

<<稻盛和夫的实学>>

图书基本信息

书名：<<稻盛和夫的实学>>

13位ISBN编号：9787506041867

10位ISBN编号：7506041863

出版时间：2011-6

出版时间：东方出版社

作者：稻盛和夫

页数：152

译者：曹岫云

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;稻盛和夫的实学&gt;&gt;

## 前言

《稻盛和夫的实学——阿米巴经营的基础》这本书虽然篇幅不长，但却是稻盛先生的一本很重要、很有份量的著作。

在接受东方出版社委托，认真翻译这本书的过程中，一方面，对于毕业于理工科大学、技术员出身、以发明新材料、开发新产品起家的稻盛先生，居然能够在财务会计领域中独树一帜，创造出一整套精细而实用的会计原则，我禁不住由衷的敬佩。

另一方面，我觉得对于每一位想要认真经营企业的经营者而言，本书中稻盛先生归纳的“会计七原则”，可谓条条精辟、字字珠玑。

是我们经营者正确经营企业的指针。

同时，“会计七原则”也是引进“阿米巴经营”的前提。

事实上凡是引进阿米巴成功的企业，无不贯彻执行了这七条原则。

应日本政府的邀请，2010年2月1日，78岁高龄的稻盛先生作为新任董事长来到日航，让他大为吃惊的是，日航这么一个巨型公司，虽然人才济济，但是经营层居然不懂、而且不重视会计。

会计报表要迟三个月才统计出来，出来的也只是“盖浇饭”式的笼统数据。

他们不晓得经营企业必须依据正确、及时地反映企业真实状况的数字，正如飞行员驾驶飞机而不看仪表盘一样。

稻盛先生认为，这样的经营者连一家“蔬菜铺”也经营不好。

于是，在向日航注入灵魂——正确的经营哲学的同时，让日航的干部学习经营的实学——简明的会计原则，就成为重建日航的当务之急。

哲学、实学双管齐下，见效之快令人惊叹不已。

不到半年，日航就开始大幅度扭亏为盈。

到2010年底，也就是稻盛先生进日航短短10个月内，就创造了日航历史上空前的1580亿日元的巨额利润。

从2011年4月起，日航还将全面推行基于《稻盛和夫的实学》的“阿米巴经营”模式，日航将会更加健康地发展，成为世界上最优秀的航空公司。

重建日航是稻盛哲学和实学的一次历史性的伟大实验，全世界万众瞩目。

破产企业要起死回生，成功企业要持续发展，最重要的因素是什么呢？

每位企业家都希望自己的企业长盛不衰。

那么，企业长期持续发展的前提是什么呢？

那就是企业经营者必须不断地做出正确的经营判断。

因为只有基于正确的判断，才能采取正确而坚决的行动，才能把企业经营得有声有色。

而企业一旦判断失误，特别在重大问题上判断错误，企业就会遭遇严重挫折，甚至从此一蹶不振。

这样的事例，不胜枚举。

那么，企业经营者怎样才能不断地做出正确的判断，怎样才能避免重大的判断失误呢？

这里两条基本原则。

第一条，经营者必须具备正确的判断事物的基准。

并且这种判断基准要为全体员工所共有。

测量物体的长度，尺是基准；测量物体的重量，秤是基准。

那么判断事物的基准是什么呢？

用稻盛先生的话来说，就是“作为人，何谓正确？

”用王阳明的话来说，就是“良知”。

违背良知的判断，即使一时得逞，最终必将失败。

这样的道理，知易行难，在《活法》、《干法》等著作中稻盛先生都有精彩的论述。

第二条，经营者必须通过具体的数字正确而及时地掌握企业各个部门、以及企业整体的真实状况。

具体该怎么做呢？

在本书第二章的“一一对应的原则”，第三章“筋肉坚实的经营原则”、第五章的“双重确认的原则

## <<稻盛和夫的实学>>

”，第六章的“提高核算效益的原则”，第七章的“玻璃般透明经营的原则”中都要精确而详尽的论述。

翻译这本书，我最深切的感受是：稻盛先生不愧为“实事求是”的模范。

从实际出发，以真实情况作为判断的基础，而这个“真实”是确凿的、即时的、明确的、细致的、全面的、整体性的、无瑕可击的、无可挑剔的真实。

从这样的“真实”中才能追究事物的本质，才能把握住真理。

从这个意义上讲，稻盛先生是彻彻底底的唯物主义者，是科学精神的典范。

良知与科学的结合，纯粹的理想主义和彻底的现实主义的高度完美的结合，这就是稻盛和夫的哲学和实学，稻盛先生的成功是不可阻挡的。

曹岫云

## <<稻盛和夫的实学>>

### 内容概要

《稻盛和夫的实学》归纳的“会计七原则”  
是经营者正确经营企业的指针  
是引进“阿米巴经营”的前提  
凡是引进阿米巴并最终取得成功的企业，无不贯彻执行了这七条原则。

## <<稻盛和夫的实学>>

### 作者简介

稻盛和夫 1932年出生于日本鹿儿岛，1955年毕业于鹿儿岛大学工学部。1959年创办京都陶瓷株式会社(现在的京瓷公司)，1984年创办第二电电株式会社(现名KDDI，目前在日本为仅次于NTT的第二大通信公司)，这两家公司都进入了世界500强。2010年2月，稻盛和夫应日本政府邀请担任日本航空公司董事长拯救日航。在日本四大“经营之圣”(另三位分别是松下公司的创始人松下幸之助、索尼公司的创始人盛田昭夫、本田公司的创始人本田宗一郎)中，他是年龄最小的(也是目前唯一在世的)。事业成功之余，稻盛和夫在1984年创立“稻盛财团”，同年创设“京都赏”，以表彰对人类社会发具有卓越贡献的人士。

其主要著作有《活法(修订版)》、《活法贰——超级[企业人]的活法》、《活法叁——寻找你自己的人生王道》、《活法肆——开始你的明心之路》、《你的梦想一定能实现》、《人为什么活着》、《创造高收益壹》、《创造高收益贰：活用人才》、《创造高收益叁：实践经营问答》等。

## <<稻盛和夫的实学>>

### 书籍目录

推荐序 企业持续发展的要诀

序言 现代的经营迫切需要会计学

前言 序章我的会计学思想

1. 我的会计学是怎样诞生的

我的经营原点和会计

与财务部长争论交锋中产生了我的会计学

2. 我的会计学的基本思维方式(追究事物的本质)

依据原理原则追求事物的本质, 以“作为人何谓正确”进行判断

用原理原则判断如何折旧

判断基准不拘泥于常识

3. 我的会计学和经营

销售最大化、费用最小化

定价即经营

夜间面条摊贩的经营

不懂会计不能成为真正的经营者

第一部 直接为经营服务的会计学

(实践的基本原则)

第一章 以现金为基础的经营

1. 赚到的钱哪里去了?

2. 是资产还是费用——叫卖香蕉的启示

3. 在土表正中相扑

4. 账面盈利却缺钱, 有账无钱

第二章 贯彻一一对应原则

1. 钱、物的流动与票据相对应

2. 在美国的经验——销售与进货相对应

3. 美国当地法人的会计审核

4. 应收货款和应付货款的冲抵

5. “一一对应”和道德

第三章 彻底地实行筋肉坚实的经营

1. 使用二手设备降低生产成本

2. 坚持健全会计——陶瓷石块论

3. 警惕固定费用的增加

4. 不投机——额头流汗换取的利润才有价值

5. 预算制度合理吗——即用即买

第四章 贯彻完美主义

1. 宏观和微观

2. 必须百分之百实现目标

3. 严格核查以求完美

第五章 用双重确认的办法保护公司和员工

1. 不让人犯罪的制度设计

2. 双重确认的具体做法

第六章 提高核算效益

1. 何为单位时间效益核算制度

2. 追求附加价值的阿米巴经营

3. 单位时间效益核算与会计的关联

<<稻盛和夫的实学>>

- 4. 作为管理会计报告的单位时间效益核算制度
  - 5. 依据售价还原成本
  - 6. 阿米巴经营与售价还原成本法中的成本
  - 7. 注入灵魂才能使单位时间效益核算制度生效
- 第七章 实行透明经营

.....  
第三部分 直接为经营服务的会计学之实践  
(盛和塾经营问答)

后记

## &lt;&lt;稻盛和夫的实学&gt;&gt;

## 章节摘录

用原理原则判断如何折旧 在会计领域如何依据原理原则进行判断，我想用固定资产折旧年数为例来说明。

比如，问财会人员：“购买机械设备为什么要考虑折旧？”

“机械设备使用时并不改变形态，这与原材料不同，原材料会改变形态，变成产品。

因此，可以用上几年的机械设备作为费用一次性打入成本不合理。

“那么，不停地使用，等报废时再一次性打入成本显然也不合理。

所以正确的做法是，确定机械设备能够有效工作、正常生产产品的年数，在这一期间内分摊该机械设备的成本。

”这样的回答可以接受。

但是在会计常识上，使用年数按照所谓“法定使用年数”计算，即对照日本大藏省颁布的折旧年数一览表来决定设备的折旧年数。

按照这份一览表，新型陶瓷粉末成型设备归属“陶瓷器、黏土制品、耐火物品等制造设备”一项，使用寿命规定为十二年。

根据这一规定，用于硬度极高的新型陶瓷粉末成型、因而磨损极快的机械设备也要折旧十二年。

与此相比，加工砂糖和面粉、磨损并不厉害的设备却归入“面包及糕点制造设备”一项，使用寿命为九年，比新型陶瓷设备的还要短。

这一规定令人难以接受。

按不同设备的正常使用寿命来分摊费用理所当然，但实际上却要按所谓“法定使用年数”折旧，对这种明显不合理的规定，经营者岂能泰然接受。

法定使用年数是重视“公平课税”的税法中规定的。

它并不承认不同企业的不同状况，而规定了“一律公平”的折旧年限。

按照我的经验，新型陶瓷设备如果二十四小时连续运转，即使精心地维护保养，至多也就能使用五六年，因此折旧年限应该按设备能够正常使用的年数来确定。

但是，财务、税务专家们却说：“即使在结算处理上按六年折旧，但因税法规定必须十二年折旧。

所以，如果那样做，前面六年折旧费增加，利润减少，但计算税金时又要按法定使用寿命十二年折旧，结果是利润减少税金却不减，变成有税折旧。

”他们或许认为：“税务上的使用年限是法定的，大家都在遵守，标新立异，作与众不同的事并不聪明，实际处理上折旧计算作两本账也太麻烦”。

许多经营者在专家们这类意见面前退缩，“是这么回事啊，那就算了”。

但是，就算实务上常识是这样，根据经营和会计的原理原则，就是付税也应该折旧。

只能用六年的设备却要花十二年折旧，就是对不能再使用的东西继续折旧，就是说实际使用的六年中折旧金额太少，把这部分放到后面的六年中折旧。

“事实上发生的费用不打入成本，从而增加当期利润”，这种做法既违反经营原则也违反会计原则。

每年若无其事这么做的企业不会有前途。

只是消极地遵从所谓“法定使用年数”的惯例，忘记了“折旧到底是什么？”

”“经营上应该怎样判断才对？”

”这种本质性的问题。

所以，在京瓷不依照法定使用寿命折旧，而是根据设备的物理寿命、经济寿命进行判断，确定“自主使用寿命”，依此折旧。

具体来说，大致是法定寿命的一半，即四至六年。

变化特别迅速的通信机械设备，税法上使用年限为十年，我们也将其大幅缩短。

在会计上实行所谓“有税折旧”，税务上按税法上规定的使用年数另外计算折旧。

判断基准不拘泥于常识 常识往往强有力地支配着人心，关于这一点，我想以自己年轻时经历过的实例作说明。



## &lt;&lt;稻盛和夫的实学&gt;&gt;

过去“票据贴现押金存款和套利存款”非常普遍。

1959年京瓷创立之初，每当在银行贴现支票时，理所当然，都要被强制存进一定比例的“票据贴现押金存款”，这是因为银行贴现票据时如果遭拒付，银行不会承担风险，公司必须自己承担拒付支票。但是，银行又担心我们不依约买回拒付票据，作为担保，就强制性采用“票据贴现押金存款”。

这种做法是为了预防银行风险，这点可以理解。

但这种强制存款随贴现票据越积越多，哪怕超过了票据的贴现余额，仍要继续强制存款。

当公司内部讨论银行要求提高强制存款比例时，我提出这种强制存款的做法难以接受。

但以财务人员为首、周围的人都笑我，强制存款是常识，我质疑常识就成了“非常识”，没有人把我的意见当回事。

但不久后，这种票据贴现押金的强制存款和套利存款都被废止了，因为它遭到批评，同时被认为是银行为提高自身收益的不公正举措。

这件事给了我很大的自信：“无论是什么常识，道理上不对的事，最终世人还是会明白并承认它的不对。”

”另外，相对于销售额，在销售费用、一般管理费的比例上，也有对所谓常识的迷信。

比如某行业，销售费用、一般管理费用占销售额的15%，这是常识，因为行业内各企业的销售组织、销售方法都大体雷同。

因此，新人行的企业就以相对于销售额15%的销售费用、一般管理费用为前提开展经营。

这样，不知不觉，这家新企业就与其他企业趋于雷同，只是模仿别的企业，这就等于自动放弃了从根本上思考重要的经营课题的机会：“为了更有效地销售本公司的产品，究竟应该采用怎样的销售组织、销售方法呢？”

”不仅如此，“这种行业、这种规模，税后的销售利润率也就是百分之五六”，如果被这种常识框住，无论如何，结果利润率只能停留在那个水平上。

奇怪的是，尽管每年工资都上升，却仍能维持这样的利润水准，但要超越这种水准。

却怎么也做不到。

这些例子说明，所谓常识很容易束缚人们的头脑，尽管过后想起来会觉得不可思议。

当然，我并不是说要从根本上否定常识，问题在于，本来在一定条件下才成立的“常识”被当成了永远正确的东西，囫囵吞枣，生搬硬套。

在不断变化的经营环境中，不被这类“常识”捆住手脚，透视事物的本质，不断做出正确的判断，非常必要。

以上所述。

是我最基本的思维方式，可以说是我思想的出发点，因此也是我在经营中思考一切问题的基础，当然也是在会计领域中必须贯彻的思想。

P8-12

<<稻盛和夫的实学>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>