

企 業 名 著 46

經營的實學

會計與經營 稻盛和夫◆著 林振輝◆譯

日本當今經營學的暢銷書
以會計理念指引企業改善經營體質

聯經

企業名著46

經營的實學

——會計與經營——

稻盛和夫 著
林振輝 譯

企業名著46

經營的實學：會計與經營

2000年7月初版

定價：新臺幣220元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者 稻盛和夫
譯者 林振輝
發行人 劉國瑞

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段555號
電話：23620308・27627429
發行所：台北縣汐止市大同路一段367號
發行電話：26418661
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：26418662
印刷者 世和印製企業有限公司

責任編輯 郭怡君
封面設計 劉茂添

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回發行所更換。

ISBN 957-08-2107-8 (平裝)

<http://www.udngroup.com.tw/linkingp>

e-mail: linkingp@ms9.hinet.net

INAMORI KAZUO NO JITSUGAKU-KEIEI

TO KAIKEI by Kazuo Inamori

Copyright © 1998 by Kazuo Inamori

First published in Japhn in 1998 by Nihon Keizai Shimbun Inc.
Chinese translation rights arranged with Nihon Keizai Shimbun Inc.
through Japan Foreign-Rights Centre

關於稻盛和夫

稻盛和夫原本是一位對會計一竅不通的技術人員，然而到今天不但成爲大企業京都陶瓷的經營者，同時也是知名暢銷書的作者，他所著的《經營的實學》一書更在日本造成瘋狂熱賣。

稻盛和夫對經營學、會計學所持的基本觀點即是追求事物本質的原則。他認爲經營管理者在研擬策略之前，一定要先考慮生之爲人，在最基本的道德、良心之下何者爲正理。事實上，稻盛和夫一直秉持此一信念作爲經營公司的基準。

此外，稻盛和夫觀察到日本和西方國家的公司經營者表現出來的社會態

度完全不同；日本公司總是想隱瞞真實的情況，因為經營者害怕揭露真實情況後，公司會失去競爭力，或是決策會因此遭人質疑。再者，日本公司股東所提出來的意見，很少被經營者接受。其實這是錯誤的，經營階層的人應該要有接受批評的胸襟和雅量。如果主事者不能接受批評和建議，又不去瞭解新趨勢，那麼這樣的公司應該不會存在很久。

稻盛和夫的經營理念可以說來自於他身為禪宗修行者歷練而來。大約十年前，他開始產生成為佛教僧侶的念頭，以免塵囂和忙碌的工作污染平靜的心靈。於是，在因緣際會下，稻盛和夫接受了像佛教僧侶般的生活訓練。

在成為禪宗修行者的同時，稻盛和夫將佛教中的開示引進公司的經營理念中。他認為經營者可以從佛教的觀念中學習並獲益良多。稻盛和夫堅信一個人的生活態度會影響公司的經營方向，因此希望每個人都能努力讓自己變成更好的人。

前言

順應時代潮流的「經營會計學」

日本許多的經營者，隨著一九八〇年代後期開始出現的泡沫經濟熱而狂舞，一再進行過剩的投資。泡沫經濟果然一如預期的毀滅，一九九〇年代初，蕭條經濟開始浮現，結果導致目前金融業、建築業、不動產等各行各業，不良資產全都大增，日本經濟界陷於塗炭的困境。

面對此等重大挫折，經營者們又採取何種因應呢？只有少數人會徹底改頭換面，實施最根本的對策，其餘大多數人依然挖東牆補西牆來隱瞞經營的

不善。日本的企業經營因而陷於五里霧中，喪失國際信用，招致許多的不利事件。

假設自中小企業主到大企業的經營者，若能經常致力於光明正大的磊落經營，或正確理解企業經營基點的「會計原則」，我認為泡沫經濟後的大蕭條也不至於如此淒慘。

如果經濟仍處於一九八〇年代初期為止的單純式經濟，企業經營只要肅規曹隨即可。但日本整體的環境已經發生重大改變。日本經濟已然圓熟，成長神話不復得見，被捲入複雜的全球經濟體系中。處在此種時代環境中，經營者除了要正確掌握自家公司的經營實態，還得下達最精準的經營判斷，而其前提則是要精通會計原則、會計處理。

但是如斯要重的會計，在日本卻普受經營者及主管幹部的輕視。因為他們認定所謂會計，是處理事業行為過程中產生的金錢、貨品的傳票，並加以

計算、追認的工作而已。

中小企業或零細企業中，也有不少經營者認為，只要把每天的傳票交予會計、財稅業務專家處理，就可收到明細的報表，自己又何需懂會計呢。對這些經營者來說，必要的只是「能賺多少錢」、「要付多少稅金」就夠了，處理會計的方法由專家來負責即可。甚至有經營者認為，會計的數字可任由自己的好惡來操縱。

我在二十七歲時創建京都陶瓷，從零開始學習經營的過程中，領悟到會計是「現代經營的中樞」。同時也發現為求企業永續發展，也必須正確掌握企業活動的實態。

若要嚴肅的經營企業，有關經營的所有數字，必須是顯示經營實態的唯一真實，不能加入任何虛偽的人為操作。損益計算書、借貸對照表等所有項

目與細目的數字，要任何人看了都完美無缺，要能百分之百的完全顯示公司的實況。因為這些數字相當於飛機駕駛艙內複雜的儀表數據，對經營者來說，是實現經營者正確到達目標的指示器。

基於此種理念，我要求經理部門製成經營資料，並依此數據為經營根據。結果使京都陶瓷及第二電信電話公司未受泡沫經濟的襲擊而堅實的持續發展。回顧京都陶瓷初創業時，身為會計門外漢的我自力學習會計，並以自己「為人追求正理」的經營哲學為基礎，進而確立會計的原則是致勝主因。

我並非會計專家，但經由學習，並願將所習得的會計學原則，提供給苦於現狀不知如何因應的經營者或生意人一個參考，所以才集結成本書發表。

本書主要從會計的觀點來表達我的經營要諦，說是原理原則，也許聽來稍嫌誇張，但我出此書用意在於告訴大家「不懂會計無法做生意」。請大家務必理解，這是我在這個混沌時代的肺腑之言，也是真誠的鼓勵，並期待本

書能獲得真心想學習「經營的會計學」的經營老闆一讀，並因而得到經營上的突破。

本書也是本社已故前經理部長（負責監督）齋藤明夫氏為激勵後進而書的資料為本彙整而成。在此再度由衷感謝齋藤明夫氏的一番心血。

最後亦向協助本書出版的日本經濟新聞社出版局編輯部波多野美奈子、西林啓兩人，以及目前本公司的經營管理總部長石田秀樹，關係企業員工培育總處副處長高橋幸男，秘書室主任大田嘉仁，經營研究課木谷重幸等人致謝忱。

目次

關於稻盛和夫

前言 順應時代潮流的「經營會計學」

序章 我的會計學思想

1. 我的會計學理念如何誕生

我的經營原理與會計

與經理部長折衝後產生的我的會計學

2. 我對會計學的基本觀點（追究本質的原則）

以原理原則為基準追究事物本質，判斷身之為人何者為正理

7 7 4 1 1 1

以減價和原理原則做判斷

不受常識左右的判斷基準

3. 我的會計學和經營

最高銷售額最低成本

經營取決於定價

通宵營業麵攤與經營

不懂會計無法成爲真正的經營者

第一部 經營上的會計學 〈實踐的基本原則〉

第一章 現金經營 〈現金經營的原則〉

1. 賺來的錢那裡去了？	31
2. 資產或成本——由香蕉大拍賣看出差異	35
3. 相撲是在土俵正中央比賽	40
4. 帳目吻合錢不夠，有帳無錢	45
第二章 貫徹一對一的對應（一對一對應的原則）	49
1. 物質、金錢的流動與帳單的動向	50
2. 在美國的經驗——賣出與買進的對應	52
3. 美國現地法人的會計監察	56
4. 出貨賒帳款・進貨賒帳款的抵銷	60
5. 一對一的對應與道德	62

第三章 貫徹肌肉型的經營（肌肉型經營的原則）

1. 中古貨也要甘之如飴
2. 貫徹健全會計——「陶瓷石頭論」
3. 對「固定費用」保持警戒
4. 不投機——血汗錢最珍貴
5. 預算制度是否合理——「用多少買多少的精神」

第四章 貫徹完美主義（完美主義的原則）

1. 巨與微（大與小）
2. 要達成百分之百
3. 嚴格查證以完美為目標

第五章 雙重查證以維公司和人員〈雙重查證的原則〉

1. 不入罪於人

2. 雙重查證系統的具體狀況

出入款項的處理

現金的處理

公司印鑑的處理

金庫的管理

採購手續

出貨款、進貨款的處管

作業廢料的處理

自動販賣機、公共電話的現金回收

第六章 支持盈餘提高（提高盈餘的原則）

1. 何謂平均時間盈餘制
2. 追求附加價值的阿米巴經營
3. 平均時間盈餘與會計的關係
4. 管理會計報告的平均時間盈餘制
5. 售價還原成本法的經營
6. 阿米巴經營與售價還原成本法的成本觀
7. 平均時間盈餘制非專精難以活用

第七章 進行透明的經營（透明化經營的原則）

1. 光明正大的經理（經營管理）
2. 對內的溝通

3. 公正的情報公開	134
4. 經營道德和理想會計	138
5. 確保公正性的一對一對應原則	140
6. 資本主義經濟的會計角色	142
第二部 經營上的會計學實踐 〈錄自盛和塾的經營問答〉	
〈經營問答 1〉 有關先期投資的觀念	147
〈回答〉 投資隨機應變 壓低間接人員擴大利益	150
〈經營問答 2〉 有關與大公司合作的資金調度	154
〈回答〉 收益性未提升而擴張危險 ——在土俵正中央可相撲般的提高收益率	157