。

首先，为什么老板想要小金库？大致是因为小金库的使用比较自由，不需要发票，也不受内控合规等各种限制，提供了很多做事情的空间。这种诱惑是很难拒绝的。

那么，小金库怎么来？

① 隐匿收入设立“小金库”

一直以来，收入费用等完整性都很难去核实清楚。如果公司不主动告诉你，通过账外收入的方式，很容易设立自己的小金库。

比较明显的账外收入的方式，即设立外账和内账。很多小微企业都会采取这种形式，外账通常是报税使用，内账则是真实财务数据。这样的小金库是比较完整的体系，内账的掌控和所涉及的税务，是在监控范围之外的。

也有比较隐匿的账外收入形式，主要来源于废品销售、现金销售等方式。这类企业一般比较规范，没有内外两套账，但是废品废料由于很难去核实这块的量和价值，老板拿出来卖了，设立小金库，几乎可以做到“神不知鬼不觉”。

② 虚列支出设立“小金库”

虚列支出，简单的举个例子：小王拿了一张 30 万元咨询费发票来报销，发票是真实的，但是对应的咨询服务其实没有实际发生。小王通过报销后，可以拿到 30 万元，这类支出虚列后，就能不知不觉形成一个小金库，方便老板在账外支用。

之前的瑞幸咖啡，就被指出通过虚构广告支出，设立账外金库，最后又以虚构收入的形式，回到体内。

③ 转移资产设立“小金库”

实控人资金占用，其实就是这类小金库的大体现。举个例子，公司以股权投资的形式，将钱转入到投资企业，然后通过好几道，投资企业的钱又流入到实控人的手中。这就是以虚假股权投资的方式，设立小金库。

也有通过虚假应收款项坏账核销等方式转移资产设立“小金库”的。这种比较隐蔽，有些款项实际是收回来了，但是账面做了核销，这样这部分资金就可以作为小金库的来源了。

对于小金库，需要给两类人员提出两方面的建议，第一是针对“使用小金库”的人，大部分时候是老板，有一些友善的建议：

① 小金库说到底是不合规的，尤其是一些规避税务成本的小金库，如果被发现风险极大。所以如果必须要设立小金库，建议控制在合理的范围内，不要“一发不可收拾”。

② 如果是想成为公众公司的，最好提早界定清楚人和法人的边界。公众公司是独立法人，涉及到很多相关方的利益，这种情况下，杜绝小金库。千万不要“捡了芝麻，丢了西瓜”。

另外一方面，审计汪，要怎么发现、核查小金库呢？

首先我们要确定好维度和要求。我们审计是风险导向，项目风险和项目的要求、公司的质地等密切相关。非公众公司和公众公司的要求必然不同。我们就按照最严格的公众公司审计要求来说吧。

1. 严格核查现销收入

现金销售是小金库滋生的营养地。现金收款由于无法跟踪资金链条，很容易发生虚构，从而设立小金库。比如一样的东西，正常销售是100元，现金销售，可以卖50元，剩余50元就可作为小金库来源。

有一些行业，比如农业、零售业，存在较多现金采购或者现金销售的情况。针对这些现金销售，首发管理办法有明确的要求。

2. 保证银行账户的完整性，核实是否存在个人卡

法人银行账户的完整性，是可以通过去人民银行拉取账户清单获取的。账户清单中有基本账户和一般账户，但是没有外币账户和临时账户。账户清单可以作为依据，但我们还是要通过更多的分析性程序去识别账户是不是完整。

企业账户和个人账户不同，个人卡对于发放工资、小额报销费用等，都要方便很多，因此很多企业会用到个人卡。但是个人卡怎么发现，怎么去核实，这又是另外一个比较大的问题，后续再单独展开。

3. 通过访谈了解相关内控，并获取相应承诺

通过对老板、各个业务负责人、直接做事情的员工、供应商和客户等访谈，对公司现金销售、费用报销等方面的内控制度深入了解。

这一步我们在实务中做得也不是特别好，因为大部分民营企业老板的内控意识都比较弱，公司治理这类合规层面的东西，需要一个漫长的时间去改变和规范。但凡老板有能力凌驾于内控之上，那再好的内控制度，都会出现问题。

在IPO过程中，我们往往会对一些超过能力范围之外，无法核实的部分，获得管理层、治理层的相关承诺，作为最终的背书。但这点只能说，有比没有要好。更有力的还是直接证据。

4. 严格核查关联交易

关联交易越来越隐匿化了。通过关联交易，资金很容易往外走，因此关联交易是必须要严格核查的。但这一点讲开去又要发散很多，也后续单独再聊吧。

5. 其他程序

比如突击现金盘点，发现公司是否有其他的保险箱，不同的存放现金的地方。

也可以用穿行测试，核查大额费用是否真实发生，来考虑费用发生的真实性。

当然也能通过函证等方式，从外部获取资产真实性的认可。

为应收账款所苦的企业十之八九在卖大路货

指尖上的会计 / 2020-08-05 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

我发现了一个规律，应收账款居高不下的企业，多是产品没有独特性的企业，直白点说，就是卖大路货的企业。

卖大路货，难免陷入红海竞争，市场血拼特别容易滋生三角债，特别容易出现坏账。一旦赶上经济萧条，红海竞争的企业必定是哀鸿一片，纷纷抱怨下游拖欠货款，实际上抱怨者也是它上游的抱怨对象。

企业要想摆脱应收账款回款难的苦恼，加强客户信用管理，谨慎赊销或拒绝赊销是一方面，做好这方面需要公司有较强的管理能力；提升产品附加值，摆脱低端市场竞争窘境是另一方面，做好这一方面，企业有可能走上良性发展的道路。

应收账款因何形成呢？从内因上讲，主要是企业采用了宽松的信用政策，想藉此刺激销售，销售固然上去了，应收账款也跟着上去了。许多企业在应收账款管理上陷入了两难境地：一抓，销售规模受限；不抓，坏账风险提高。这就好比肌体药物上瘾，既有病痛折磨，又有药物依赖。

这没什么好奇怪的，企业的产品没有独特性，市场竞争能力就必然受限。如果企业仅满足于市场自然增长，当然不会出什么问题；如果经营者不甘心，还想寻求市场突破，这就要想辙了。

对大多数企业而言，能想的辙并不多，打开销售局面最常用的就两招：降价或赊销。降价促销短暂玩一下可以，玩久了会挑起价格战，这可是危害整个行业的举动，轻易谁都不敢玩。既然降价操作的空间有限，赊销自然更容易被企业采用。

不客气地讲，卖大路货的企业应收账款畸高，是经营者野心使然。用赊销刺激销售，不异于火中取栗，如果对客户的资信调研不足，盲目赊销，很容易自己给自己挖坑，而且坑会越挖越大。

海尔曾提出追求零营运资金管理，以尽可能减少公司在流动资产上的资金占用。零营运资金管理是一种极限管理，当然不是真地要求营运资本为零，而是尽量使营运资本趋于最小。这种管理模式在实战中火力多集中在存货与应收账款。要做到应收账款最小，拒绝赊销是最好的办法。

企业如欲诊治应收账款，首先要治理经营者那份躁动的野心，要么循规蹈矩，走平稳发展的慢车道，要么在研发与技术上多投入，走蓝海竞争的快车道。切记在慢车道上肆意超车，这样跑久了非翻车不可。

无真实无会计—会计界需要一本《真实经》

季丰 / 2020-07-31 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

近日，一部千古奇书《平安经》问世，“引无数英雄竞折腰”。初看相关报道和该书部分内容，我也颇为震撼，慨叹天下之大无奇不有，既惊叹奇书，又可叹奇人。果然很快

就传来消息，政府监管部门开始对这一奇书奇人事件进行调查。这场大戏刚刚开场，就即将落幕。

在疫情不断的 2020 年，祈祷国泰民安，祝愿世间太平，人们采用不同方式表达这种愿望都是有意义的，可以理解的。只是估计绝大多数人不会想到会有人以这种荒唐可笑的形式表达平安的祝福。《平安经》的寓意虽好，但这种奇书诞生和推广的背景却耐人寻味。

《平安经》的最终结局可想而知，这已经没有探讨的必要。如果勉强分析《平安经》带给人们的好处，除了主题寓意外，就剩下娱乐效果了。《平安经》打破了人类对文学创作形式想象力的天花板，令人脑洞大开之际又茅塞顿开，原来书还可以这样写。一时间，诸如“健康经”、“开心经”、“马屁经”、“神经”等或调侃或搞笑的经文不断涌现，估计《平安经》的“念经体”会在网络上流行一阵子了。

受微信群中一位专家发言启发，我觉得当前会计界倒是需要有一本《真实经》。近期国内外财务舞弊案件频发，注册会计师也饱受审计失败之苦。若企业高管和作伪证者人人默念《真实经》并因此潜移默化，减少财务舞弊恶行，那可真是功德无量了。将这一想法在朋友圈发出来后，竟有些朋友撺掇我写《真实经》。我原无此意，后来转念一想，既然人人皆可模仿，就不涉及侵权行为。我不妨也试着模仿《平安经》的“念经体”，写一段会计界的《真实经》（其中部分措辞借鉴朋友圈留言）。下文实乃自娱自乐，亦博君一笑。

真实经

第一篇

货币资金真实，应收款项真实，预付款项真实，金融资产真实
存货真实，合同资产真实，固定资产真实，无形资产真实，商誉真实
流动负债真实，非流动负债真实，股东权益真实
收入真实，成本真实，费用真实

现金流量真实

第二篇

研发真实，采购真实，生产真实，销售真实
现金交易真实，个人交易真实，内控真实
关联关系真实，关联交易真实，对外担保真实
客户真实，供应商真实、第三方回款真实
对外投资真实，境外业务真实，特殊交易真实

第三篇

发票真实，合同真实，凭证真实
记录真实，报表真实，披露真实

第四篇

监盘真实，函证真实，访谈真实，核查真实
测试真实，分析真实，复核真实，报告真实

有朋友提示说，会计还需要一本《公允经》。诚然，若要确保会计信息质量，一本《真实经》确实不够，信息质量要求还有很多。然而真实是会计的基础，无真实无会计。

其实不仅仅会计界需要一本《真实经》，各行各业各个领域乃至整个社会都需要诚实守信。正所谓“家家有本难念经，人人需要真实经”。

微刊|没有项目经验的财务人员，不可能成长为 CFO——说一说华为的项目财务
指尖上的会计 / 2020-08-10 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野。

任正非先生对华为的财务人员提出过四点要求：

- ①财务如果不懂业务，只能提供低价值的会计服务；
- ②财务必须要有渴望进步、渴望成长的自我动力；
- ③没有项目经营管理经验的财务人员就不可能成长为 CFO；
- ④称职的 CFO 应随时可以接任 CEO。

对任总的第三点要求，有不少财务人员觉得不好理解，任总为何把项目财务提得这么高呢？项目财务究竟有什么独特价值呢？本文拟就这一话题给大家说一说华为的项目财务。

2020 年 4 月 28 日，任总《在平台协调会上关于代表处 CFO 定位的讲话》中批评了轻视项目财务的领导。任总说：

“我们招聘大量的优秀员工，加入项目财务（PFC）的工作，是为了培养未来的接班人，PFC 在高潮时候曾达到 1700 人，其中有大量外国名校毕业的博士、硕士，我正高兴过几年我们就具有提升财务专家、干部的资源基础了。突然几年前一阵寒风吹，不知谁裁掉了 1100 人，让我生气不已。不知是谁干了这事，心声上也不检讨，这种领导鼠目寸光。”

华为的项目财务人员扑在全球各大项目上，全程参与项目的管理，他们的价值体现在项目中。项目财务人员中的优秀者有项目 CFO 的头衔。华为 CFO 孟晚舟在《2017 新年致辞》时说，“项目财务队伍已经持续建设了三年多，今年，各个区域还给我们补充了不少项目财务人员，在‘形似’上，项目的财务人员配置已基本到位；在‘神似’上，我们距离管理层的期望还很远。”

华为如此重视项目财经队伍建设，我认为主要是基于以下几个方面的原因。

第一，项目对华为极为重要，项目是华为经营管理的基本细胞，项目管理是企业商业目标达成和战略实现的手段。可以这么说，华为的成功有赖于每个项目的成功。项目管理至少可以给华为带来以下几方面的益处：① 缩短项目的周期；② 降低成本；③ 减少风险、增加价值；④ 提高企业的应变能力。项目财务管理可以在项目管理中发挥重要作用。

第二，培养财务人员的大局观与全局视野。对华为财经管理来说，财务分工非常细，在总部平台的工作几乎都是片段式。片段式的工作虽容易做精，但很难窥探财务工作的全貌。如果想对财务工作的全貌有个了解，最好完整地参与一个项目，因为一个项目周期体现了公司业务运作的全过程。参加项目管理，能够让财务人员有全局的视野，能够让财务人员站在崭新的高度俯视公司业务运行的全貌。

第三，帮助财务人员融入业务，更好地服务业务。业财融合现在业界提得很多，财务人员如何才能快速融入业务呢？任总为我们指明了三个方向：① 参与经营分析；② 参与预算预测；③ 参与项目管理。一个项目相当于一个企业的小循环，能让财务人员在最短的时间内了解公司的业务运行。

第四，对公司 HR 管理而言，可以孕育合格的财务干部。华为的 CFO 体系，就由项目 CFO、作战 CFO、平台 CFO 构成，项目 CFO 是 CFO 体系的基础。优秀的项目财务财务人员可以逐步走向各级管理岗位，如大项目 CFO、小项目 CEO、作战 CFO、总部财务机关一些重要岗位的助手。



对于华为 CFO 的选拔，任正非曾明确指出，“将来我们平台 CFO 的来源，要么是精通财务的人员懂业务，要么是精通业务的人懂财务，就从这两种人中选拔。将来我们作战 CFO 的选拔也要懂业务，……财经来一部分下到项目实战，这就是横向打通。”

组织原则明确后，华为对财务人员专业技能的要求也因之明确。华为财经对财务人员提出了“五懂”的要求：懂项目、懂合同、懂产品、懂会计、懂绩效。财务人员如果能做到这五懂，实际已经脱变为一个经营管理人员了。这五懂其实可以归结为一懂：懂项目。



趁年中大促,聊聊新收入准则的实务运用

Freecity / 2020-08-12 声明：本文由会说作者撰写，观点仅代表个人，不代表中国会计视野

1. 缘起

最近，我的短信又爆炸了，都是一些购物促销类的。618 大促马上就要开始，各位是不是已经准备好买买买了呢？在这里，能不能给 Freecity 一点时间，和你聊一聊，如何将年中大促和新收入准则联系起来，既能愉快买买买，又能轻松学习新收入准则呢？这样的好事，想必大家都不能错过。

这次以京东为案例进行分析。搞年中大促的公司有很多，我也没有收取京东的广告费，但为什么选择京东呢？主要有这么两个原因：

京东作为电商平台，促销方式多元化，容易结合新收入准则；

京东自营在电子商务行业中经营是比较规范的，也经得起财务深度挖掘；

同时，如果对新收入准则还没有概念的童鞋，可以查看这两篇文章：

【浅谈新收入准则】：有人说新收入准则很晦涩，我却不这么认为

新收入准则的核心：如何理解五步法模型？

这两篇文章写得很用心，花费很多时间和精力，但是阅读量一般，可能是因为概念和并不那么有趣的案例，读起来没那么轻松愉快，因此我就一直在想，有没有好的办法，可以让大家对新收入准则的一些知识点，能更容易 get 到，于是就有了今天这样一篇文章。

2. 京东购物服务

首先，我们要先来简单扫盲一下京东平台中的一些购物相关的概念。京东购物平台普及很广泛，和我们新收入准则有关的点也比较多，今天先和大家聊一聊其中一部分。

01 Plus 会员

会员相对来说大家都能看懂，淘宝有 88 会员，拼多多也是有月卡、年卡会员的。京东是比较早（2016 年）尝鲜电商会员制的，其推出的 Plus 会员，可以享受以下权益：购物返京豆、每月优惠券、运费券礼包、专属购物节等会员特权。

02 京东 E 卡

是京东发行的预付卡，可以在京东上购买京东自营商品。

03 价格保护

价格保护是指在京东购物后，如同一商品出现降价（不包括支付方式的相关优惠），可以提交价格保护申请，京东将依据以下政策赠送与差额部分等值的款项、或京券、京豆。

04 质量保证

第一种质保：

京东承诺：所出售的商品均为正品行货，与您亲临商场选购的商品一样享受相同的质量保证；含有质量保证书的商品按照保证书的承诺执行，其它商品按国家有关规定执行。

第二种质保：

比如：客户选购有“5 年质保”标识的自营商品，如商品在五年质保期内出现性能故障，将根据商品的具体质量问题向客户提供原厂质保，免费维修、免费更换商品或免费补寄零配件的服务。

05 京豆

用于支付京东网站订单：在购物车结算页面选择“使用京豆支付”，输入京豆数量，即可减免相应付款金额。

06 销售商品时同时提供安装、维修等服务

比如家电：

出售时用户可以选择：维修服务、全保换新、上门安装、甲醛检测、延长保修等服务。

比如一些小摆件：

出售时用户可以选择礼品包装服务。

写到这里，请大家一定读下去，小编也不会无聊到介绍这些购物的内容，这和新收入准则都是密切相关的。

3. 新收入准则如何结合上述实务？

不得不和大家再简单重温下我们之前探讨过的新收入准则。其中核心部分，五步法模型是：



在网上购物，虽然我们并没有签订协议，但在注册账号的用户须知中，我们知道，从下单购买、支付，到最后的签收，这就是一个购买的流程，也就意味着我们和平台或第三方签订了购买协议。对京东来说，这就是所谓“识别与客户订立的合同”。

第二步，是识别合同中的单项履约义务。一般来说，如果我们只是单纯的购买商品，那这就是个单项履约义务的合同。但在上述介绍中的第6项中，往往会涉及到多项义务。这就需要我们一一识别出来。

第三步，是确定交易价格。在五花八门的促销方式下，再加上可以使用京豆抵付价款，同时又存在价格保护，这让我们的交易价格确定，变得复杂。那我们要如何来确定呢，且看下文。

第四步，是将交易价格分摊至单项履约义务。这一步是建立在第二步和第三步的基础之上的。主要是确定一个合理的分摊依据。同时，如果交易价格涉及可变对价、合同折扣，那又应该如何来考虑分摊。

第五步，是履行各单项义务时确认收入。这里主要区分某个时段的履约义务还是某个时点的履约义务。我们在前文中提到的Plus会员，显然，这是属于某个时段的履约义务；上述中的保修服务，也属于某个时段的履约义务，因为一定期间内的保修，实际经济利益的实现，也是逐步的。而我们一般意义上的购买，基本都是属于某个时点的履约义务。而京东购物过程中，控制权转移的时点，个人猜测应该是按照“订单显示完成”的时点为准。

在确认收入时，需要预估退货率，也就是特定交易中的第一条“附有销售退回条款的销售”，这个我们后续再展开。

4. 具体展开

现在我们再具体来看上述第二点所说的一些概念，和新收入准则具体有什么联系。

01 Plus 会员：

Plus 会员分为试用期和正式期。试用期间，京东提供的Plus会员服务，更像是为了取得合同所支付的成本。这里涉及到会计估计，如果京东合理地认为这部分试用，有较大的概率会为公司带来足够的增量正式会员，那可以作为合同取得成本，如果预计小概率带来增量会员，可以作为当期营销费用。

正式期间的京东 Plus 会员服务，应属于某个时段履约义务，在会员期间随着时间的转移，逐步确认收入。这里又涉及到交易价格的分摊。比如我们经常可以看到，京东和其他的平台，比如知乎、腾讯视频等共同组合联名会员，这个联名会员比单独的售价相加要优惠，这里要注意折扣如何分摊是合理的。这都需要根据历史经验数据做出的会计估计。

02 京东 E 卡：

预付卡在零售、商超等非常普遍，我们经常能看到移动充值卡、加油卡、超市卡等。京东 E 卡是一样的概念。预付卡是需要有资质的，平台要搞预付卡，都需要合规化，并受到监管，不然充值资金有被圈走的风险。另外，一般我们是收货后开具发票，预付卡是可以先开具发票的。

那么预付卡和新收入准则有什么联系？新收入准则中有一项特定交易事项是：客户未行使的权利。也就是说，当京东出售 E 卡时，客户有权使用 E 卡购买，但有部分客户不会去行使这一项权利。如何理解呢？这和概率论有关。在预付卡的使用中，往往随着时间的推移，有一部分沉淀资金留下来，这部分资金主要是因为存在一定概率的预付卡，不会被用于消费。

比如一共销售 100 万（不含税，下述也都不含）的京东 E 卡，假设京东结合历史经验，预计在有效期内，大约有 5% 的预付卡不会被消费，那其中 5 万元属于客户未行使的权利。2019 年度相应发生实际消费 40 万元，确认收入时，应该是：

$40+5*(40/95)=42$ 万元。

会计处理不妨也了解看看：

当出售 E 卡时：

借：银行存款

贷：合同负债

应交税费-待转销项税额

当我们实际使用 E 卡时：

借：合同负债

应交税费-待转销项税额

贷：主营业务收入

应交税费-应交增值税（销项税额）

这个处理还是比较简单易懂的。实务远比这个复杂。我个人猜测，如果京东的 ERP 做得好，应该是每张卡都作为一条数据，在实际消费时，确认收入。预估客户未行使的权利，谨慎处理，也可以不去做预估，但这样随着时间积累，会有很大一笔沉淀资金，长期挂在那里，实际也是不合理的。

03 价格保护：

价格保护涉及到可变对价的处理。价格保护属于京东的特色服务，由于价格保护的存在，交易价格并不是固定的。在预估价格保护对价格的影响时，需要考虑到未来不同期间降价的可能性。

大部分情况下，京东都是提供一个月的价保，部分会提供 3 个月的价保。比如说 5 月末，因为 618 要搞大促了，所以在出售一台具有价保 30 天的电视机时，应该合理预估降价金额和对应的概率，同时预估有可能会行使价保权利的用户占比（或者是用户使用价保的比率）。这个之前我们已经讲过例题了，在这里就不再重复举例了。

04 质量保护：

实务中许多合同都存在质量保护条款。这里的质量保护分为两种：

① 保证类质量保证：产品符合既定标准

② 服务类质量保证：除了产品符合既定标准外，提供一项单独的服务

“京东承诺”属于保证类质量保证，保证类质量保证和销售商品密不可分，因此并不属于一项单独服务。而服务类质量保证，比如5年质保，也就是商品在五年质保期内出现性能故障，将根据商品的具体质量问题向客户提供原厂质保，免费维修、免费更换商品或免费补寄零配件的服务。由于是服务类质量保证，属于单独一项履约义务，应该将交易价格在商品和5年质保之间合理分摊。

京东平台把能分开质保，都单独作价分开了，这样一来，会计处理的基础业务数据链条是完整的，处理也会更加符合新收入准则的要求。

05 京豆

京豆是平台虚拟币，可以当做钱用。京豆的获取方式有购物、评价、晒单等相关活动，最常见的是购物返还。这让我们想到老准则中的“奖励积分”，也就是新收入准则中的“附有客户额外购买选择权的销售”。

我们先来看下京豆的价值。

商品属于电脑/办公、家用电器、手机、数码四个品类时，京豆回馈数量为实付金额数值的5%。

商品属于其他品类时，京豆回馈数量为实付金额数值的10%。

虽然单笔交易，我们能拿到的京豆回馈很少，但是由于可以积累起来，达到10元就可以用于兑换支付金额，因此这项选择权是一项重大权利。

在这项选择权是重大权利的情况下，应当按照交易价格分摊的原则，将这笔订单的交易价格，根据商品售价和选择权价值，进行分摊，商品在客户收到货后确认收入，而选择权则在积分实际消耗时，确认收入。

06 销售商品时同时提供安装、维修等服务

这涉及识别单项履约服务。我们之前也提到过，绝大部分都是属于单项履约义务，但在符合下述情况之一的前提下，是作为一项不可单独区分的履约义务。

履约义务不可单独区分的情况▶

1.企业需提供重大服务以将该商品和合同中其他的商品进行整合，形成某个特定组合产出转让给客户

比如：提供建造大楼服务时，同时出售砖头、水泥等材料，由于承诺是建造一座大楼，因此上述不可单独区分。

2.提供的商品对合同中承诺的其他商品予以重大修改或定制

比如：转让软件+定制化修改，由于定制化修改会对转让的软件产生重大的改变，因此两者不可单独区分。

3.该商品和合同中承诺的其他商品具有高度关联性

比如设计新产品+生产样品

 中国会计视野
www.esnai.com

京东的服务大多是明确可区分的。这大概是因为，京东是在美股上市的，而美国比较早就开始使用这套收入准则的内容了。因此京东在核算的过程中，为了单独区分每一项履约义务，就在购买的时候就标好了价码，比如：

保障服务

促销特惠

服务介绍 ①

免三百元人工费

3年上门修 ¥12.00

免五百元人工费

3年上门修 ¥25.00

全保换新

服务介绍 ①

2年全保换新 ¥9.00

免运费 可上门

3年全保换新 ¥15.00

京东服务+

上门安装

服务介绍 ①

上门安装服务 ¥20.00

特色服务

服务介绍 ①

甲醛检测服务 ¥159.00

 中国分站视野
www.esna1.com



我们在实务中，也要多多分析，识别合同中的多项履约义务，比如说前述提到的销售商品+5年质保，如果5年质保没有被单独定价，而是包括在商品的价格中了，如果是一项单独的服务，我们也应该识别出来，并用合理的方式进行交易价格的分摊。如果相关折扣是和商品有关，和5年质保服务无关，那折扣就不应该分摊到5年质保服务中。这都是分摊过程中我们需要注意的。

5. 结语

今天我们就先聊到这里。其实说来说去，就是五步法模型，多分析几次，脑海中就慢慢地对新收入准则熟悉起来了。后续，我们仍将进一步聊聊和新收入准则有关的那些事儿，比如：

① 净额法和总额法如何区别？这个我觉得非常有意思。之前在没有新收入准则前，许多电商的收入确认，都倾向于采用净额法，因为净额法是提供服务，缴纳6%的增值税；而全额法意味着是收入和成本均要全额确认，需要缴纳13%的增值税，进项税金也按照13%来抵扣。也就是增值部分按照13%来计缴。因此，我们可以结合案例探讨一下，如何在实务中区分净额法和总额法？

② 各种眼花缭乱的促销方式，如何来确认收入？

③ 房地产企业、建造企业，在新收入准则下，收入的确认是否有实质性的改变？

等等。如果你喜欢这个系列，我会更努力地、马不停蹄地，非常认真地去写。你们的认可，是对我最大的支持！最后，希望本文对你们有所帮助。

（以上均摘自《会计视野网》）

沈大龙 编辑

——2020年7月至8月——