

声明：本专辑未经本人许可，请勿外传。

会计专辑

(2020-16)

本辑内容：

1. [年终财务]小微企业财务 12 月应做的主要工作
2. 基于决策视角的企业财务报告分析之(五) 如何分析利润表(上)
3. [闲言“税”语]新收入准则下“积分赠礼”的会计处理举例
4. 会计实务:电费与工资的 核算
5. 会计估计与会计政策内在联系
6. 活下去是企业的战略, 现金流是企业的命门
7. 财务会计进一步发展的突破方向
8. 说一说我理解的华为控制成本费用的思想

[年终财务]小微企业财务 12 月应做的主要工作

唐守信 / 2020-12-10 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。

导读：12 月更是紧张而忙碌，除了日常的财务会计工作外，还要对年度的财务会计工作进行收口。

12 月既是季度末又是年度末。对单位的财务人员来说，特别是小微企业（执行小企业会计准则企业）的财务部门负责人（财务经理、会计主管）来说，12 月更是紧张而忙碌，除了日常的财务会计工作外，还要对年度的财务会计工作进行收口。一些平时可以缓一下的工作，但到了年终岁尾，缓是不行了的了。那么，在千头万绪的年末财务工作中，哪些是重中之重、必须严肃对待、必须早做安排、必须按期完成的工作呢？经过与几位在企业工作的朋友交流，笔者感觉，小微企业财务 12 月应做的主要工作应包括（大中型企业财务 12 月应做的主要工作，见上期内容）：

一、财务工作

（一）盘点实物资产

1.1 资产盘点：要在 12 月 31 日前后的一周内完成（企业在多处有实务资产的，可以统一安排、统一时间分头组织实施）。

1.2 提出报废资产处置方案

1.3 提出盘亏资产处理、核销方案

（二）核实往来账款

2.1 与客户、供应商对账：要在 12 月 31 日前后的一周内完成（如果客户、供应商较多，可以在 12 月中旬开始发函对账）。

2.2 核实、开具各种合同约定的应开具的销售发票。

2.3 核实、索取合同约定的应取得的采购发票。

2.4 清收各项到期应收款。

2.5 支付各项到期应付款。

2.6 按账龄统计应收款余额。

2.7 统计出现有坏账倾向（债务人注销登记或被吊销执照或处于破产中、自然人死亡等）的应收款数据。

（三）盘点货币类资金

- 3.1 与开户行对账。
- 3.2 盘点库存现金。
- 3.3 核实各种保证金、第三方支付平台等专用账户资金余额。
- 3.4 清理内部暂借款（采取报销或余额收回方式清理职工因公借款等）。
- 3.5 盘点持有的各种票据（支票、汇票等）。
- 3.6 跟踪各种已开出、已背书的票据（支票、汇票等）。

（四）编制年度财务报表（快报）

- 4.1 编制年度财务报表（快报）。
- 4.2 测算当年财务预算管理指标。
- 4.3 编制年度财务预分析表（简报）。

二、税收事务

（一）测算当年的纳税调整金额

1. 分析当年的纳税调整项目
 2. 测算当年的纳税调整金额
- 对当年利润总额处于 100 万元、300 万元附近的要特别予以关注和分析。

（二）评估各项税收优惠执行情况

- 4.1 梳理税收优惠事项具备的条件。
- 4.2 准备税收优惠必须的相关资料。
- 4.3 检视各项税收优惠收入（所得）的会计核算。
- 4.4 整理税收优惠备案或申报资料。
- 4.5 分析评估执行税收优惠政策的有效性（决定是否适用某项税收优惠政策）。

（三）核实特殊大额费用支出

1. 分析特殊大额费用支出与经营的关系
2. 分析特殊大额费用支出的合理性
3. 检查特殊大额费用支出资料的完整性与合法性

（四）检视关联交易业务

1. 整理与股东、子公司关联交易项目
2. 分析关联交易价格的公允性
3. 清理与关联方非经营资金往来项目

（五）核查会计报表与各税种纳税申报表的钩稽关系。

最后，预祝各位财务人员年终工作忙碌并快乐！

基于决策视角的企业财务报告分析之(五)如何分析利润表(上)

马永义 / 2020-12-03 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。文中部分图片来自于网络，感谢原作者。

如何分析利润表（上）

伴随全面依法治国方略的稳步推进以及经济体制改革的不断深入，企业面临的市场准入条件、投融资环境、生产经营模式和市场退出方式等宏观经济环境的法制化和市场化程度也在不断增强。与此相适应，我国近年来对利润表的格式也进行了多轮调整。企业的获利能力无疑是其持续健康发展的根本保障，也是各利益相关者筛选企业的重要参考依据之一。本文以财会〔2019〕6号《关于修订印发2019年度一般企业财务报表格式的通知》（以下简称“2019年通知”）中已经执行新金融准则、新收入准则和新租赁准则的企业利润表格式为蓝本，对如何分析利润表进行专题探讨。

一、利润表总体架构和常规分析方法概述

尽管近年来我国对利润表的具体格式进行了多轮调整，但该表的多步式格局并未发生根本性改变，营业利润、利润总额和净利润仍然是该表应列示的重要节点性指标。至于其他综合收益和综合收益项目的增设，一方面是源于国际趋同战略的驱使，另一方面则源于资产负债表观的势强。正是基于该表的多步式结构，才要求各利益相关者在阅读和分析该表时，需要采取结构化的多维视角，避免出现片面化倾向。

相较于资产负债表和现金流量表，业界在利润表的分析方法上还是存在广泛性共识的，这就是教科书上常讲的“结构百分比法”。由于企业所处行业以及所占用的资源和规模体量上的差异，单纯依据利润表各项目的绝对金额，往往很难获取对决策有用的信息。

单纯从理论层面而言，结构百分比法概念并不难理解，但从实际应用角度而言，究竟能挖掘出多少结构性关系往往就可能仁智各异了。企业财务报告的分析过程往往也是获取各类决策所需的支持性信息的过程，报表分析过程中所获取的信息不同，就有可能影响到决策过程或结果。

二、关于营业利润构成要素的剖析

营业利润是利润表中最先显现的阶段性指标，也是实务中人们了解和评估一家企业获利能力的最为关键的指标。由于企业面临的宏观经济环境在不断变化，企业运营的法制化和市场化色彩也在不断增强和浓郁，与此相对应，近年来，我国利润表中营业利润的构成要素也在不断发生变化。

1、关于传统构成要素的分析

就营业利润的传统构成要素而言，除营业收入外，还包括营业成本、税金及附加、销售费用、管理费用、财务费用。对于这些传统的构成要素，最常用的分析方法就是结构变动百分比法，即分别计算营业成本、税金及附加、销售费用、管理费用、财务费用占当期营业收入的百分比，并通过同类占比前后期间的纵向比较，来获取相关有用信息。

如果营业成本占营业收入的百分比在下降，就意味着企业经营的毛利率在提高，企业的核心盈利能力在增强。在理论上而言，企业毛利率的提高可能是方方面面共同努力的结果，在进行成因分析时，切忌过于主观化，需要通过具体分析找出最主要的驱动要素，并借此构建科学有效的激励与约束机制。

对于税金及附加项目而言，在企业产品（服务）结构没有发生明显变动以及相关流转税制没有发生变革的情况下，税金及附加占营业收入的百分比通常会维持在一个相对稳定的区域内，该项占比对于营业利润变动的驱动要素分析通常没有太大的实际意义。

如果销售费用占营业收入的百分比在下降，就表明企业销售环节的资金使用效率提高了，同时也意味着与上年度相比较，本年度销售费用的增长幅度小于营业收入的增长幅度。销售活动通常被称为企业运营活动的最后一公里，为了建立起有效的激励机制，在该项占比下降时，就应该对销售部门进行特别的激励。在实际工作中，切不可让“不患寡而患不均”的不良文化伤及最后一公里参与者的积极性。

如果管理费用占营业收入的百分比在下降，就表明企业最高行政管理当局的使用效率提高了，从构建良性激励机制的角度而言，依据企业制定的相关考核激励方案，对企业最高行政管理当局进行公开透明的激励本也无可厚非。

如果财务费用占营业收入的百分比在下降，就表明整个企业对于借款资金的使用效率提高了。营业收入是企业偿还借款本息最根本的源头和保障，各类债权人可以将该项占比作为研判企业偿债能力的参考指标之一来加以考量。对于“财务费用”项下的“利息收入”明细项目而言，如果企业为非金融类企业，通过该项目金额占营业收入的百分比，也可以从一个侧面来了解企业对银行借款的使用效率，如果该项占比相对较高，就表明企业并没

有高效利用借款资金，甚至有可能成为整个金融市场信贷资金有效传导过程中的“梗阻点”。

2、关于重分类后纳入的构成要素分析

近年来，伴随《企业会计准则第16号—政府补助》（以下简称2017版政府补助准则）的修订以及《企业会计准则第42号—持有待售非流动资产、处置组和终止经营》（以下简称42号准则）的发布与实施，“2019年通知”中将原来不属于营业利润构成要素的列报事项纳入了营业利润的构成要素来加以列报，具体包括“其他收益”和“资产处置收益”两个项目，现分别加以具体分析：

（1）关于“其他收益”项目的剖析

“2019年通知”中规定：“其他收益”项目，反映计入其他收益的政府补助，以及其他与日常活动相关且计入其他收益的项目。该项目应根据“其他收益”科目的发生额分析填列。企业作为个人所得税的扣缴义务人，根据《中华人民共和国个人所得税法》收到的扣缴税款手续费，应作为其他与日常活动相关的收益在该项目中填列。

该项目在营业利润构成要素中进行列报，是与2017版政府补助准则对政府补助的分类及确认、计量规则发生变动相衔接的，这也是确保报告类准则与非报告类准则有序衔接的具体举措。

在2006版政府补助准则中，企业收到的所有政府补助最终都需要计入营业外收入，在过往的上市公司中曾出现销售毛利为负数，但利润总额或净利润却为正数的矛盾化现象。伴随2017版政府补助准则的发布，企业收到的与其日常经营活动相关的政府补助被确认为其他收益，并要求在“其他收益”项目单独列报，“2019年通知”进一步将“其他收益”项目归类为营业利润的构成要素。

笔者认为，企业获取的与日常经营活动相关的政府补助源于其日常的经营活动，将其纳入营业利润构成范畴才符合该业务的经济实质，同时也可以从技术层面避免出现销售毛利为负数但利润总额或净利润却为正数的矛盾化现象的出现。

需要着重指出的是，尽管与企业日常经营活动相关的政府补助被列报为营业利润范畴，企业也获取了与其日常活动相关的政府补助，但与企业获取的营业收入相比，获取政府补助的持续性和稳定性容易受到政府扶持政策变动的影 响，一旦政府补助政策“退坡”，就会对企业带来不利的影 响。对于“其他收益”项目金额较大或占营业收入百分比比较高的企业，各类报表阅读者有必要关注政府补助政策的变动趋势，以便合理规避政府补助政策调整而带来的负面影响。

（2）关于“资产处置收益”项目的剖析

“2019年通知”中规定：“资产处置收益”项目，反映企业出售划分为持有待售的非流动资产（金融工具、长期股权投资和投资性房地产除外）或处置组（子公司和业务除外）时确认的处置利得或损失，以及处置未划分为持有待售的固定资产、在建工程、生产性生物资产及无形资产而产生的处置利得或损失。债务重组中因处置非流动资产（金融工具、长期股权投资和投资性房地产除外）产生的利得或损失和非货币性资产交换中换出非流动资产（金融工具、长期股权投资和投资性房地产除外）产生的利得或损失也包括在本项目内。该项目应根据“资产处置损益”科目的发生额分析填列；如为处置损失，以“-”号填列。

“资产处置收益”项目的列报是与42准则及其指南相呼应的，“资产处置损益”是42号准则指南中设置的会计科目，尽管该科目的使用说明以及“2019年通知”中对“资产处置收益”项目的填列说明均描述得较为复杂，但其核心内容是与非流动资产处置损益相对应的，其中关于金融工具、长期股权投资和投资性房地产等的排除性描述，是因为这些项目的处置分别适用其他各自的具体会计准则。

从纵向比较中不难看出，非流动资产的处置损益由原来在营业外收支项目下列报调整为在营业利润范畴来单独列报。笔者认为，该项调整是与企业运营所面临的相关宏观环境的变化相适应的。伴随我国经济体制改革的不断深入，企业运营的法制化及市场化环境日益明显，市场准入外加负面清单机制的确立，给各类企业创造了更加公平的竞争环境，企业退出的市场化机制也在逐渐完善，市场经济的优胜劣汰法则已经成为企业面临的“新常态”。鉴于上述宏观环境的变化，企业进行正常的生产经营活动和非流动资产的处置活动均是企业应对市场竞争而带来的不确定性的自主性市场化行为，将“资产处置收益”纳入营业利润范畴来单独列报，是会计规则与时俱进的具体体现。

需要着重指出的是，尽管“资产处置收益”被纳入了营业利润范畴来单独列报，但非流动资产处置行为与日常生产经营活动相比较，其持续性和可比性相对较弱。当“资产处置收益”与营业利润的其它构成要素发生背离时，各类报表阅读者要高度重视并评估其对营业利润的可持续性和稳定性所带来的负面影响。

[闲言“税”语]新收入准则下“积分赠礼”的会计处理举例

程学喆 / 2020-11-19 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。

积分赠礼按照新的收入准则如何处理的事上周末直播的时候说了一下，不过有的亲反映说的太快，且没有举例，所以还是有些不清楚。那今天就举个例子再说一下。

不过如果还没有系统学习新收入准则的亲应该要抓紧时间学学了，毕竟明年1月就必须使用啦~

看下例题：

甲公司为一适用企业会计准则进行财务核算的零售企业。在2020年国内疫情稳定后，为了促进销售提高复工复产速度，甲公司制定一项积分促销计划：顾客每在店内购买商品会获得交易价格十分之一的积分奖励，例如购买10元的商品会获得1积分。之后可以随时用积分换取礼品。礼品会按照50积分的整数倍划分为不同的档次，例如50积分档、100积分档等。甲公司会按照“礼品零售价为对应积分数值”的原则来准备可兑换的礼品，即50积分档位对应零售价为50元的商品，以此类推。同时甲公司规定，当年消费获得的积分如未及时兑换，则会在次年的12月31日过后清零且无任何补偿，例如2020年10月消费获得100积分，如果到2021年12月31日仍未兑换则余额将被清零。

假如一顾客程某于2020年10月1日在该公司消费了10000元，获得了1000积分。2020年12月20日程某来公司兑换了400积分礼品，礼品成本250元。在2021年5月10日程某来公司兑换了450积分的礼品，礼品成本300元。之后直到2021年12月31日，程某既未再次来店消费，也未再兑换礼品，剩余150积分过期作废。

甲公司市场部每年都会根据积分兑换情况来判断积分兑换的概率。计划执行之初至2020年12月31日，市场部预计积分兑换比例为80%。2021年5月程某兑换后市场部预计兑换比例为90%。

以上价格都为不含税价，其不考虑增值税等税费因素。

我们根据新收入准则的确认收入五步法来一一处理：

第一步，识别与客户订立的合同：

公司销售政策对外公示，程某了解后购买货物。虽未具体签订书面合同，但按照零售业的商业惯例，双方“合同”成立，识别合同这一步没问题。

第二步，识别合同中的单项履约义务：

在本“合同”中，有两项甲公司向程某转让可明确区分商品的承诺，一是交付程某购买的商品，二是承诺程某未来用积分换取商品。积分虽然仅是消费金额的十分之一，但可

等额兑换同价值的商品，即可兑换商品价值已占到消费额的十分之一，对客户有足够的吸引力，所以甲公司认为其授予客户的积分为客户提供了一项重大权利应当作为单项履约义务。那么本合同就有两个单项履约义务。

第三步，确定交易价格：

程某共支付 10000 元。积分虽兑换周期为一年至两年，但甲公司根据实际情况判断其并不具有重大的融资成分，也未承诺退换货、返利等可变情形。因此确定该笔“合同”的总交易价格为 10000 元。

第四步，将交易价格分摊至各单项履约义务：

总价 10000，两项履约义务，应该按照各个履约项目所对应的商品的单独价格比例来分摊。根据销售政策，1000 积分对应商品价格应该是 1000 元，但考虑到预计兑换率只有 80%，因此 1000 积分的单独价格确定为 800 元。则商品分摊的交易价格= $[10000 \div (10000+800)] \times 10000=9259.26$ (元)

积分分摊的交易价格= $[800 \div (10000+800)] \times 10000=740.74$ (元)

第五步，履行各单项履约义务时确认收入：

商品在购买时交付，即被程某“控制”，所以商品部分应该在交易当天确认收入实现。积分部分作为公司已收程某对价而应向程某转让商品的义务，在程某兑换积分前程某并未控制该商品，因此该义务应暂时确认为一项负债。之前我们把这类负债计入“递延收益”科目，但新收入准则下“预收账款”与“递延收益”都被替换为“合同负债”（不是说“预收账款”与“递延收益”这两科目没了，只是在适用收入准则时不再使用，适用其他准则时还是可以用的）。

账务处理如下：

2020 年 10 月 1 日

借：银行存款 10 000

贷：主营业务收入 9259.2

合同负债 740.74

2020 年 12 月 20 日，由于预计兑换积分概率仍为 80%，因此虽然礼品售价为 400 元，但在合同中对应的实际价值为 $400 \div 800 \times 740.74=370.37$ 元

借：合同负债 370.37

贷：主营业务收入 370.37

借：主营业务成本 250

贷：库存商品 250

由于 2020 年末预估积分兑换比例不变，因此不作调整。

2021 年 5 月 10 日，由于预计兑换积分概率调整为 90%，程某已经实际累计兑换 850 积分，因此本次礼物实际价格也就是应确认的收入应为 $850 \div 900 \times 740.74 - 370.37=329.22$ 元

借：合同负债 329.22

贷：主营业务收入 329.22

借：主营业务成本 300

贷：库存商品 300

2021 年 12 月 31 日，程某的剩余积分作废，甲公司不再负有向程某转让商品的剩余义务，且已向程某收取的对价无需退回，因此应将已收取的剩余对价确认为收入。

借：合同负债 41.15

贷：主营业务收入 41.15

会计实务：电费与工资的核算

丁潇 / 2020-11-19 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。

某天，我与一家单位的会计小刘聊天。谈到了两件事情：电费与工资的核算。

我请教他们单位电费是什么时候，怎么计入成本费用的。

小刘告诉我，他们是根据当月缴纳的电费，按一定比例在管理费用、研发费用、制造费用中分摊。

我问他，你在管理费用、研发费用、制造费用中分摊的依据是什么呢？小刘说，以前的会计告诉他这样分摊的，他也就一直这样做的。

小刘会计这样做，财税微波觉得，有这么几个问题：一是当期费用不准确，造成产品成本核算失真。当月缴的电费，对于非预付费用户来说，实际是上月的电费。对于各月生产不稳定，特别是峰谷用电不均衡的企业，影响很大。二是恐怕还会有税务上的问题，因为研发费用可以加计扣除。计入研发费用的电费，多计恐怕会引起纳税调整，最后要补税加收滞纳金，可能还会有罚款；少计企业利益受到影响，也是不妥当。

解决这个问题，其实倒也不难。手机下载一个网上国网 APP，然后绑定客户号就可以查询电费了。见下图。只是要注意，这里的11月，实际是抄表在11月1日，计费周期是10月份。实际上，现在已经实现了智能化控制，甚至能实时查看电费。



电费账单

分享

用电户号 [模糊] 29

***道 8号



2020年 ▼

9月

10月

11月



点个赞

31479.28

合计金额 (元)

抄表日期:20201101

本月累计优惠**1656.8**元

供电单位: [模糊] 供电公司

2月1日起累计优惠**13788.75**元

50696

去年同期电量**36912**千瓦时

合计电量 (千瓦时)

同比增长**37.34%**

全部

计量点编号:1 [模糊] 31 [模糊]

电表编号:5 [模糊] 34 [模糊]

计量点电量:50696千瓦时

计量点电费:31479.28元

对于电费分配的问题，最好的做法当然是有独立的计量电表。如果实在是没有电表，财税微波建议统计一下研发部门用电设备与管理部用电设备的功率，计算出这两部门的用电，剩余部分，作为生产用电。

但是，如果企业都做研发了，不至于一块电表买不起吧？

最近两年，据说，安徽省FY市税务局就对企业研发加计扣除、高新技术企业资格，重点检查。2020年，还从县区局抽调人员交互检查。

对于工资核算的问题，小刘会计说的情况，也是很多企业都是这样做的，就是把当月发放的工资，当作当月的工资费用，计入成本费用。

但是，在企业单位里，往往是本月发放上月雇员应得工资。这样的做法，还是和当月实际有差异。

解决这个问题，财税微波认为没有什么难度，即使单位没有使用工资核算软件。现在多数单位都使用有考勤系统，前一天的考勤数据，第二天就能统计出来。更何况，现在有很多免费的APP，可以提供考勤服务。

不使用工资核算软件的情况下，企业的薪资核算人员，可以每个雇员的身份证号码为索引号，使用EXCEL或WPS，建立工资核算数据库。平时，负责薪资核算的人员，要随时维护好工资标准，每天把前一天的考勤输入。到月底时，所需要录入的，也不过是对雇员的绩效考评与激励数据。这些可能需要一些时间，但好在多数中小企业也不是要求次月初一号、二号就出报表的。

所以，不是不能做，也不是做不到。动动手动动脑，办法还是有的。

会计估计与会计政策内在联系

蘭龙文 / 2020-11-24 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。

会计政策 明确的会计处理方案

会计估计 模糊条件下的职业判断

会计政策与会计估计的不同点：

明确否 会计政策是明确的，会计估计是模糊条件下的判断

可选择否 会计政策可以选择，会计估计是“据实”估算，不具有可选择性

正如计划生育政策一样，二胎是放开的，这是政策，是明确的，人口数量是依靠统计模型进行“估计”的。

会计政策体现会计处理方法的可选择性，但不一定是会计人员做选择，很多时候是准则制定机构给垄断了选择权，比如所得税会计用应付税款法还是纳税影响会计法，就是准则直接给“选择”了。当然，另外一些会计处理方法，是单位会计人员进行选择，比如存货发出核算方法。

在实务中，会计政策与会计估计是深度交织在一起的，所以出现会计政策与会计估计概念的模糊。偶尔看见上市公司发布“会计政策变更公告”：依据母公司规定进行折旧年限变更。这在逻辑上就有两大问题，一是折旧年限不属于会计政策，属于会计估计；二是会计估计不能根据xx规定，只能是根据最新情况做出最新的估计，估计结果与以往不同，所以才变更。

从会计政策与会计估计的主辅关系角度，将会计估计分为两种情形：

1. 会计估计是在会计政策框架下解决具体数值问题（估计“数量”）
2. 会计估计是为了明确会计政策运用前提（估计“性质”）

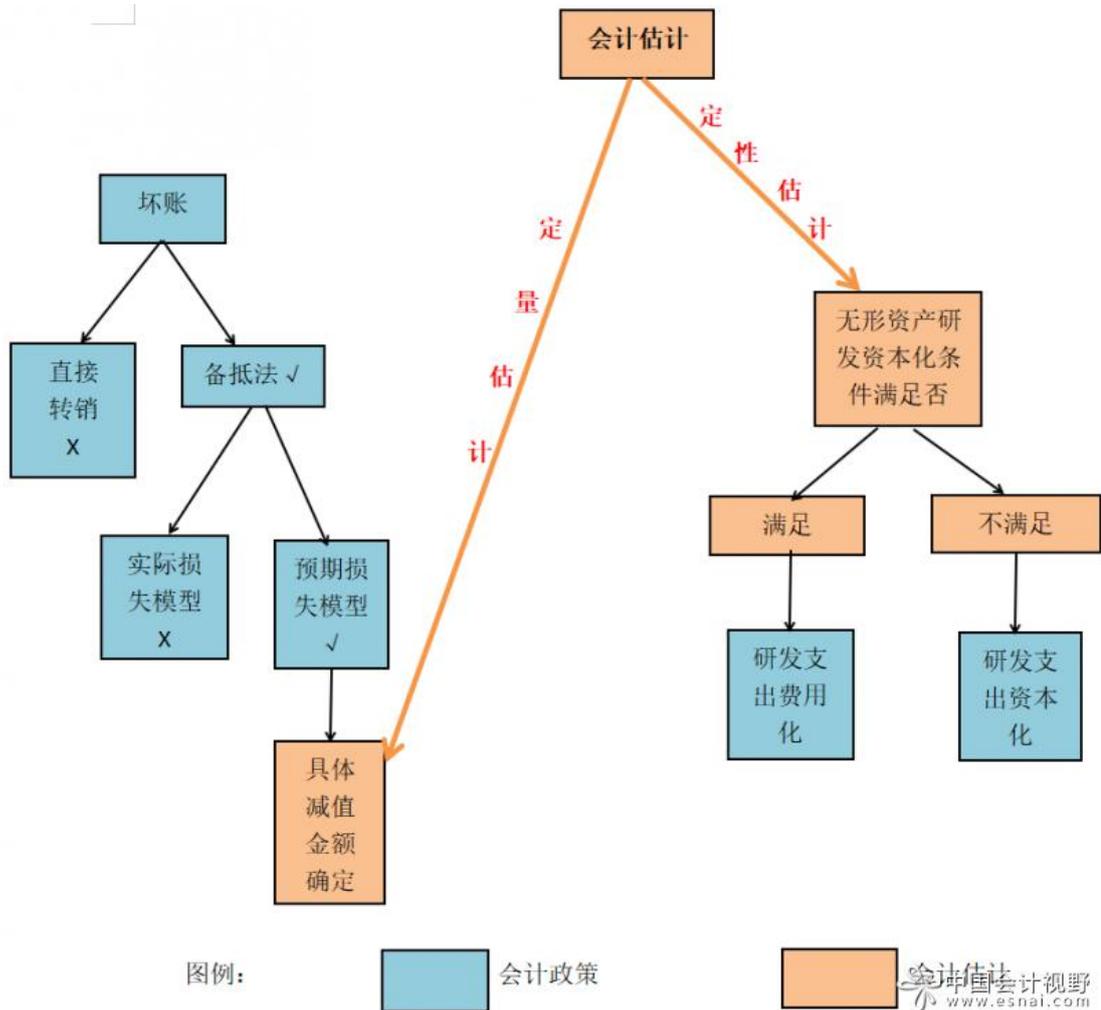
对于“数量估计”，大家容易明白。但是对于“性质估计”，会抽象一点儿。举例，有一个姑娘，有两个追求者 A 和 B，她喜欢 A 讨厌 B，注意，“喜欢 A 讨厌 B”这是会计政策。有一天收到一束花，不知道谁送的，她在观察，盘算，思考，这花是谁送的呢？

她判断的结果是 A 送的。这个判断结果就是“性质估计”，定性问题。根据其判断结果，启用了“喜欢 A”的会计政策，于是把花摆好，怀着美好的心情去欣赏，然后约 A 看电影。

如果她的“定性估计”结果是 B 送的花，那就会启用“讨厌 B”的会计政策，将花扔进垃圾桶。

在这个案例里面，她喜欢 A 讨厌 B，是明确的，是会计政策，花是谁送的，是个模糊判断，属于会计估计。

会计估计与会计政策关系图：



活下去是企业的战略, 现金流是企业的命门

指尖上的会计 / 2020-11-25 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。

导读：什么是企业的战略？没那么玄乎，两句话就可以概括：如果企业暂时不能赚钱，设法让它活下去，活得长一点；如果企业能赚钱，那就让它扩张一点，争取赚得更多。财务数据的质量，可概括为两句话，有利润的收入，有现金流的利润。

现在经济下行，而且可能会持续下行，企业的日子不好过，甚至在一段时间内会越来越不好过。在这种情况下，保销售收入增长退居二线，让企业活下去成了第一要务。让企业在经济不景气时还能活下去，看似颓废，实则不易。

“活下去”，听着就心酸！想起谢晋导演的电影《芙蓉镇》的桥段，天下着细雨，秦书田（姜文饰）与胡玉音（刘晓庆饰）因乱搞男女关系被判刑，秦书田对挺着大肚子的胡玉音说，“活下去，象牲口一样活下去。”困窘时刻，活下去都很难，人如此，企业也如此。唯有活下来，才有改变与翻盘的机会。

什么是企业的战略？没那么玄乎，两句话就可以概括：如果企业暂时不能赚钱，设法让它能活下去，活得长一点；如果企业能赚钱，那就让它扩张一点，争取赚得更多。把这两句话归纳一下，可以确定一点，无论如何，企业要有钱，有钱才能活下去，有钱才能扩张。

一、企业经营的目的就是“赚钱”二字

大学上会计课时，有位老师对“企业”的解释我至今难忘。他说，企业就是企图赚钱的从业。果然是大道至简，幽默一语居然说清了企业经营的目的。

“赚钱”两字是地道的口头禅，不是会计学术语。可这两个字并不简单，细究下来，它是两个会计学术语的合体：利润+现金流。对企业而言，赚钱就是要实现“有现金流的利润”。

华为 2019 年的年报公布了，如果你仔细审视一下华为的年报，你会发现一个典型的数据特征：华为公司经营活动现金净流量始终大于它的营业利润。这一数据特征足可印证华为是一家赚钱的企业。这一数据特征还原为业务语言就是，华为每一分钱的利润都收回来了。

华为为什么做得这么好？看看华为对地区部的 KPI 设置就能找到答案：华为始终强调收入、利润、现金流均衡增长，现金流考核的权重甚至高于利润考核的权重。

	2019		2018	2017	2016	2015
	(美元百万元)	(人民币百万元)				
销售收入	122,972	858,833	721,202	603,621	521,574	395,009
营业利润	11,145	77,835	73,287	56,384	47,515	45,786
营业利润率	9.1%	9.1%	10.2%	9.3%	9.1%	11.6%
净利润	8,971	62,656	59,345	47,455	37,052	36,910
经营活动现金流	13,085	91,384	74,659	96,336	49,218	52,300

▲ 华为 2019 年年报摘要

赚钱对企业的重要性，再怎么强调也不为过。李嘉诚说过这样一句话，“永远要有一个生意，即使天塌下来也能赚钱。”这句话一针见血，戳到了企业的痛处，企业老板们不可不铭记于心。

有时候，如果我们把“赚钱”这一目的记牢了，一些困扰企业经营的问题将不用再纠结。譬如，要不要打肿脸充胖子（虚增收入），要不要赔本赚吆喝（降价促销），要不要搞花架子装门面（无效成本）。

以赚钱为目的，简单易解、态度鲜明，却仍有企业老板将之抛于脑后。这些老板迷信诸如流量、品牌、估值、市场地位等“伪”目的，他们热衷于把这些“伪”目的包装得金光灿灿。须不知，包装得再好，企业没有赚钱做后盾，“伪”目的迟早要露怯。流量、品

牌、估值、市场地位这些“伪”目的有没有用呢？有，它们的作用是服务于“赚钱”。换言之，它们是赚钱的手段，自身不能成为企业经营的目的。

赚钱，听似俗套，实则大俗大雅。

二、现金为王不是一句空话

如何理解现金为王呢？关键有三句话：① 决定企业是否要破产的不是亏损，不是资不抵债，而是不能偿还到期的债务；② 企业经营的目的不是赚利润，而是赚钱，如果利润没有现金流入，利润不过是纸面富贵；③ 企业的其他资产形态如果要转换成现金可能或多或少要贬值。

如果你读过任正非先生的文章《华为的冬天》，你一定能感受到任总那种浓郁的危机意识。冬天要来了，怎么办？当然要准备棉袄过冬。棉袄是什么？对企业而言，就是现金。现金之于企业，犹如血液之于生命。这句耳熟能详的话，又有多少老板真正听进去了呢？为了做大销售，放宽信用政策；为了做大规模，“大手笔”投资扩张；平时花钱大手大脚，办公条件一味追求豪华气派……这些是由盛转衰企业最常表现出来的三个特征。

在经济下行、企业四处找钱的日子，老板们务必要坚守三点：

(1) 不盲目扩张

据统计，企业平均寿命为五年。实际上绝大多数企业并非是因为一开始不赚钱而垮掉的。如果企业不赚钱，一般活不过两年。垮掉的企业绝大多数原本是赚钱的，是在赚钱后才死掉的。具体经过无外乎，赚钱后想赚更多的钱，于是盲目扩张，扩张后因为管理不善，因为市场变局，企业应付不了，最后喜剧演成了悲剧。

当前形势下，守住眼前阵地不失就是优异表现了。须知，你难别人也难，只要你活下来了，就赢了大多数友商。现在取守势，等到市场春天到来的时候再取攻势不迟，冬天的棉袄不能随意挥霍。

(2) 不借高利贷

如果没有十足的把握，宁可企业清算，也不要借中长期的高利贷（年化利率24%以上）。请你相信，挣快钱的机会不多了，未来市场上很难再找到净利润率超过24%的生意。借高利贷就是借阎王债，不仅救不了企业，反倒会把企业拖垮。

更关键的是，借高利贷都需要老板个人背书，这等于法人责任与个人责任等同了，一旦企业不能偿债，老板也要倾家荡产。这无异于让老板失去了东山再起的机会。

(3) 做有利润的收入，有现金流的利润

财务数据的质量，可概括为两句话，有利润的收入，有现金流的利润。

会计利润具有极大的欺骗性。一方面，会计利润是基于权责发生制核算出来的，有利润不见得有现金流，说直白点，会计利润只是账面利润。另一方面，计算会计利润时没有考虑机会成本，没有考虑货币的时间价值，不尽客观。一般而言，会计利润不适用于做投资决策，会计人应跳出会计利润思维，多考量经济利润。

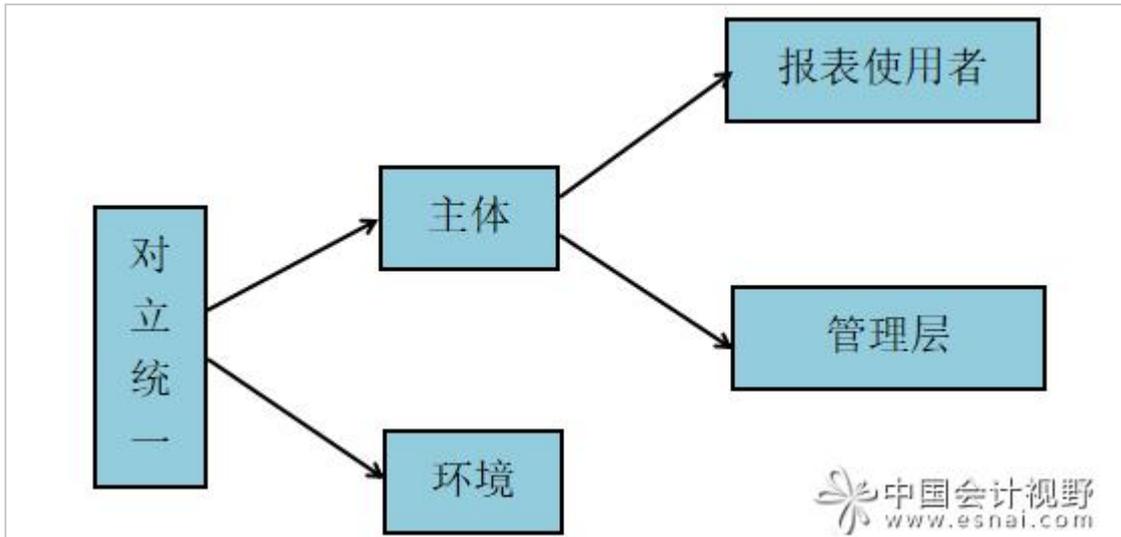
即便经济利润也有了，如果钱不能回来，一切都是白搭。从今以后企业要注意了，回款第一，营收第二。否则，你的企业可能坚持不下去。

财务会计进一步发展的突破方向

蘭龙文 / 2020-11-25 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。

财务会计根源上存在两个对立统一：

- 1、主体与环境的对立统一性
- 2、主体中报表使用者与管理层的对立统一性



财务会计的对外报告特征决定其解决问题的起点和归属是“报表使用者与管理层”信息不对称问题。

目前财务会计发展主要是在报表使用者角度建立逻辑起点，通过研究报表使用者是谁，报表使用者使用财务报表的需求，从而提出财务会计报告目标，进而决定会计信息质量原则，然后演绎出若干具体会计准则。

从报表使用者角度发挥，目前会计准则得到迅速发展，成果丰硕，制定一系列具有内在逻辑一致性的会计准则。

这条学科发展线其实也存在很多弊端，比如①以股权投资者代表所有报表使用者，股权投资者信息目的概括所有使用者的信息需求，是有逻辑缺陷的。②对企业自身商业模式关注不够，如利润表营业利润核算范围“杂乱不堪”，体现不出企业盈利可持续性及其盈利模式特征。③对环境变化的关注停滞不前，比如目前持续经营并非具有“天经地义”的合理性。

这些问题的存在，恰好是财务会计发展的更广范围突破之处。



第一条突破线：承认会计报表使用者多样性与目标多样性，甚至报表使用者的商业价值观不一样也会导致会计处理思路的不一样。这里呼唤多层次的财务报告与价值决策需求。建立反映企业经济业务的“数据原矿”，然后借助计算机科学发展手段按照不同使用者需求对“数据原矿”加工为“定制化”的财务报告结果。

第二条突破线：立足于企业内部，关注管理层决策形成的企业经济结构化要素，深入探讨会计要素，科学对经济业务分类，会计要素不是泛泛分类，要能生动刻画企业商业模

式与盈利特征，在会计要素科学设置基础上去设置会计科目。目前财务会计对商业模式的反映相当苍白，尤其对于新经济模式，报表反映不出企业管理层的“玩法”。需要会计理论研究人员去研究、探讨、刻画商业价值观，然后想办法进行生动刻画。

企业是一头牛，而资产负债表项目是“牛肉、牛骨头，牛毛……”。商业模式是整头“活牛”，资产负债表像是“卖牛肉的摊子”，关键是，对于一头牛最重要的经络体系，在杀牛卖肉的资产负债表上，根本无法反映！

第三条突破线：关注环境对会计的影响。现在权益交易及其频繁，并且持续经营并非天经地义，加上计算机信息技术发展，很多人在呼唤“瞬时性”财务报表，都是和会计环境深度关联的。

说一说我理解的华为控制成本费用的思想

指尖上的会计 / 2020-12-07 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。

导读：控制成本费用要摆脱紧盯局部不顾整体的思维。降低成本费用绝非控制成本费用的目标，降低公司的运营成本才是关键。成本是市场竞争的关键致胜因素，成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理确认控制策略。成本费用的控制依据不应是“多与少”，而应是“是与非”，关键是要衡量投入产出比。

成本费用控制是企业财务管理永恒的话题。成本费用是利润的死敌，会消减企业的利润。企业往往会把控制成本费用当作扭亏增效的手段。但我们不宜把成本费用与利润截然对立。

控制成本费用需要有度，不宜做过。一方面成本费用是利润的耗减，另一方面成本费用是利润的源泉。成本费用可能会促进业务的开展，实现创收增利。成本费用与利润是矛盾的统一体。那么问题来了，怎么去平衡这个辩证关系呢？怎么做才是恰到好处呢？

一、华为重点关注的五项成本

华为在成本费用控制方面，主要关注五个方面：设计成本、采购成本和外协成本、质量成本、库存成本、期间费用。重点是控制设计成本、质量成本。

(1) 设计成本

设计成本是指企业在进行产品设计时，根据设计方案中规定使用的材料、经过生产工艺过程等条件计算出来的产品成本。它是一种事前成本，并不是实际成本，也可以说是一种预计成本。

设计成本会决定后期生产中的70%以上的成本。在生产制造环节降成本，难度很大，也为时已晚。控制生产成本需要将着眼点前移到设计环节，让产品的设计方案能做到生产最经济，未来消费者能收获更高的性价比。

(2) 采购成本与外协成本

采购成本与外协成本取决于企业的业务规模与议价能力。在很大程度上议价能力也取决于业务规模。要降低这两项成本，最佳的方式是不断拓展业务，实现规模经济。

(3) 质量成本

质量成本一直是华为成本控制的重点。

如果公司的产品质量出了问题，会增加哪些成本呢？首先是直接成本，包括退换货成本、运输成本、维修成本、维修人员的差旅成本……。还有间接成本，如维修人员的工资、社保、公积金。此外，还有机会成本，譬如。因产品质量故障而让客户质疑，导致客户流失。一旦产品质量出问题，企业付出的直接成本、间接成本尚可计算，机会成本可能非常高昂，甚至可能让企业关门。

为了降低质量成本，海尔搞过砸冰箱行动，张瑞敏当众销毁质量不合格的冰箱；华为开过质量大会，任正非提议，把因为质量原因造成的成本浪费，把材料，机票发给员工，作奖金，激励员工改进生产质量，让产品质量提升。

(4) 库存成本

库存过高一方面会增加仓储费用，另一方面会增加资金占用成本。存货库存主要包括两部分：原材料和产成品。在市场生产过剩的情形下，企业都有控制产量的意识，在维持安全库存的情况下，做到按订单生产。对于原材料，要重点关注版本升级造成呆料和死料。

(5) 期间费用

很多企业把成本控制的重心放在了期间费用上。预算控制、总额控制、比率控制、人均控制，方法诸多，不一而足。控制效果一般不会太好。原因在于，期间费用在成本费用中比重一般不高，监管的难度却很大，本着成本效益原则，不应对期间费用过多干预。对期间费用的控制重心不妨后移，体现在对责任中心的利润考核当中。华为对期间费用控制的理念是做到不浪费就好。

二、华为控制人工成本的思路

对于如何做好成本费用控制，任正非先生有一段论述，管理中最难的是成本控制，没有科学合理的成本费用控制方法，企业就处在生死关头，全体员工都要动员起来优化管理，要减人，增产，涨工资，明年生产要翻一番，但人员一定要翻一番。

任总的这段话，有两层意思：第一，强调成本费用控制的重要性，只有成本控制好了，在产品品质一样的情况下，才能更有市场竞争力；第二，指出了控制成本思路：减人、增产、涨工资。

提升人均产出是成本控制的衡量标准。冗员是企业最大的成本，裁减冗员有利于去除管理障碍和壁垒，提高人均产出。人均产出提高了，人均利润也会提高，这时企业才有实力给员工涨工资。涨工资再反过来刺激员工的创造力和生产力，这就形成了一个管理的良性循环。

三、不迷信量入为出，崇尚弹性预算

控制成本费用有一个最常见的模式：量入为出。这个模式有先天不足，因为没有分清钱应不应该花，只强调有钱就多花，没钱就少花。实际情况是，有钱的时候不一定要多花，没钱的时候未必就少花，关键看钱是否花在点子上。

量入为出是有两个前提，前提一是收入是确定的，前提二是出跟入有关联。这两个前提现实中未必完全满足。譬如，花钱之初可能不知道能挣多少钱，此时，谈何量入为出呢？举个生活中的例子，上班族知道每个月的工资是多少，可以量入为出；自由职业者每月挣多少钱不确定，量入为出就没法执行。

另外，出和入未必是天然对立的，出有可能带来更多的入。如做广告，广告投放后，有可能吸引更多的消费者，能给公司带来更多的收入。这时“出”对公司来说是有利的，量入为出就不能作为制约条件。

公司业务规模做大了，费用预算一定要相应增加吗？我问过不少会计人，有的说要增，有的说不增，有的说不一定，各自都能说出一部分道理。要想回答清楚这个问题，首先要搞清楚费用与业务规模有无线性关系。

如果费用增长和业务规模有关联，费用自然要随收入规模增长而增长；反之，费用不应该增加。举两个例子说明，收入做大了，财务部的费用预算要增加吗？有的费用可能需要，如买发票的费用、付款手续费、凭证打印纸费用……但财务部的绝大部分费用预算无需增加。销售费用则不然，其大部分可能会随收入规模增加而增加，如销售人员差旅费、客户维护费、销售人员的佣金、销售返点提成等。

总结一下，费用预算是否随收入规模增长，要细分费用，分别做形态分析。和业务相关的费用，同步增长。和业务不相关的费用，不用增长。

四、如何评价降成本的效果

控制成本的效果如何评价？我们经常使用以下几个评判标准：①成本费用率是否降下来了；②总成本费用与预算相比是否降下来了；③今年的成本费用与上年相比是否降下来了。这样的评价标准如果将之设定为 KPI，大为不妥。

在《华为基本法》中，判断成本费用支出的合理性有个观点，看是否有利于潜力与效益的增长。成本费用支出但凡能产生增量收益，公司都应该想办法筹集资金予以满足。

就像我们常说的，会花钱的人才挣钱，如果真能做到这一点，花钱越多越有利。企业也是如此，如果花钱能带来增量收益，何乐而不为呢？

（一）关注是否有利于潜力与效益增长

做预算时有个司空见惯的现象，填报支出类（成本、费出、采购）预算时大都会往高了填，填报产出类（如收入、利润、回款）预算时往往会往低了填。这种现象固然好笑，却反映了人之常情，都想让自己少受约束，预算富足。

如果所有人都这样填报预算，成本费用预算一定会居高不下。有什么办法把成本费用预算削减下来呢？

首先，应该判断每笔钱的花销是否值当，会不会带来增量的产出。比如，出差时不坐头等舱，不住五星级宾馆，公司的收益减少吗？相信很多粉丝朋友在朋友圈看到过任正非先生在机场打出租车的照片。看到任总从机场出来，拖着拉杆箱，排队等出租车，很多人质疑任总在作秀。真实情况是，华为的差旅费报销制度规定，领导人出差不能有下属陪同，如果自己需要下属陪同，下属的差旅费由该领导人个人承担。

再如，市场推广真的有效果吗？有必要花那么多钱吗？如果经验数据表明作用有限，就应该缩减预算。如果不好判断，那就倒过来看，看不花这笔钱公司的收益是否会减少。通过这样的思路校验，很多费用就可能节省下来。

《华为基本法》第 82 条有一段描述：成本是市场竞争的关键致胜因素，成本控制应当从产品价值链的角度，权衡投入产出的综合效益，合理确认控制策略。成本费用的控制依据不应是“多与少”，而应是“是与非”，关键是要衡量投入产出比。

（二）降低企业的运营成本

许多企业往往着眼于降低成本费用总额，华为不同，它强调的是降低企业的运营成本。降低成本费用总额很好理解，就是尽可能少花钱。降低运营成本不是限制花钱，而是要降低单位产出的成本。

控制成本费用不一定要追求成本费用总额的下降，而应尽可能让公司运转流程更顺畅，无效控制节点更少，让成本费用支出都能产生效果，带来增量产出。

在成本费用控制上，华为强调全员全流程的盈利意识，一方面把控制成本费用的意图灌输给全体员工，另一方面把成本费用的控制理念贯彻到公司运营的各个环节。

总体而言，控制成本费用要摆脱紧盯局部不顾整体的思维。降低成本费用绝非控制成本费用的目标，降低公司的运营成本才是关键。

（以上各篇均摘自《会计视野网》）

沈大龙 编辑

——2020 年 11 月至 12 月——