

会计七原则

2011年10月22日-23日

稻盛经营学中国（大连）报告会

前言

我是刚刚承蒙介绍的稻盛。

由稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司和大连盛和塾共同举办的“2011年稻盛和夫经营哲学大连报告会”，有这么多的中国企业家参会，还有许多日本盛和塾的塾生赶来参加。对此，我深表感谢。

在讲演之前，请允许我向为筹备这次报告会做出辛勤努力的大连盛和塾以及有关的各位，表示由衷的谢意。

在今年9月举办的“稻盛和夫经营哲学广州报告会”上，我以“阿米巴经营带来企业的持续发展”为题，就企业经营不可缺少的管理会计，也就是我独创的“阿米巴经营”的基本的思维方式及其概要作了说明。

今天，我想继续9月的讲演，就企业经营的实学，即我对企业会计所做的思考，就是所谓“京瓷会计学”进行阐述。我不是财务专家，但作为经营者，在日常的经营中，我意识到会计的重要性。

在不断学习的同时，结合经营实践，对会计应该怎么做才对，我用自己的方式，确立了会计的原理原则。

京瓷在50多年的经营中，没有一年亏损，持续快速成长发展。我认为原因之一，就是我们在很早就确立了这一有关企业会计的正确原则，并在此后的经营中贯彻实行。

以上述经验为基础，1998年在日本，总结我对企业会计的思

考和实践的书籍，以《实学》为书名出版。“工程师出身的经营者所著的实践性商业书籍”，成为畅销书，至今还有许多经营者、管理者、会计师在认真阅读。在中国，今年也出了新的版本，并获得了很高的评价。

中国经济飞跃发展，在这过程中，许多中国企业也得以迅速成长发展。这些快速成长的企业，为了维持它的成长发展，必不可少的是，支撑这种发展的正确的企业管理思想，构筑清晰的企业管理的体制。这就是“阿米巴经营”还有我今天要讲的“京瓷会计学”。

首先，从我这种会计学是如何产生的这点讲起。

1959年，归因于我的几位朋友们的支援与好意，我创立了京瓷公司。当时我只是一个27岁的工程师，没有经营的经验和知识。尽管如此，在以前工作过的企业里，因为我承担了从产品开发到事业化的全过程的任务和工作，所以对产品的开发、生产、销售，这三项企业经营的要害，我觉得应该能够胜任。

但是，对于“会计”我却一无所知。最初看到资金平衡表，右边是贷方“资本金”，左边是借方“现金·存款”。我甚至认为“把资金两边分开，两边都有钱”。

当时的我就是那样。但是员工们在各种事情上都要听我的判断，而京瓷是一个刚刚诞生的小企业，只要有一次判断失误，企业就可能马上倾覆。究竟应该以什么作为判断的基准？我非常烦恼，甚至夜不能眠。因为缺乏经营的知识 and 经验，我就决定对所有的问题都自问：“作为人，何谓正确？”，“把正确的事情以正确的方式贯彻到底。”

就是对照我自己也能理解的父母和老师从小教导的朴素的伦

理观，对一切事情作出判断。这样的话，我想哪怕没有经营的知识 and 经验，也不至于在判断上发生大的错误。

就是说，在自己的心中确立了基于所谓原理原则的判断基准。现在回过头来看，当时我缺乏经营常识，没有被常识所局限，反而是幸运的事。因为这样我就可以去捕捉事物的本质。

对于“会计”也一样。因为总要回归到事物的本质进行思考，因此在有关会计的具体问题上，只要我有疑问，就马上要求财会人员做出详细的说明。

但是，我想知晓的不是会计和税务的教科书式的说明，而是会计的本质及其背后的原理。而在这方面，财会人员却往往不能给我满意的解答。

财务专家会说“会计上就是这么规定的”。但我每天都为经营上的问题而烦恼，他们这种说法我不能接受。于是就追问“那是为什么？”一直到他们的解释让我满意为止。

有一位在京瓷创业几年后进公司的财务部长，他曾在历史悠久的企业里积累了丰富的业务经验，是一位财会专家。他并不因为我是社长，就会对他相信的东西轻易让步。

但是，不管多么小的事情，只要我有疑问，就毫不客气地向他提出。“为什么要使用这种票据？”“从经营的立场上应该这么做才对，为什么在会计上却不这么处理？”等等，我总是刨根问底，反复追问“为什么”？

他回答说：“反正企业会计上就这么规定的。”但我却不罢休：“这种回答没有说服力。不能回答经营者想知道的事，这样的会计没有价值。”直到他的说明能让我接受为止。

最初他对我的提问很吃惊，觉得不可思议。因为作为财务专家他很自负，对他而言，我似乎提出了一系列奇怪的问题。但过了几年，他的态度突然转变，开始认真诚恳地倾听我的意见。

作为经营者，我从“正确的经营应该是怎样的”这一立场出发，对会计发表看法。他理解了我的观点。作为财务人员，我的这种立场他过去没有思考过。“会计真的是应该为经营服务的”，他主动吸取了这一观点。

后来我问他时，他说他意识到，我提出的问题“直逼会计的本质”。后来，他以财务部长的身份参与了公司股票在日本上市和在美国发行股票（ADR）。在京瓷成长发展的过程中，把会计系统改进得更加完善精致。

在京瓷成长发展过程中，我遭遇到各种财务和税务上的问题，我都依据自己的经营哲学，从正面认真研究，作出判断。通过对具体事件的深入思考，对于会计、财务本来应该是怎样的，它的理想状态是什么，我都有了自己独特的见解。

这种思维方式作为“京瓷会计学”，和京瓷独创的“阿米巴”经营管理模式一起，渗透到京瓷公司内部，成为京瓷快速成长的原动力之一。

“京瓷会计学”就是这样产生、培育的，它是经营者用于经营实践的会计学，它由七条原则组成，下面我想逐条解释。

第一条：以现金为基础的经营原则

在近代会计学中，当收入和支出的事实发生时，就算有了收益和费用，计算入账。这叫作“发生主义”的会计处理方法。采用这种方法，实际的现金收支发生时，作为收益和费用，在会计上的认

识是不同的。

其结果，结算表上显示的盈亏数字的变动和实际的现金流动脱节，对经营者而言，就很难弄清楚经营的实态。

例如，报表上有利润，实际上不是以现金，而是以库存或尚未到账的应收款等各种形态存在。这样，就会发生决算虽然盈利，却又必须向银行借钱的情况。

经营的基础归根结底要靠手头的现金，不是会计报表上有利润就可以安心了。经营企业必须经常考虑“赚到的钱哪里去了？”要增加手头的现金。

以现金为基础的经营原则可以给企业带来稳定。

在日本，有的经营者因为“票据没有贴现”四处奔走筹款，总算贴现了，就自以为经营很有本事。但总是为紧急筹款而奔走不停，像自行车一停就倒下一样，这样做至多不过是把亏本经营挽回收支平衡、不盈不亏的状态，不可能让企业成长发展。

另外日本有很多经营者认为，靠银行贷款来快速扩张事业是个好办法，但俗话说银行是“晴天借伞与人，雨天反而收伞”。企业一旦有危机，银行就很无情。

因此企业必须在任何时候都要靠自己的力量保证自己不挨雨淋，同时现代社会技术革新日新月异，很短时期内，事业环境就可能发生巨大变化，要在这样的背景下持续推进事业，就要将必要的资金，在必要的时间，投入研究开发和新设备投资。

因此，经营者必须保留充裕的自有资金，才能根据需要加以使用。为达此目的，企业除了积累雄厚的内部留存外，别无他法，就是说必须提高企业的自有资本的比例，这是衡量企业稳定性的重要

指标。

前面谈到，日本企业大多倾向于向银行借贷的方式经营企业，不是累积自己的利润，以自己的钱来经营，而是考虑向银行借钱。他们认为，与其获利后交税和分红，借钱付利息反而能节税，这样做好处多多。

但是，以借贷方式筹措资金，会受到市场利率、资金供需变动以及政府、金融机构政策方针的影响，为开拓新事业或扩大生产设备的投资，往往因此而错失良机。

出于这样的理由，从创业后不久，我经营企业就下功夫尽量增加手头的现金。其结果，不仅让京瓷成了具备高收益体质的企业，而且很早就实现了无贷款经营。

再则，努力实践以现金为基础的经营，身边有了充裕的资金，那么当新的商业机会来临时，就能果断出手，在推进新事业中占据优势。

可见“以现金为基础的经营”不仅可以给企业经营带来稳定性，而且可以构筑企业持续发展的基盘。所以这是一条基本原则。

第二条：一一对应原则

所谓“一一对应原则”，就是物品和金钱流动必须开票，票据随物品和金钱一起流行。公司内彻底实行一一对应原则，一张张票据上的数字累加起来，就成为公司整体的业绩，企业会计就表达了公司的真情实况。我意识到这一条的重要性，是出于以下的经验。

京瓷创建后第三年即1962年，我第一次去美国。当时的日本，精密陶瓷的市场很小，我很想把精密陶瓷的产品卖到美国去，在那里，最尖端的电子和半导体产业的发展方兴未艾。最初竭尽辛劳却

拿不到任何订单，到 1968 年，我们在后来成了半导体产业发祥地的硅谷附近设立了销售据点，开始了销售活动。当时我派遣海外经验丰富的贸易部长，加上一名刚进公司的年轻员工，赴美国长驻。

当时的这位新员工后来成了京瓷的副社长，全面负责与海外业务，工作得很出色。但他出身于理工科，当时既不会讲英语，也没有会计知识。于是，委托当地日裔第二代的注册会计师指导财务工作。这位新员工负责处理票据等工作，他很用功，但他学得不顺利，很辛苦。因此，我去美国出差时，曾邀约他一起去旧金山郊外的斯坦福尼亚大学图书馆学习财务。那里的书架上不仅陈列着难读的专业会计书籍，还有教授零售店店主记账方法的通俗读物。当时我想，美国果然是一个讲究实学实用的国家。现在我还记得我们俩人从基础开始自学会计的情形。美国的业务不久便顺利展开。正好硅谷半导体产业处于勃兴期，来自半导体厂家的订单快速增加。这位新员工从营销活动、发订单、交货管理，到财务会计，一个人处理得井井有条，他像超人一样工作。

正在这时我又去了美国。他把表述业绩变化的会计资料给我看，兴奋地向我报告：“社长，公司增长顺利。”看半年期的报表，销售额、利润确实都顺利增长了，但月度结算却很不平衡，有时赤字很大，有时盈利很多，经常出现或高或低的情况。

我问道：“出现这种情况不正常吧，这个月卖这么多有这么大的赤字，下个月销售额相同，却有这么大的盈利，这究竟是怎么回事？”

但他却说：“我们是按注册会计师的意见处理的，结果确实如此。”于是认真核查了具体内容，不出所料，一一对应的原则并没有

实行。实际的处理过程是这样的：在客户的催促下，产品从日本空运到美国，一到机场，这位新员工就急忙送到客户那里，并当场开出销售票据。但是从日本京瓷发给当地的出货凭证“装箱单”却要经由银行推迟一个星期后才能到达美国。到时他才能据此计算进货成本。于是，他卖出的产品只有销售发票而来不及开进货发票，所以凡是月底从日本大批进货后送交客户，这个月的销售额就发生了，报表上就出现大幅利润，一星期后一开进货发票，又出现大幅赤字。这样，月度盈亏波动就很大。

我指出这个问题，要求彻底实行一一对应的原则。就是说，进货时一定要开进货票据，作为对日本总公司的应付款记入成本。等装箱单来后，再和进货发票对冲，将应付款转为应付银行债务。就这两点，我向他作了具体的指示。

不管每项交易处理得如何正确，但如果处理时没有一一对应，经营资料就不能反映实际情况，就有可能将公司导向错误的方向。

有关在美国的会计处理事宜，有如下一则逸事。

京瓷在准备股票上市时，我们请人介绍了一位注册会计师。我正要去拜访，他倒先来电话：“我要看看你是怎样的经营者，才能决定是否接受委托。你委托我，我很荣幸。但接受还是不接受，要看了委托人的人品才能决定。”

待与这位注册会计师见面后，他的话就更苛刻了。“有的经营者会对审计师说：‘这么一点就不要计较了，这样妥协一下不就行了吗，不要太死板了。’我决不和这种人合作。经营者必须光明正大，经营者如果不以正确的方式做正确的事，我就不接受他的委托。你能同意我的观点吗？”

我马上表示同意。“好！我的人生观与你相同，你的想法正合我意。”不料他又说道：“开始时这种漂亮话每个人都会说。现在公司形势好，当然会这么说，当经营遭遇困难，状况不好时，肯定要我出主意、想办法。”

这位会计师真是够顽固的。我说：“我是一个光明正大的人，请你相信我。”你来我去，交锋的结果，他终于同意做我们的审计师了。但直到京瓷决定上市时，这位注册会计师还是不放心，他唠叨说：“一个风险企业，这么快就要上市，公司内部的管理系统没有整合好，公司各个方面应该有各种问题。”他最初的工作是监查我们公司的内部管理。他首先选择我们关注不及的海外分公司，就是刚才提到的在美国的销售据点，他专程去了一趟。

到那儿一看，只有一位理工科出身的年轻人，连英语也说不好，却从营销到财务单肩独挑。这位注册会计师心想，这里一定问题不少。

然而他一查，所有票据都按一一对应原则处理。打开存放现金存款的小保险柜，将现金和账簿对照，分文不差。这位注册会计师极为惊讶，从此对京瓷的会计系统全面信赖，刮目相看。

这条一一对应原则必须在企业活动的每一个瞬间全都贯彻实行。比如，出货给客户时，必须开出货单，计算销售额，然后作为应收货款管理，一直跟踪到回收货款为止。委托运输业者送货，或者销售人员直接给客户送货上门，手续都一样。

京瓷创业之初，有许多客户是企业的研究所或公共研究机构。那些机构的研究人员对我们提出要求：“想做这项实验，特别紧急，希望用新型陶瓷做这样的零件。”我们为此做过各种各样的产品，

有时，虽然都约定了交货期，但依据客户的实验进度，客户急着在约定的交货期前要货。这种情况也不鲜见。

这时即使是深夜，销售人员也会匆匆忙忙将产品送去，放下后就回来。虽然销售人员想着“明天开票”，但无意中因为繁忙而忘记了。一到月底，制造部门就会追问：“那产品怎么处理的，什么时候记入销售额？”销售人员慌忙赶到客户处，可客户却弄不清这产品用到哪里去了，确认不了，结果货款拿不到。曾经就发生过这样的情况。

因此，我构筑了这种一一对应的体制，不管什么场合，不开票据，物品不允许流动。这点在今后企业推进 IT 化时也一样。如果现场不遵守这条单纯的原则，由电脑统计出的数字就毫无意义。同时，物品流动、金钱流动，全部要一对一处理。这件事看起来似乎单纯至极，但它对保证企业健康运行具有多么重大的意义？这一点，只要看看在企业经营中，这些年来层出不穷的违规处理、舞弊丑闻，就不难理解了。

例如，与客户串通，到了期末先开出虚假的销售发票，到下期期初作退货处理，以便对上账。这种做法横行的结果，不仅让人看不到经营的实况，而且使公司内部的经营管理形同虚设，组织的道德水准大幅下滑。这样的企业不可能持续发展。

听说在中国也多次发生过企业会计方面的舞弊事件，被称为“诚信危机”。最近美国证券交易委员会即所谓 SEC，在北美上市的中国企业的会计处理中，发现做假账的嫌疑，导致审计人员辞退，股价暴跌，撤销上市资格等事态，并与中国当局协商。这事在日本也有报道。

现在，中国经济在世界经济中发挥着极其重大的作用。人们都期待中国企业现在能够建立起健全的会计制度。为了实现健全的会计，在公司内部确立这个——对应原则非常重要。

——对应原则的本质在于“彻底遵守规则”。

从最高领导人起，所有人毫无例外，彻底遵守“——对应原则”，就能将企业内部的舞弊防患于未然，还能提升企业道德水准，增强员工对企业的信任度。通过——对应原则，企业各部门都贯彻光明正大的作风，只有这样的企业在现代的全球化经济中，才能走上持续发展的轨道。

第三条：筋肉坚实的经营原则

企业的发展必须长期持续。为此，经营者必须塑造一个没有赘肉的、筋肉坚实的企业。这就叫“筋肉坚实的经营”。

对公司而言，所谓“筋肉”是什么？就是“人”、“物”、“钱”、“设备”这些能产生销售额和利润的资产。另一方面，不能产生销售额和利润的多余的资产，比如卖不掉的库存、过剩的设备就是赘肉。彻底剥除这些多余无用的资产，最大限度地发挥有效资产的作用，就可以塑造长期持续发展的“筋肉型”的企业体质。

为了实现“筋肉坚实的经营”，我采取了各种各样的具体措施。京瓷创立初期，资金不足，凡事节俭。办公室的桌椅不买新品，而去买二手的便宜的钢家具。别的公司搬家，往往将一直使用的东西廉价处理，卖出的价格只有新品的几分之一。我们就只买这些半新半旧的东西。

购买制造设备也秉承同样的宗旨。现场的技术人员总想引进新设备，我却总是坚持：“机械设备，如果二手货顶用，就用二手货。”

即使有性能优良的新机器，也不允许轻易购买。我总是教育部下，要千方百计，钻研改进，把现有设备用好。创业后不久，我访问美国，并有机会参观作为竞争对手的美国陶瓷企业。那里整整齐齐排列着最新的德国制造的先进冲压机械，机械的运动富有节奏感。当时的京瓷动脑筋使用自己设计、手工制造的冲压土设备，操作起来十分费力。

观看最先进的工厂，但当我询问：“一台机器要多少钱”时，车间主任说了一个让我目瞪口呆的价格。这时我立即思索：“这么昂贵的机器，一分钟究竟能生产出几个产品呢？京瓷用自制的土设备效率是它的一半，价格只是它的几十分之一，从设备投资效率来比较，京瓷的自制设备更划算，可以胜过他们。”

进行设备投资，确实可以提高生产效率，或许还可以获得使用尖端技术的满足感。但是实际上，这么做经营效率未必能够提升。工程师、企业经营者，往往想要最先进、最尖端的设备。他们容易陷入一种迷信，就是如果不购入这种设备，就会在竞争中失败。

所以必须让他们充分理解：引进这类设备，将大幅增加固定费用，弱化企业的经营体质。包括引进二手设备，要对费用和成本进行充分研讨，尽可能压缩固定费用。这样即使销售收入有所减少，也不会影响企业的稳定，可以塑造高收益的经营体质。

另外，我反对投机。只有额头流汗得到的利润才有价值。对我而言，所谓投资，就是投下必要的资金，通过自己额头流汗、辛勤工作获取利润，而非不劳而获。在我的会计学中，没有丝毫依靠投机一攫千金的想法。

比如，在运用剩余资金的时候，保本是大原则。对土地和金融

产品的投机性投资一概不做。日本企业在土地和股票飞涨的泡沫经济时代，所谓“理财工学”，就是财务部门将资金用于投机，这样的事例很多。但是，泡沫经济破灭后，这些企业大多蒙受了重大损失。但我们京瓷不追求投机获利，而把力量倾注在企业本来应该从事的活动上，就是如何向社会提供新的价值，作为“汗水的结晶”，增加企业的利润。

企业的使命，是通过富有创造性的活动，孕育新的价值，为人类社会的进步发展做出贡献。作为这种活动的成果获得的利润，我称之为“额头流汗换来的利润”。这才是企业应该追求的真正的利润。

同时，将这样得来的光明正大的利润一点一点储存起来，那么，不管出现怎样的萧条，企业也能不动如山，就可以把企业打造成理想的筋肉坚实的企业。

还有，“筋肉坚实的经营”，在物品采购时，就是“即用即买”原则。所谓“即用即买”就是“必要的东西，在必要的时候，只购入必要的量”。一般而言人们常认为原材料和消耗品等一次性大量采购可以便宜，而且价格变化快的东西，应趁便宜时一齐购入。但我对此持否定意见。为什么？因为东西买多了：人们无意中用的时候就会浪费。另外，管理大量物品既麻烦又花成本。还有，由于市场变化，产品的规格设计变了，库存的原料可能变得毫无用处。如果“即用即买”，手头只有必要的数量，用起来就会节约、珍惜。不仅如此，多余的管理费用不需要了，还能灵活应对市场的变化。

“即用即买”原则现在已被许多企业所采用。这与“看板管理”方式是一致的。京瓷自创业不久，50多年前就开始贯彻这一方针，

实现了“筋肉坚实的经营”。

第四条：完美主义的经营原则

排除暧昧和妥协，所有工作都要追求完美。不管是研究开发还是制造现场，些微的差错就可能导致失败和不良品的发生，所以对工作必须要求完美。

但在间接事务部门做资料时，许多人认为，稍微出点差错在所难免，差错可以用橡皮擦去。但无论是投资计划还是核算管理，基础数字哪怕略有错误，都可能导致经营判断失误。所以，管理部门、销售部门，特别是财务部门，都必须贯彻完美主义。

我经常要求会计人员向我解释月度财务报表上不明确的地方。这时，如果发现财务资料上有错误，我就会严厉地批评他们。当时的财务部长回忆说：“如果没将资料认真审核就交给社长，他肯定要严格核对有关的内容。他的提问常常让我们很狼狈，他会严厉地追究责任。为了万无一失，我们事先认真准备，多方确认，再向他提交资料，这时他只是简单地听听说明，不提问题，反而让我们感到失望。”

当我认真审阅资料时，不知道为什么，数字间的矛盾或不对头的数字会扑入我的眼帘，那些错误的数字，有问题的数字，就像求救似的自己跳出来。相反，如果所提供的资料，其中的数字经过充分确认，那么不管我怎么细看也找不出问题。

对经营负有责任的各级领导人，如果亲自认真贯彻完美主义，那么就会敏锐地发现资料中的错误，发现不合逻辑和数字矛盾的地方。领导人这样认真审核的话，做资料的人自然而然也会去追求完美主义。

经营者自己率先垂范，认真专注，让“完美主义”成为习惯，完美主义就会渗透到整个公司。不仅是做经营资料时要求完美主义，而且整个企业在努力完成目标时，必须要求全体员工一起贯彻“完美主义”。例如，在京瓷，针对销售和利润计划的完成情况，不认同如下的论调：“虽然没能达到百分之百，但也完成了百分之九十五，这次就谅解吧。”

对于销售、利润以至开发研究工作的进度，对于工作的全体、全过程，都要求必须贯彻完美主义。不用说，贯彻了这种完美主义的企业，就能够克服任何形式的经济变动，推进企业成长发展。

第五条：双重确认的经营原则

所有的票据处理和进款处理都有两个以上的人来做。贯彻双重确认的原则不仅是发现和防止差错的有效手段，严格遵守这项原则。还有一个目的，就是塑造一个珍惜人的职场环境。

人有脆弱的一面，偶然的一念之差，就会让人犯下过错。注意到人心脆弱的一面，为了要保护员工，所有的会计处理都要有复数的人进行，这种“双重确认的原则”是有效的。

已经是十多年前的事情。1995年日本有名的城市银行大和银行的纽约分店有一名职员，在长达11年期间，从事美国国债的账外交易，给公司造成了1400亿日元的巨额损失。这个事件被揭发以后，大和银行不仅被迫从美国撤退，而且后来不得被其他银行所合并，现在已不复存在。

在区区一个银行职员身上发生起的事件究竟为什么会成为导火线，引发历史悠久的大银行趋于崩溃呢？就是因为缺乏“双重确认”的体制，或者虽有制度却没能严格遵守的缘故。让两个以上的

人和部门互相审核、互相确认，由此推进工作。若存在这样一个严格的制度，员工犯罪就可以防患于未然，同时，可以塑造出一种具有紧张感的、生机勃勃的职场氛围，促使企业长期持续地发展。

双重确认的要点是在日常的业务中，构筑具体的双重确认的系统。为此，自京瓷创业以来，针对各种事项，我一一制定了具体的管理办法。说起来有点繁琐，但为便于理解，我想举出具体的事例，来说明双重确认的管理方法。

首先，管理进出款项。原则是：管钱的人和开票的人必须分开。小公司里，常常是社长亲自开付款票据，并且自己付出现金。这样做即便没有恶意却可以随心所欲，这就谈不上严密的管理。为了防止这类情况，开票人和管钱人必须分开。到银行存钱，买材料付款，支付劳务费，或者支付其他费用，付款人和开票人必须分开。

收款时，不能因为账户上有金钱入账，管钱的人就可以开进款票据。管金钱入账的人要与那笔收入有关的部门联系，请该部门明确进款的具体内容并开出票据，然后进行入账处理。就是说，开票的人和管钱的人绝对要分开，这就叫双重确认的原则。

处理小笔现金时，每天结束时合计的现金余额，和由票据做成的余额表象一致，这是理所当然的。但是，这不是在最后合计时让两者相一致，而是必须在每一个时点，现金动，票据也动，两者相一致。为此，在上班时间内，必须由现金出纳担当者以外的人，以适当的频度，对现金余额和票据进行确认。

公司印章的管理也基于同样的思考。印章箱有两层，外箱是手提保险箱，内箱是小型印章箱。管理内箱钥匙的人，即是盖章的人，外箱钥匙另有他人管理，两者可以互相确认。

保险箱的管理也一样。保险箱有两把钥匙要有两个人来开锁。即使上班时间内，保险箱也要上锁，包括朝晚定期开锁在内，凡有必要开锁时，都必须有人见证，从保险箱进出钱、物必须由复数的人在场。

在购买物品或服务时，双重确认体制也必不可少。要求购买的部门必须向采购部门开具委托购买的票据，请采购人员发出订单。禁止要求购买的部门直接打电话联系供应商，交涉价格和交货期。按公司正规的采购程序采购，可以将采购过程中与供应商勾结等问题防患于未然，这时基于双重确认的管理体系必不可少，另一方面可以确保向供应商支付货款。

还有公司内的自动售货机和公用电话的现金回收也要严格管理。因为金额小，人们往往不加注意。一次收钱金额微不足道，但日积月累，金额就不小。更重要的是，正如中国古代的韩非子所说“千里之堤，溃于一穴”。看起来似乎微小的事情也不能疏忽，这点很重要。双重确认的原则，无关金额大小和事情的贵贱，都必须彻底遵守，这是铁则。乍看都是理所当然的事，但正是理所当然的事，要切实遵守，实际上却很难。

只发指示并不能保证彻底贯彻，所以领导人必须亲临现场，检查制度落实的情况。只有反复确认检查，双重确认的原则才能在公司内固定、扎根。但是，最重要的是，这种双重确认的制度的根底，是决不让员工有犯罪的机会，这体现了经营者诚挚的关爱之心，正因为经营者具备了这种对于员工的好意善念，双重确认的原则才能在公司内实践推广，为大家所共有。

第六条：提高核算效益的原则

对于企业而言，提高自身的核算效益是重大的使命。为提高核算效益，在创业后不久，我就采用了叫作“阿米巴经营”的小组织独立核算制度。那是因为随着企业快速发展，把逐渐硕大化的组织分小，这样就能够以各个小的组织为主体开展事业。

随着事业的进展，组织可以自由地变更，因此拿原始生物阿米巴（变形虫）做比喻。每个阿米巴分别作为利润中心运行，像一个中小企业那样活动。该阿米巴的经营计划、业绩管理、劳务管理等所有经营上的事情，基本上都委托阿米巴长运作。

从这个意义上说，所谓“阿米巴经营”是以阿米巴长为中心，每一位员工对自己的目标都能清楚把握，都在各自的岗位上，能够为达成目标而主动地不懈努力。这正是全员参与的经营模式。

“阿米巴经营”与今天讲的“京瓷会计学”，作为车辆的两个轮子，成为京瓷经营管理体系的根干。

就是说，京瓷的经营，可比喻为一间坚固的房子：京瓷的经营哲学是地基，会计学和阿米巴是在这地基之上支撑房子的两根柱子。

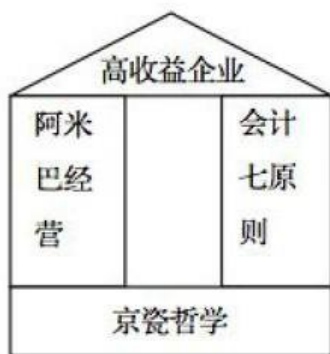


图 1-1 京瓷经营管理之屋

有关京瓷的“阿米巴经营”，上个月在广州的报告会上我已作了详细的说明。在这里，我只讲“阿米巴经营”同会计学密切关联的部分，就是在提高核算效益中的重要作用，即“单位时间核算制度”。

按一般的思维，要增加销售，就要按比例增加费用。但我认为并非如此，在使用各方面的智慧和创意增加销售的同时，不断地彻底地削减费用，这就是经营的大原则。

所谓单位时间核算，就是为了实现“销售最大化，费用最小化”这一经营大原则，从销售额减去费用后的“结算余额”这一概念出发的。这个“结算余额”在经济学术语中称为“附加价值”。

企业要提高核算效益必须提高附加价值。为了让员工尽可能便于理解这个附加价值，我就以每小时为单位计算附加价值，称之为“单位时间”，把它作为提高生产效率的指标。

在这个单位时间核算制度中，不采用复杂的成本计算，而采用让阿米巴全员对自己部门的核算都容易理解的方式。这样的指标都记入“单位时间核算表”中。所有的阿米巴每月制作这样的核算表。

在一般的企业里，基层的员工对自己的部门实现了多少销售额和利润并不清楚，当然对产生了多少附加价值也一无所知。在这样的企业里，要让员工主动地去努力提高核算效益，当然不可能。

但在京瓷，由于采用“阿米巴经营”模式和“单位时间核算制度”，员工们，即使是刚进公司不久的新员工，也能确实掌握自己所在部门的经营目标和完成情况，明确地理解为了提高核算效益，现在自己必须干什么。这也是京瓷之所以能实现高收益的企业体质的一大要因。

第七条：玻璃般透明经营的原则

自京瓷创业以来，我一贯注重“以心为本”的经营。我认为，为了构建与员工相互信赖的关系，经营必须“透明”。

为此，根据企业周围的状况，现在领导人在思考什么，瞄准的目标是什么，要正确地传递给员工，这是很重要的。公司的现状，遭遇的课题，应该瞄准的方向，让员工们确切地知晓，就能形成公司的合力，将每位员工的力量凝聚起来。否则，就不可能达成高目标、克服困难。

另外，现在订单有多少，与计划相比差多少，产生多少利润，利润是怎么使用的等等，有关公司的处境状况，不仅要让干部，而且也要让基层员工都能一目了然。这也是实行“玻璃般透明经营”的一个方面。

实行“玻璃般透明经营”还有一点很重要，就是领导人必须率先垂范，光明正大。决不允许领导人将企业的公款私用，或乱花招待费用。如果出现这种事情就会招致员工的叛离，道德的崩溃像野火般蔓延，以至于动摇企业经营的根本。

从这个意义上说，会计所起的作用极大。企业会计如果依据玻璃般透明经营的原则，构筑起光明正大的管理体制，就能防止人为的舞弊行为。万一发生这样的行为，也能把它控制在最小的范围之内。

这样的财务体制绝非是复杂的东西。追求作为人何为正确的原则，以这种经营哲学为基础，贯彻“玻璃般透明的经营”，在公司内形成“通风良好”的职场。能否做到这些才是重要的。这种有关会计的思维方式和体制，不单用在防止企业内舞弊的发生，而且对企

业的健康发展也是必不可缺的。没有这样的会计体制，不管有多么优秀的技术能力，多么充裕的资金，要让企业长期持续发展仍然是困难的。

我认为，京瓷之所以没有走弯路，顺利发展至今，就是因为以正确而坚定的经营哲学为基础，明确了会计的思维方式，构筑了有效的会计体制，确立了光明正大的企业风气。

结语

以上所说，就是我所思考的有关企业会计的七项原则。

在日本，有些快速成长发展的风险企业突然破产，那是因为在没有确立企业会计原则和体制的情况下，企业组织和销售规模迅速扩大的缘故。另外，历史悠久的大企业，经营恶化，由粉饰决算、做假账为导火线而导致崩溃的例子也不在少数。这也是因为企业内部忽视了会计原则的结果。

只要确立上述的经营管理体制，就能正确表达看起来复杂的企业经营的实态，对经营做出贡献。同时能够树立严肃的、光明正大的企业风气。

而要做到这些，并不需要专业的会计知识和经验，只需要我刚才所讲的、大家都能理解的、简单明了的原则就行。正因为如此，这原则是可以为企业广大员工共同拥有、共同实践。

中国经济获得了巨大的发展，现在已成为世界第二经济大国。今后中国的影响力还会进一步扩大。我认为，在这过程中，应该在经济发展中发挥核心作用的中国的经营者们，你们现在追求的应该是确立更加坚实的企业经营的管理体制。在充满热情的企业家精神之上，如果再在企业内部确立我今天所讲的会计学，以及管理会计

的体制，那么，我坚信，不管今后遭遇什么经济变动，中国的企业都一定能继续成长发展。而且中国将会因此作为称冠全球的经济大国，长存于世。

我今天的讲演，如果能够成为一种契机，让在座各位实现上述卓越的企业经营，我将感到十分荣幸。在讲演结束之时，我衷心祝愿在座的企业经营者们不断进步发展，祝愿大连市获得更大的发展，祝愿增长中的中国越来越繁荣。

谢谢大家！