

<<稻盛和夫的经营实学>>

图书基本信息

书名：<<稻盛和夫的经营实学>>

13位ISBN编号：9787506044967

10位ISBN编号：750604496X

出版时间：2010-5

出版时间：东方

作者：稻盛和夫

页数：全五册

字数：93000

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>

## <<稻盛和夫的经营实学>>

### 前言

“盛和塾”吸引了众多怀着诚挚之心想要学习企业经营的人士，他们来自各行各业，总人数超过了三千六百人。

“盛和塾”的开办还要追溯到1980年，当时一些听了我演讲的年轻企业家恳切地要求我向他们传授如何实现有效经营的方法。

刚开始的时候，我以事务繁忙为由拒绝了他们的这个请求，然而最终还是被他们的热情所感染，终于接受了他们的这个要求。

最初，我们只不过是大家抽空，以几个人在一起边喝酒边聊的形式进行探讨，闻讯从日本各地跑来想要参加的人络绎不绝。

最后有人提议，不如以“塾”的组织形式来进行运营，就这样“盛和塾”在日本各地纷纷建立了起来。

在这个独自生存都不容易的世界里，企业的经营者，哪怕是中小企业，甚至街道作坊的经营者们都在为员工以及他们的家庭成员的生活提供着保障，因此我认为他们都非常伟大。

“盛和塾”正是作为这些肩负重任的经营者们欢聚一堂、互诉烦恼、相互鼓励、共同学习的场所不断发展壮大到了今天。

作为“盛和塾”的塾长，怀着希望所有的学生都能够成长为优秀经营者的单纯心愿，我花费了众多时间投入到这项纯属志愿者性质的活动当中。

“盛和塾”从成立之初到现在已经历了二十多年的岁月，如今在日本各地的分塾已经达到了五十二家，并且还扩展到了美国、巴西，以及中国。

在“盛和塾”的课堂上，我在讲授作为企业经营基础的经营哲学的同时，也会进行被称作“经营问答”的具体经营指导。

这种指导就是让学生坦率直接地陈述自己在实际经营活动中遇到的种种问题，然后我对此进行认真思考，并花费心血提出相应的建议。

考虑到这些问答内容或许对那些在企业的经营活动中遇到相同问题的人士多少都会有所帮助，我决定将其集结成册。

这本书是以《创造高收益》为题，在每一章节中，我都会先陈述我的思想，之后登载一些我与学生之间关于该思想的相关问答。

借本书出版的机会，我要向在“盛和塾”的课堂上参与经营问答的所有学生，以及长年以来一直为“盛和塾”的活动提供支持的盛和塾事务局的福井诚顾问表示衷心的感谢！

同时，也要向为本书的编纂工作付出了辛勤劳动的日本经济新闻社出版局编辑部长西林启二先生，以及协作我进行原稿整理的京瓷执行董事秘书室长大田嘉仁、同秘书室经营研究部的木谷重幸表示谢意！

在泡沫经济破灭的后遗症终于得到痊愈、日本经济开始出现转机之际，我坚信，日本企业的经营者们只要能够抓住这个机会，在回归企业经营应有原点的同时，重新恢复对经营的自信和骄傲，日本经济就必然能够获得复苏。

我从心底祈愿，本书能够为参与企业经营活动的各位提供帮助，对日本企业的活性化产生助力。

2005年3月 稻盛和夫

## <<稻盛和夫的经营实学>>

### 内容概要

27岁创办京瓷，52岁成立第二电电(即KDDI)，秘诀何在？

78岁重整日本航空，成功经营者的秘诀，尽在《稻盛和夫的经营实学》中！

《稻盛和夫的经营实学》由稻盛和夫等编写，共分5册，包括：《创造高收益(壹)》、《创造高收益(贰)》、《创造高收益(叁)》、《创造高收益的阿米巴模式》、《稻盛和夫的实学》。

## <<稻盛和夫的经营实学>>

### 作者简介

稻盛和夫，1932年出生于日本鹿儿岛市，1955年毕业于鹿儿岛大学应用化学专业。

与松下公司的松下幸之助、索尼公司的盛田昭夫、本田公司的本田宗一郎并称为日本“经营四圣”，也是“四圣”中目前唯一健在的一位，被誉为“当代松下幸之助”。

27岁创办京都陶瓷株式会社，现名“京瓷”。

52岁创办第二电电，原名“DDI”，现名“KDDI”，目前是日本仅次于NTT的第二大通信公司。这两家公司都是“世界500强”的企业。

2010年临危受命，接掌日航CEO帅印，同时被日本前首相鸠山由纪夫任命为内阁特别顾问。

## <<稻盛和夫的经营实学>>

### 书籍目录

《创造高收益(壹)》：

序章 探寻企业存在的意义

第一章 铸就高收益基盘

确立高收益体质

【经营问答一】为了做大，加大公司的投资是否正确？

【解答】要想实现利润收益的提升，首先需要进行基盘的构筑

确立高收益体质是前提条件

有助于确保充分利润的定价方式

公司总部简陋破旧与否并不重要

【经营问答二】企业经营者的优先课题是什么？

【解答】深入基层，设身处地地了解实际状况

细分核算单位

奖金和工资不能与绩效直接挂钩

坚守核心业务，贯彻从一而终

【经营问答三】如何不依赖母公司，拓展自主独立的道路？

【解答】开动“脑筋”，专注于既存业务，从而增加利润

提高业务核算指标

京瓷物流业务部的诞生

利润率不改善，梦想也就无从谈起

【经营问答四】如何依托以OEM为主体的实业改善企业收益？

【解答】专注于外包业务，想方设法将生产效率提高十倍

向策划提案型委托生产模式的转变是企业形态进化的证明

OEM承包厂商容易陷入的歧途——过于轻率地拓展自主品牌

转换思想，发掘能够惊人地削减成本的方法

充满自信地专注于承包业务

每天都要与技术人员一道进行反复研讨

第二章 企业要勇于不断进取

如何实现企业经营的多元化

【经营问答五】作为零售业，不断扩大分店的做法是否正确？

【解答】不要追求销售的规模，努力提高各家店铺的利润成本核算

在夯实核心基础之后再展开新业务和新店铺

大本营与出击人员的配置

让事业永续的秘诀——在知足的基础上再求发展

【经营问答六】是否该对老旧设备进行大规模的改造？

【解答】与其不断借债，不如通过零敲碎打来自己动手进行改造

不要相信基于假设的销售额

通过发动京瓷员工投入美化工厂运动而令企业业绩趋于好转的实例

亲自动手，发挥自身专长，进行创新改进

要将最优异的真实服务作为自己的经营利器

## <<稻盛和夫的经营实学>>

【经营问答七】为了扩大市场份额，应该如何成功地进行M&A？

【解答】三方皆赢的并购有助于企业的进一步繁荣  
能够获得员工爱戴的品性至关重要  
以救助对方企业员工的心态进行并购  
超越种族偏见的AVX公司并购案  
不以强权，而是以德服人

【经营问答八】拓展新领域时的成功诀窍是什么？

【解答】将自身专长视作事业成败的关键，注重自身能力的培养  
穿越企业经营多元化这条尸横遍野的道路  
由于推行多元化而蒙受损失的钟纺公司  
以未来进行时态对待自身的能力

### 第三章 基于合伙人理念的企业经营

创造超越劳资双方立场差异的企业文化

【经营问答九】当企业业绩下滑时，应该如何进行工资制度改革？

【解答】根据绩效浮动工资的做法只会产生反效果，不如争取员工理解实现全员工资的整体下调  
不论升降都会产生矛盾的绩效浮动型工资制度

即便在工资制度倾向合理主义的美国，京瓷也依然是以劳资关系为重

与其采用扰乱人心的绩效工资，不如实行员工工资的整体下调

京瓷也曾经基于危机感，冻结过员工工资

【经营问答十】为了提高工作效率而不允许员工加班，这种做法是否合理？

【解答】让全体员工都参与经营活动的同时，确立专业化薪酬体系

绝对不能制造导致内部对立的关系构造

让公司全体人员都来一同扛“轿子”

因为都是企业合伙人，所以全体员工都能够获得企业的股份

注意确立专业化的薪酬体系

【经营问答十一】如何处理基于目标管理的年薪制所产生的问题？

【解答】对于业绩优秀的员工给予荣誉和表彰，但要注意避免员工工资差异过大  
走入死胡同的合理主义型工资制度

技术、心态、和谐，只有在这三点融合一体时，才能催生强大的企业

合理主义型薪酬体系所激发的矛盾及其结局

不以表面利润，而以“单位时间利润”作为经营指标

对达到目标者不许以金钱，只给予荣誉和表彰

公司不是某一个人的舞台，而应该是让所有参演者都获得幸福的舞台

【经营问答十二】为了保住公司，是否应该裁减员工？

【解答】大善似无情，向员工坦诚困境，重振信赖关系

重视平时教育

企业经营者自身的行为是重建信赖与尊敬的关键

### 第四章 打造自燃型集体

培养具备经营者意识的人才

【经营问答十三】如何培养能够自觉担负经营责任、积极投身工作之中的企业员工？

## <<稻盛和夫的经营实学>>

【解答】通过小集体的划分来催生员工的经营意识，并同时予以指导  
与其创办子公司不如优先成立事业部  
遵循经营的基本原理和原则

通过参与企业经营来提高员工的经营意识  
【经营问答十四】如何培养具有自燃特性的主管？

【解答】选用并培养年轻人  
经营者在心怀对部下感恩之情的同时，严责督导同样也必不可少  
培养能够为企业主管提供助力的年轻人才

【经营问答十五】在追求精干型经营的过程当中，应该如何处理不称职的员工？

【解答】把握员工的个性与忠诚心  
他们是否对自己的企业怀有感情？

石墙缝隙中闪光的小碎石也同样重要  
一位真挚对待下属，彻底清除了所辖公司巨额债务的男人

【经营问答十六】如何将企业的经营管理彻底落实到实处，并与企业员工之间实现有效沟通？

【解答】将阿米巴经营与企业的联谊聚会结合起来  
绝对不能指望通过一团乱麻式的公司财务来把企业做大做强  
彻底实现透明化的独立核算管理  
联谊聚会是构筑人际关系的良机  
在温馨的气氛中进行认真讨论的酒宴

终章 追求高收益经营

《创造高收益(贰)》：

序言

第一章 如何打造充满活力的企业文化

在看不见的地方创造竞争力

【经营问答一】如何解决组织的僵硬化

【解答】培养能够“为公司振兴而披肝沥胆”的志同道合者  
造成组织僵硬化的元凶

培养“传教士”

在经过充分劝导后再下命令

在公司中实行“明治维新”

【经营问答二】是否存在能够得到所有人认可的考核方式

【解答】企业内部考核难度极大。

企业领导者不应只依赖

各项规章制度，还应倾注心血，亲力督导手下员工

考核规则容易制造矛盾

成果主义无助于企业的活性化

企业经营者必须是一流的心理学家

【经营问答三】如何改善企业文化，推动企业发展

【解答】经营者若不亲临基层就不可能塑造出良好的企业文化

利润出自于实际生产一线

严密掌控生产一线状况

深入了解基层实际情况

## <<稻盛和夫的经营实学>>

正是由于能够严密掌控基层实际状况，才能催生出相应的经营理念

【经营问答四】如何摆脱企业的萎靡状态，提高员工凝聚力

【解答】秉持“与员工一道同舟共济”的理念制定企业的经营方针  
经营者首先必须珍惜重视自己的员工

“经营者需要赢得员工的敬佩”

企业经营者只有在珍惜重视手下员工的基础上，才能成就“大善”

### 第二章 如何激发员工的积极性

描绘梦想，点亮心灵

【经营问答五】如何让从事低层次工作的员工也能够充满自豪感

【解答】揭示工作的存在理由，激发员工工作动机

这不仅是3K行业的问题

我自己也曾经有过毫无工作动力的时候

让京瓷能够大获成功的原动力

“这是一项具有世界水平的研究”

【经营问答六】在企业刚刚摆脱赤字困扰之时，应该如何对待怀有不满情绪的员工

【解答】描绘梦想，揭示更加远大的目标，

并同时做到率先垂范

实现盈利只不过是重新回到起点而已

公司是员工幸福的基盘

经营者不可迎合员工

【经营问答七】如何让那些难以认同企业经营理念的  
员工产生凝聚力

【解答】避免空头许诺，创造一个有助于提高员工  
幸福度的工作环境

超出常人的努力应该只是针对参与企业经营的

管理人员所提出的要求

通过改善生产效率来确保员工获得身心两方面的幸福

【经营问答八】为了强化公司的营销实力，究竟应该重视团队  
协作，还是注重发挥员工的个人特性

【解答】让具有营销才干的员工深入学习了解企业哲学，  
将其培养成为公司的中坚力量

经营者光靠激情并不足以推动企业的发展

切勿满足于现有技术资产

万不可信奉“推销至上”的想法

被客户拒绝才正是营销活动的开始

杰出的营销人员需要具备特殊的才能

正是因为“足智多谋”才更需要树立明确的哲学理念

向有能力的营销人员学习

### 第三章 如何培养干部

培养共同经营者

【经营问答九】当企业获得进一步发展时，经营者应该如何处理好与资深员工的关系

【解答】搭建经营管理的基本框架，为多店铺运营做好准备

企业成长期的烦恼

确立好足以维系店铺经营的管理架构

选择副手时需要注重个人品性

在工作中要会识人善任

## <<稻盛和夫的经营实学>>

要说服资深员工接受后来者居上的现实

【经营问答十】如何培养能力有所欠缺的干部

【解答】将公司按照机能进行划分，各自配属与之相应的管理干部  
针对发电厂的咨询建议型工程服务

创业型企业家的烦恼

将公司按照不同机能进行划分

在培养出专门人才的基础上，再扩大各自的专业范围

【经营问答十一】如何提高员工参与企业经营的意愿

【解答】领导人要以善待手下干部作为切入点

不应该要求部下做出自我牺牲

从美国的建国历史感受自我牺牲的意义

公司为何而存在？

经营者要让员工具备敬业精神

【经营问答十二】如何培养具有责任感的干部

【解答】在向企业干部们宣扬经营哲学的同时，  
还必须在生产一线接受严格的实践锻炼

经营哲学的宣扬是为了培养共同经营者

任命能够担负责任，实现部门有效核算的人选作为部门主管

创立一种连临时聘用人员都能够一目了然的利润展示机制

经营者不是向下属下放权力，而是让他们担负责任

### 第四章 如何提升自我

成为一名广受尊敬的领导者

【经营问答十三】如何确立作为领导者的价值判断基准

【解答】学习先人教诲，磨砺自身作为领导者所需的人格魅力  
在加强量贩店销售的同时，扩大企业流通渠道

用人之道在于使人信服

个人的内在人格才是决定其最终判断的坐标轴

提高自我人格境界的两种方法

企业领导者应该将自己的全部身心都交给企业

最高领导者与二把手之间的责任具有天壤之别

【经营问答十四】企业领导者是否应该身居一线

【解答】领导者只有首先做到率先垂范，

才能够推动公司员工的成长

没有必要在意“领导者不可万事一肩挑”的意见

定价是经营的重要一环

【经营问答十五】领导者应该如何让自己的意图在企业员工中得到贯彻和执行

【解答】领导者首先在工作中做出表率，然后再在私下与员工展开亲密地交流  
通过率先垂范赢得员工的认同感

内部联谊聚餐会是沟通心灵的最佳方式

我在一次研讨会上遭遇到的质疑

堂堂正正的反驳

赢得“信者”是获利的保证

【经营问答十六】一个在公司里年纪最小的公司总经理应该如何担负起领导职责

【解答】经营者在虚心学习请教的同时，还要毅然决然地维护企业的规章制度，并揭示企业目标，  
率领员工共同向前

以员工为师，钻研熟悉公司业务

## <<稻盛和夫的经营实学>>

创造梦想，激发员工的工作动机

有的时候经营者也需要利用威权来领导手下员工

终章 领导者的十项职责

- 一、明确事业的目的地和意义，并向部下明示
- 二、揭示具体目标，与下属共同制定相应计划
- 三、心中要保持强烈的意愿
- 四、付出超于常人的努力
- 五、具备坚强的意志
- 六、杰出的人格
- 七、不管遭遇任何困难也绝不放弃
- 八、对待下属要有关爱之心
- 九、不断激励下属士气
- 十、永远保持创造性

《创造高收益(叁)》：

前言

序章 盛和塾的实践哲学

第一章 总经理一职的要义

- 一 领导者判断时的依据
- 二 对总经理而言，什么最重要？
- 三 领导者的器量
- 四 经营目标要根据何种基准？如何决定？
- 五 如何克服本业与担任公职的纠葛？
- 六 跨越危机的方法

第二章 扩充营业内容的要点

- 一 何谓成长企业的企业文化？
- 二 为低收益而烦恼
- 三 考虑给员工的利润分配
- 四 快速成长期的生产设备资金调度
- 五 因扩充经营与贷款增加而感到不安
- 六 先行投资的考虑方法

第三章 掌握人心的要点

- 一 如何提高优秀、资深员工自我启发的欲望？
- 二 如何让三K(肮脏、辛苦、危险)产业业种的员工以公司为荣？
- 三 为活化高龄员工而烦恼
- 四 如何培养有其同哲学观的年轻人才？
- 五 成为有力的NO.2领导者的要件
- 六 为员工的进退、采用人才而烦恼

第四章 传承事业的要点

- 一 继承伟人父亲的产业之后，该怎么做？
- 二 女婿经营者如何建立领导力？
- 三 中小企业领导者的世袭制度是对还是错？
- 四 第二代领导与老臣之间
- 五 分店经营的真意

第五章 投入新事业的要点

- 一 外在环境变坏时，如何应对？
- 二 投入新市场的条件
- 三 向海外市场进军的成功秘诀

## <<稻盛和夫的经营实学>>

四 用什么尺度、标准,判断该进入市场或从市场撤退?

五 开发新商品的着眼点

### 第六章 各种有关经营的话题

一 京瓷的KONPA

二 如何体验出能燃烧的斗志?

三 如何接纳年轻人的价值观?

四 家人感情与工作之间的关系

五 经营者的健康法则

六 成为有名经营者的条件

《创造高收益的阿米巴模式》:

### 总序 什么是阿米巴经营

#### 第1章 京瓷的经营

1 创业以来的大胆创新精神

2 阿米巴经营——培养企业家的经营

3 阿米巴经营的活力

4 每位员工都是经营者

#### 第2章 阿米巴经营的目的

1 组织结构创新

2 实现全员参与的经营

3 通过核算衡量员工贡献,培养员工的目标意识

4 实行高度透明的经营

5 自上而下和自下而上的整合

6 培养领导人

7 阿米巴经营和赋权

#### 第3章 阿米巴之间通过内部交易展开竞争

1 把市场机制引入制造现场

2 定价是经营之本

3 从公司外部采购

4 销往公司外部

5 跳出阿米巴的框框进行思考

6 阿米巴经营和市场

#### 第4章 使用单位时间核算衡量业绩

1 单位时间核算的思路

2 单位时间核算的诞生

3 制造部门的单位时间核算

4 销售部门的单位时间核算

5 单位时间核算的架构

6 单位时间核算的运用

7 单位时间核算的特色

#### 第5章 阿米巴经营的具体运行

1 阿米巴经营循环

2 阿米巴会议

3 制订年度计划

4 制订月度计划

5 执行计划

6 反馈结果

7 评估结果

## <<稻盛和夫的经营实学>>

8 阿米巴经营模式下的销售部门

9 阿米巴经营模式下的研发部门

10 阿米巴经营模式下的管理部门

第6章 阿米巴的分裂、合并、成长

1 阿米巴的分裂和合并

2 临机应变的组织结构

3 新项目的创建

第7章 通过阿米巴经营实现企业变革

1 阿米巴经营的咨询业务

2 株式会社SYSTEC的案例

3 株式会社DISCO的案例

结束语——阿米巴经营的根本和实施

后记

《稻盛和夫的实学》：

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

## <<稻盛和夫的经营实学>>

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
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

1. 光明正大的财务会计
2. 公司内部的沟通交流
3. 光明正大地公示信息
4. 经营的道德规范和会计的原则
5. 保证公正的一一对应原则
6. 资本主义经济中会计的使命

## 第二部 直接为经营服务的会计学之实践(盛和塾经营问答)

【经营问答1】有关先期投资的思考

答——投资要临机应变，控制间接人员增加以扩大利润

【经营问答2】与大企业合作来筹措资金

答——不能提高收益率的扩张十分危险

【经营问答3】扩充业务带来债务增加

答——看懂损益表，理解数字的意义

【经营问答4】如何确定经营目标

答——经营目标取决于经营者的意志

【经营问答5】成本管理的问题点

答——生产厂家的利润产生于制造部门

后记

## &lt;&lt;稻盛和夫的经营实学&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：作为作料的“鱼糕”、“炸豆腐”、“葱”也有讲究，可去超市买，也可从工厂、农户直接进货。

单单原材料进货就有各种各样的办法。

最重要的还是定价。

有卖300日元一碗的，也有卖500日元一碗的。

价格便宜可以多卖，但却赚不到钱。

一定得找出让顾客满意的最高价格。

做这样一个摊贩也有许多选择。

即便一个晚上的差距不大，一年下来差别就会很大，有人可能从摊贩发展为颇具规模的加盟连锁店，有人拉了几十年面条车仍一无所有。

不是那宗生意本身的好坏，而是商人能否把生意做成功。

做到正确定价，把销售额最大化，然后努力做到经费最小化，这就行了。

企业会计必须为经营者提供方便，让经营者能更有效地追求“销售最大化、费用最小化”这一经营原则。

而且把其成果清楚地展示出来。

这一观点贯穿于京瓷会计系统之中，这一思想在京瓷会计系统的“核算制度”中以直接的形式明白地表现出来（参照后述第一部第六章“提高核算效益的原则”）。

不懂会计不能成为真正的经营者 我们周围的世界看似复杂，但其实本质上很简单，它遵循原理原则，但这种简单的本质投影于现象界，反映出来就显得很复杂。

企业经营也一样，在会计领域，看起来非常复杂的企业经营状况，由数据极为单纯地表达出来，由此反映出真实的状态。

如果把经营比喻为驾驶飞机，会计数据就相当于驾驶舱仪表上的数字，机长相当于经营者，仪表必须把时时刻刻变化着的飞机的高度、速度、姿势、方向正确及时地告诉机长。

如果没有仪表，就不知道飞机现在所在的位置，就无法驾驶飞机。

所以会计不能仅仅在事后反映经营的结果。

无论结算处理多么正确，但如果不能及时报告，经营者就无法下手协调经营。

会计数据如果不能简洁并即时表达企业当前的经营状况，对于经营者来说就没有任何意义。

急速发展的中小企业突然破产就是例证。

因为缺乏迅速、明确反映企业实际情况的会计制度，作笼统账，导致经营判断错误，最终资金周转不灵，走进死胡同。

中小企业要健康发展，必须构筑能够一目了然地反映经营状况、并彻底贯彻经营者意志的会计系统。

京瓷之所以能够快速开展事业。

就是因为很早就构筑了这样的会计系统，并依靠这个系统开展经营。

## <<稻盛和夫的经营实学>>

### 媒体关注与评论

我认为，经营一项事业，如果无法实现最低10%的税前利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。而所谓高收益，最少也是指15%-20%的利润率，这就是我给高收益设定的标准，并以这个标准来督促大家实现企业的高收益经营。

——稻盛和夫 稻盛和夫不仅创办并带领两家企业进入世界500强，还将他的经营和人生哲学传授给众多的中小企业和千千万万的个人。

他不仅创造经济价值，还创造普世价值，是我很敬佩的全球企业家。

——郎成平

<<稻盛和夫的经营实学>>

编辑推荐

《稻盛和夫的经营实学(套装共5册)》由东方出版社出版。

<<稻盛和夫的经营实学>>

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>