

HZ BOOKS
华章经管



卓越企业的 经营手法

[日] 稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 过立门 译

繁荣する企業の経営手法

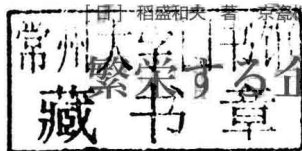


机械工业出版社
China Machine Press

稻盛和夫
经营实录 第4卷

卓越企业的 经营手法

〔日〕稻盛和夫 著 京瓷株式会社 编 过立门 译 曹岫云 审校



卓越企业的
经营手法



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越企业的经营手法 / (日) 稻盛和夫著; 日本京瓷株式会社编; 过立门译. —北京: 机械工业出版社, 2018.3
(稻盛和夫经营实录)

ISBN 978-7-111-59325-6

I. 卓… II. ①稻… ②日… ③过… III. 企业管理—经验—日本—现代 IV. F279.313.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 043092 号

本书版权登记号: 图字 01-2018-0185

INAMORI KAZUO KEIEI KOEN SENSU (4)

HANEI SURU KIGYO NO KEIEI SHUHO

By KAZUO INAMORI

Copyright © 2016 KAZUO INAMORI

Simplified Chinese Translation Copyright © 2018 by China Machine Press.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Diamond, Inc. 通过 Bardon-Chinese Media Agency 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括香港、澳门特别行政区及台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

卓越企业的经营手法

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 刘新艳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2018 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 130mm × 185mm 1/32

印张: 12.5

书号: ISBN 978-7-111-59325-6

定 价: 59.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东



21 世纪初：打开新发展的大门

“不让经营之舵偏离，把企业引向正确的道路，这是经营者义不容辞的使命。这时候，我认为成为指南针的就是领导企业经营的经营者的哲学和思维方式。”

動機善なりや
私心なかりしか

稻盛和夫

推荐序

一灯照隅 万灯照世

判断基准是哲学核心

从2005年开始，我花了大约一年时间，写了《稻盛和夫成功方程式》这本书。为此，我认真阅读了当时可以找到的稻盛先生所有的著作和讲演。承蒙稻盛先生亲自推荐，这本书还用日文在日本出版并畅销。

从2009年开始，我又翻译和编译了稻盛先生的《活法》《干法》等21部著作。可以说，我对稻盛先生的思想和语言已经相当熟悉了。尽管如此，在翻译（和审译）“稻盛和夫经营实录”系列著作的时候，我仍然常常情不自禁地拍案叫绝，感动不已。我想，这是因为书中跃动着的活的灵魂触及了我的心弦。

稻盛先生是企业家中的哲学家。他心中总是持有两种互

相对立的思想，并随时都能正常地发挥两者各自的功能。这就是哲学和哲学家的魅力。

“稻盛和夫经营实录”系列从 20 世纪 70 年代开始，跨越了 40 余年，包括《赌在技术开发上》《利他的经营哲学》《企业成长战略》《卓越企业的经营手法》《企业家精神》《企业经营的真谛》共 6 本书，涉及经营和人生的方方面面，内容非常丰富。

内容虽然丰富，但是稻盛哲学的核心可以浓缩为一句话，“判断事物的基准是：作为人，何谓正确”。换一种说法就是，把善恶而不是得失作为判断和行动的基准。

这一哲学贯穿在该系列 55 篇讲演的每一篇中，让每一篇都成为经典，使人读之如沐春风。

“一言兴邦”，破产重建的日航，就因为 32 000 名员工学习、掌握并实践了这一哲学，仅仅 1 年便起死回生，经营业绩连续 6 年在全世界航空业遥遥领先。在实现全体员工物质和精神两方面幸福的同时，日航对客户、对社会做出了贡献。

可以设想，如果全世界的人都实践“作为人，何谓正确”这一哲学，那么人类将会升华，人类社会将会进入更高阶段的文明。

MBA 的缺陷

1982年，通过选拔考试，我被国家经济贸易委员会派往日本东京的生产性本部学习企业诊断。学习内容主要是科学管理的分析技术和技法，基本上就是MBA的那一套，比如对作业人员的工作乃至动作进行细致的分析测定，对生产工序进行观察分析，对设备运转率进行测定分析，对产品和市场进行细分以及对企业的收益性、成长性、安全性等进行财务分析，等等。

在计划经济时代，中国企业都是全民所有制或集体所有制，用的是所谓传统的管理方法。当时适逢改革开放之初，随着市场竞争机制的导入，对于这一套生产管理、质量管理、目标管理、精益管理等的技术技法，大家觉得很新鲜。后来如雨后春笋般，各种商学院都教这些课程，大同小异。

但是，这一整套从西方，主要是从美国引进的科学的分析技法有一个缺陷。依靠这些分析技法，并不能分析出企业家为什么要办企业，企业的根本目的是什么，也分析不出企业家应有的人生观、价值观乃至企业家的人格，更分析不出企业员工的意识状况，而这些对于企业经营至关重要。现在我们的企业里发生的各种问题，乃至许多闻名世界的大企业发生的舞弊

丑闻，其根本原因就在这里。这不是什么科学或科学水平高低的问题，而是有没有正确的企业哲学的问题。

特别在 2008 年，发端于美国的金融风暴席卷全球。这场危机的本质是贪得无厌的资本主义的暴走狂奔。资本主义的精英们使用现代最尖端的金融技术，靠所谓虚拟经济，以钱生钱，追求自身利益的最大化，结果造成了世界性的经济混乱和萧条。

自由竞争的市场原理、股东利益的最大化以及绩效主义，一方面搞活了经济，促进了社会的发展；另一方面，刺激了人的欲望，造成了严重的贫富差异，制造了社会动荡的根源。高度膨胀的利己主义、拜金主义在破坏人心的同时，也破坏了环境。在企业里，过度的绩效考核往往把人和人之间的关系变成了赤裸裸的、庸俗的金钱关系。

传统文化的局限

在以西方为代表的资本主义文明出现严重危机的时候，有人就想从东方文化，特别是从中国传统文化的儒释道中寻找出路，于是出现了“国学热”，现在方兴未艾。

中国几千年悠久的历史孕育了灿烂的文化，其中蕴含着巨大的智慧。特别是在正确的为人之道、致良知等方面，我们

的古圣先贤有非常精辟的见解。这些教诲对于校正浮躁喧嚣的现实社会，具有深远的意义。

同时，在几千年封建皇帝的独裁统治下，我们的经济非常落后。在原始的、自给自足的自然经济条件下，我们没有也不可能产生现代意义上的企业这种组织形式，缺乏科学、民主和创新的元素。当然，我们也没有企业管理方面的科学，没有企业经营的哲学和实学，更没有经营十二条、会计七条、阿米巴经营，但这些是我们的企业家最需要的东西。另外，用难懂的文言文来教育企业的员工，改变他们的意识，事实上有很大困难。

稻盛哲学是集古今一切优秀文化之大成，应用于现代企业经营取得卓越成功的典范，是现代商业社会的儒释道。它把“作为人，何谓正确”，也就是把“是非善恶”作为判断一切事物的基准，在追求全体员工物质和精神两方面的幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。另外，稻盛说的都是大白话，简单朴实，易于为普通员工理解和接受。

卓越的社会实验

京瓷、KDDI 以及日航共计约 13 万名员工，已经在某种程度上实现了全体员工物质和精神两方面的幸福，并通过技

术、服务、税金以及他们成功的哲学实践，对人类社会做出了巨大贡献。

这是伟大的社会实验。几千年来，古今中外先贤圣人描绘的理想社会，在稻盛那里变成了现实，这是前无古人的。星星之火，可以燎原。如果我们从稻盛哲学和它的实践中获得启示，并把我们与生俱来的良知发扬光大，我们就可以成为一个个“小稻盛”，就能把自己的企业做得更好，让员工更幸福，对社会多做贡献。

“一灯照隅是国宝”，一个行业中只要出现一家实践稻盛哲学和实学的成功典范，就可能改变整个行业的风气。“一灯照隅，万灯照世”，如果有一万家企业实践良知经营并获得成功，就能改变整个商业文明的走向——从利己的文明走向利他的文明。

如果不改变人类这个利己主义的文明的走向，人类将没有未来！

稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司董事长曹岫云

2017年5月10日

前 言

2015 年是企业舞弊丑闻多发的一年。在产品及其性能方面造假，欺骗消费者，这类事件在国内外接连发生。甚至代表日本的、具备历史传统的大企业中，也有做假账、用虚假的财务报表来蒙骗股东和社会的事例，其真相已大白于天下。篡改经营数字，美化财务报表，让它“漂亮好看”，这样的行为是无法容忍的。

我想，经营企业可以比作驾驶飞机。也就是说，驾驶舱里有一排仪表盘，飞行员必须时时刻刻看着这些仪表盘上的数字，掌握飞行的状况，以便驾驶飞机到达指定的目的地。在企业经营中，经营者相当于飞行员，而仪表盘相当于损益计算表等经营资料。

经营者有必要经常审阅经营资料中的数字，据此采取相应的措施。但是，如果这些数字不能正确反映企业经营的实态，经营者就不知道该采用什么办法来改善经营，提升业绩。

及时掌握真实的经营状况，努力改进，提升业绩，这种勤勤恳恳、扎扎实实的活动才叫经营。只要这种经营活动卓有成效，就能扩大销售，增加利润，作为结果，财务报表就会“漂亮好看”。

《卓越企业的经营手法》这本书，挑选出了我在 21 世纪初的讲演中有关具体经营手法方面的内容，包括在实践经营的要诀“销售最大化，费用最小化”时不可或缺的京瓷会计学，以及我独创的“阿米巴经营”这一经营管理的手法。

为了实现员工的幸福，所以要把企业做大做强。作为经营者如果你是认真的话，那么，你就会努力去理解实用性的会计学，就会努力去构筑能够把握经营实态的管理会计体制。我衷心期待本书能够成为真挚的经营者的“入门指南”。

“稻盛和夫经营实录”是我身为经营者半个多世纪以来，不休不止、向前迈进留下的足迹。道路决非平坦，尽是险峻山坡，但是我咬紧牙关，奋勇向前，马不停蹄，一路走到今天。我之所以能做到这一点，无非因为经营的目的是：为了实现全体员工物质和精神两方面的幸福，为了促进人类社会的进步发展，也就是实现利他的心愿。如此而已。

本书的宗旨也是一样。虽然我是应时应地，有感而发，但真挚经营企业的经营，以及各种组织的领导人，如果能够

读一读这本书，我将感到十分荣幸。阅读本书的朋友能够更好地经营企业，让更多的人获得幸福，并由此让社会变得更好。这就是我衷心的期盼。

稻盛和夫

2016年4月

目 录

推荐序

前言

如何实践销售最大化，费用最小化 / 1

在盛和塾中部东海地区联合塾长例会上的讲话

——2004年5月18日

加入盛和塾的目的 / 2

明确事业的目的和意义 / 3

销售最大化，费用最小化 / 6

组织应该如何划分 / 7

销售部门的损益管理 / 10

看着账簿科目经营 / 16

制造部门的损益管理 / 19

设定具体目标 / 23

目标共有 / 25

从损益计算表中读懂现场的一切 / 29

损益计算表是“驾驶仪表盘” / 32

切磋琢磨者聚集的“盛和塾” / 34

打造具备“漂亮财务报表”的企业 / 43

在盛和塾关西地区联合塾长例会上的讲话

——2005年1月17日

京瓷的财务报表凝缩了极度认真的经营姿态 / 44

资产负债表反映企业的健康状态 / 45

为了打造筋肉坚实的企业体质（一）

采用自主使用年限 / 50

为了打造筋肉坚实的企业体质（二）

陶瓷石块论 / 54

为了打造筋肉坚实的企业体质（三）

采用售价还原成本法 / 57

追求企业的理想状态 / 59

解读《稻盛和夫的实学》：依据原理原则，

追究事物本质 / 63

在“鹿儿岛大学京瓷经营讲座”上的讲演

——2002年12月11日、2003年7月7日

无论家庭、企业还是国家都要了解会计 / 64

想要知道的是会计的本质，以及在背后起作用的原理 / 73

依据原理原则，合理地理解会计 / 80

用经营和会计的原则思考折旧 / 87

追求事物本质的禀性在企业会计中也能发挥作用 / 94

不对的事情就说不对 / 97

判断不拘泥于常识 / 101

解读《稻盛和夫的实学》：我的会计学与经营 / 115

鹿儿岛大学京瓷经营学讲座

——2003年7月7日、10月8日

经营的根本 / 116

定价左右经营 / 125

“夜间面条摊贩的经营”是经营的原点 / 132

不懂经营原点的二代、三代经营者 / 134

不论什么事业，都可以靠才智和钻研获得成功 / 137

对损益计算表的科目明细要实时关注 / 140

根据资产负债表感知企业的健康状况 / 149

阿米巴经营是如何诞生的 / 161

在盛和塾东日本忘年塾长例会上的讲话

——2009年12月15日

阿米巴经营是如何诞生的 / 162

成功经营企业所需要的经营管理体制 / 164

划分成小组织，采用独立核算：阿米巴经营的
结构 / 168

运用上的问题如何解决 / 180

迅速而灵活地应对市场变化：阿米巴经营的特长 / 186

超越经济变动，实现企业持续发展 / 199

在第18届中外管理官产学恳谈会上稻盛的讲演

——2009年11月2日