www.pwc.com/tw

天下雜誌活力讀書會

經營與會計：
稻盛和夫的實學

主講人： 財團法人資誠教育基金會
薛 明 玲 董 事 長

民國 102 年 12 月 4 日

(引用、轉載及翻印本資料，請經作者同意)

pwc 資誠

研討綱要

	頁　次
壹、 會計與企業經營關係	
一. 不懂會計，焉能從事經營	5
二. 何謂會計，如何瞭解它？	6~9
三. 張忠謀的經營教戰手冊	10~15
貳、 稻盛和夫的實學	
一. 專為經營設計的會計學	19~21
二. 稻聖和夫的會計學思維	22~28
三. 稻聖和夫的會計與經營	29~30
四. 價格制定是成功的關鍵	31~32

目　錄

	頁　次
參、 針對經營的會計學	
一. 以現金為本的經營	34~36
二. 貫徹一對一的對應	37
三. 貫徹結實型經營的原則	38
四. 貫徹完美主義	39
五. 藉由雙重查核保護公司與員工	40
六. 支援及提高獲利	41~46
七. 執行透明化經營	47
肆、 結語：兼論實踐經營專用的會計學	49

壹、會計與企業經營關係

一. 不懂會計，焉能從事經營

二. 何謂會計，如何瞭解它？

三. 張忠謀的經營教戰手冊

1

壹、會計與企業經營關係

一、不懂會計，焉能從事經營



「會計」是經營的中樞核心，

不懂會計就沒資格談經營。

~ 日本經營之聖－稻盛和夫 ~

壹、會計與企業經營關係

二、何謂會計，如何瞭解它？

(一)會計，當而已矣

1. 借貸法則
2. 科目格式
3. 功能目的

壹、會計與企業經營關係

(二)會計是企業溝通的語言

會計用以紀錄企業活動
營業活動
投資活動
融(籌)資活動

會計提供量化之資訊
經由辨認衡量及紀錄
產生量化之資訊系統

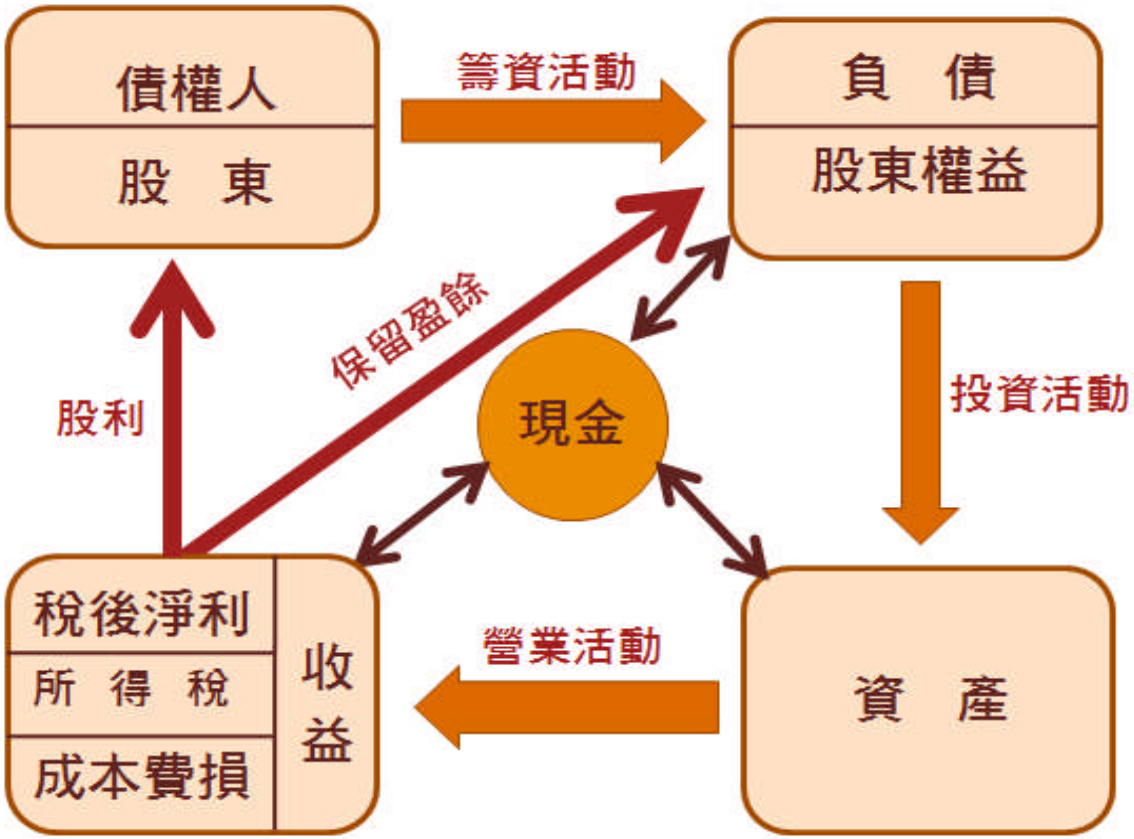
會計

會計資訊經由特定格式
亦即會計報表財務報表
將之提供予資訊使用者
用以評估企業經營績效
會計資訊是一種溝通工具

投資決策
授信決策
評估經營績效
會計用以制定合理決策

壹、會計與企業經營關係

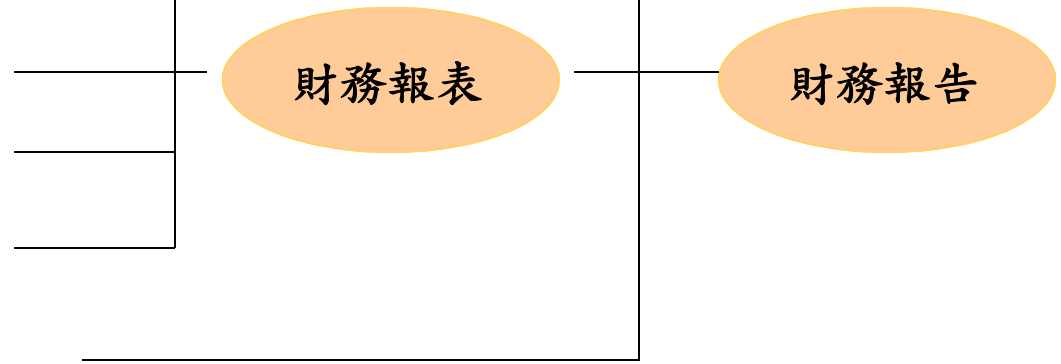
(三)企業營運與會計報表關係



壹、會計與企業經營關係

(四)公司財務報告內容

1. 會計師查核報告
2. 資產負債表
3. 損益表 (註)
4. 股東權益變動表 (註)
5. 現金流量表 (註)
6. 附註及附表
7. 重要會計科目明細表



註：2013年起損益表改稱綜合損益表；股東權益變動表改稱權益變動表，現金流量表則區分為營業活動、投資活動、「籌資活動」。

三、張忠謀的經營教戰手冊 (天下雜誌 483期 - Oct'11)

1. 企業經營的十大基本面



企業必須守住的五大關

張忠謀的經營教戰手冊

整理／白詩瑜　攝影／錢士為

《天下》「最佳發燒筆企業」頒獎晚宴上，台積電董事長張忠謀坦言，「明年看不見春天的燕子。」

但是，他用一生經營企業的功力，提出面對不景氣，企業必須注關注的經營五大基本面。聽來簡單，卻面面俱到，看似平淡，卻字字都有份量，對即將迎入寒冬的台灣企業界來說，是值得細品味的經營教戰手冊。

www.CW.com.tw 90

張忠謀的經營教戰手冊 (天下雜誌 483期 - Oct'11)



特別企劃 競爭優勢

企業的基本面，我們先從《天下》的十個標準企業指標書起：前瞻能力、顧客專向、營運績效及組織效能、財務能力、培養人才的能力、運用科技及資訊加強競爭優勢的能力、具長期投資的價值、擔負企業公民責任、跨國界的國際營運能力和創新能力。

可是，當我們要做標準企業，就會發現很難，因為它們不數量化。

企業經營五大基本面

1. 現金流及自由現金流

2. 資產負債表品質（透明的財務狀況）：
- 有無高估資產？
- 有無低估債務？（企業財務健全與否會影響借款能力）
- 負債比率

3. 每股盈餘成長及成長潛力：
- 正確的事業
- 科技領導地位
- 市場領導地位
- 商業模式
- 商業生態系統
- 內部籌資能力
- 人才

4. 獲利結構：
- 價格／成本關係（定價權及成本控制能力）
- 產品研發及營業費用
- 總資產報酬率（ROA）、資本回報率（ROIC）、股東權益報酬率（ROE）
- 損益平衡點

5. 企業價值及倫理：
- 企業社會責任（CSR）
- 人才吸引力
- 顧客吸引力

所有不能夠數量化的東西，都是不能管理的。所以，今天我要講的，就是我們怎麼把它數量化，也就是，企業基本面的重要性。

我從最低標準說起，企業的現金流及自由現金流，現金流量如果是負的話，企業絕對撐不久，假如自由現金流量是零或負的，對股東、員工和社會的回饋，也不會太好。

資產負債表品質，這就要看有沒有被高估了的資產？庫存、應收帳款的價值，被高估的情形很多，債務被低估也很常見。

企業財務健全與否，會影響借款能力，也會讓自由現金流量成為問題。健康企業的**負債比率**應該是一〇%到二〇%左右。

如企業財務狀況保持一定水準，那企業應更進一步要求獲利成長。所謂成長，若只有營收成長，或是營收成長超過獲利成長，都是不好的。我們看重的，是**每股盈餘成長**（EPS）。

假如景氣不好，企業沒有成長，至少也要有**成長潛力**。這是指什麼呢？選擇做**正確的生意**（the right business），是否「正確」，就看你的產業是否已經成熟了。舉了「成長期」。

台積電為什麼成立太陽能及LED部門？就是為了尋找新的成長，再者，**科技領導地位**，對高科技產業尤其重要。至於**市場領導地位**，則要看自己企業，在一個精確定義市場裡的市佔率。

商業模式，指的是一個公司怎麼賺錢？主要是它跟顧客的關係。今天，商業模式的創新，比科技的創新，更為重要。

商業生態系統（business ecosystem），最好的例子，就是蘋果電腦。蘋果跟iPod的生態系統，包括所有替它做內容的遊戲商、App作者、藝人、唱片業、媒體、出版商、電信業者等。要跟這個生態系統競爭，遠難過跟單一商品競爭。

內部籌資能力，假如一個企業總是要靠賣股票、增資來周轉，是不行的。所有好的成長，應該靠內部的籌資能力。

人才。我要強調現在的人才，是

張忠謀的經營教戰手冊 (天下雜誌 483期 - Oct'11)



管理大師柯林斯：

環境愈混亂，愈需要紀律

「我們正在進入一段充滿不確定與動盪的延長期，」《從A到A^+》暢銷作者柯林斯最近警示。市場動盪、景氣看衰、前景難料，「在這樣的世界裡，勝出的必要關鍵是什麼？」他在剛出版的新書裡提醒，正因為我們無法預料未來，所以愈要做好準備。

大師給企業的第一個叮嚀：當環境愈混亂，愈需要嚴守紀律……

文／吳怡靜

video.CW.com.tw 天下影音頻道

首次影音》張忠謀：2013前沒有會所

天下影音頻道獨推出張忠謀與商業周刊的專題演說，分享連續17次蟬聯天下標竿企業，榮登最受尊崇企業改格冠約張忠謀，談企業如何因應未來趨勢。

立即前往天下影音頻道，搜尋「張忠謀」

要在世界上競爭的人才，換《世界是平的》一書，請美國企業的人才，不能夠跟大陸、印度在同一個薪資水平上競爭。

現在我覺得，它正在我們（台灣）身上發生。除了能夠勞工，它也正發生在我們的工程師及管理者身上。

所以，我們說要爭取人才，要看你競爭的對象是誰。比如是韓國公司，那最好有與那韓國公司，在相同薪資水平上，同等優異的人才。

接著，探討獲利結構（profitability）。應是收支平衡的企業並不能賺錢。產業中的結構性獲利率，就是一個好的比較基準。

假如公司獲利好，就是比產業中的基準獲利要好；獲利不好，就是比基準的獲利要差。

價格／成本關係，也就是說，企業至少要有相當的**定價權**，當然也要有相當強而有力的**成本控制能力**。

要有成本控制能力，通常比較容易；可是要有定價權，就需掌握關鍵的科技領導地位、市場領導地位，一個有競爭性的生態系統，或一個好的商業模式等等。

定價權是企業的硬實力，要做得好，很困難，可是非常重要。

產品研發及營業費用，產品研發設計是一個雙面刃，你要科技領導地位，只好增加研發的成本，但同時，必須重新調整獲利結構，到達平衡。

總資產報酬率（ROA）、資本回報率（ROIC）、股東權益報酬率（ROE），三個都是等效的，但依據不同的產業、不同的公司，主次仍需要做好其中一項，否則，企業無法具備內部籌資的能力。

降低損益平衡點是非常重要的，尤其景氣壞的時候，最好將損益平衡控制在低點。

最後一項是**企業價值及倫理**，企業的社會責任主要是要提升社會，除了不斷創造價值，提升社會經濟意義意好之外，在道德、法治、環境保護上面，都要提升，讓社會更好，能夠做好企業社會責任，既可吸引人才，也可吸引更多顧客。

以上五個企業基本面的關注，在很為不佳的時候，尤其重要。■

www.CW.com.tw 92

2. 卓越公司財務報表之特性

1) 健康的現金流量及充裕的自有現金

2) 乾淨且反應行業特性的資產負債表

3) 具成長性並能反映競爭力的損益表

4) 能掌握並妥為運用景氣循環之契機

3. 運用財務資訊作營運決策

1) 營運模式(Business Model)

2) 競爭策略(Competition Strategy)

3) 經營決策(例舉五項)

- 價格/成本/利潤
- 產品/研發/管銷
- 人才/績效/薪酬
- 成長/投資/併購
- 資金/股東/上市

4. 台積電2008~2013前三季的營運成果 (合併報表)

單位：億元新台幣

	2008	2009			2010	2011	2012	2013 前三季
		第一季	上半年	全年				
營業收入	3,420	412	1,096	2,957	4,195	4,271	5,062	4,512
購置固定資產	592	56	126	878	1,870	2,140	2,461	2,136
毛利率 (%)	42	19	38	44	49	45	48	48
研發費用	215	37	79	216	297	338	404	359
稅後淨利	999	16	260	892	1,616	1,342	1,662	1,433
每股稅後盈餘(元)	3.86	0.06	1.01	3.45	6.24	5.18	6.41	5.53

貳、稻盛和夫的實學

一. 專為經營設計的會計學
二. 稻盛和夫的會計學思維
三. 稻盛和夫的會計與經營
四. 價格制定是成功的關鍵

2

稻盛和夫的實學 - 經營與會計

稻盛和夫　著
蔡青雯　譯



作者介紹



- 西元1932年生，鹿兒島大學工學部畢業；1959年設立京都陶瓷株式會社（一般稱為「京瓷」），1997年轉任名譽董事長。1984年設立第二電電（KDDI）並擔任董事長，2001年起轉任最高顧問。
- 1984年設立有東方諾貝爾獎之稱的「京都賞」，並針對年輕企業家設立「盛和塾」，訓練經營人才。
- 主要著書有：《人生的王道：人如何活著》、《稻盛和夫工作法：平凡變非凡》（天下雜誌出版）等。

一、專為經營設計的會計學

(一)時代背景

1. 許多日本的經營者，在一九八〇年代後半之後，受到瘋狂泡沫經濟的操控，過度投資。結果，目前，金融業、營造業、不動產等產業，不良資產日漸擴大。
2. 只有少數經營者重新檢討經營方式，採取根本對策；多數經營者忙著隱瞞不良資產、粉飾業績的惡化。

一、專為經營設計的會計學

3. 在日本，這麼重要的會計，一直受到經營者或經營幹部的忽視，總認為會計不過是發票處理，以及進行核計及後續處理等工作。
4. 此外，中小零售企業的經營者，有人認為只要將每天的發票交給會計師，必要的財務報表就能製作完成，根本沒必要了解會計。
5. 經營者認為只要了解「賺了多少利潤」、「必須繳納多少稅金」，其他的會計處理方法，由會計專家了解即可。甚至有些經營者認為會計的數字是可以隨心所欲地操控。

一、專為經營設計的會計學

(二)確立會計的原則

1. 關於經營的數據，應該是毫無任何作假、真實呈現經營實際狀況的資料。損益表、資產負債表等所列的項目與詳細的數字，必須是任何人審閱都完善無缺，毫無任何錯誤，百分之百正確顯示公司的實際狀況。
2. 稻盛請會計部門製作經營資料，依據這些數據進行經營。結果，京瓷或第二電電均未受到泡沫經濟的衝擊，仍舊繼續穩定發展。

二、稻盛和夫的會計學思想

(一)經營者要對會計追根究柢

1. 由於我習慣追根究柢，所以對於實際結算數據不同於自己的預估時，就會立即要求承辦會計的人員詳細說明。我想知道會計的本質與應用原理，而非會計或稅務的教條式說明；不過，我通常無法從承辦會計的人員口中獲得答案，他們總是千篇一律地說明「會計就是這麼一回事。
2. 我總是繼續纏問「為什麼是那樣？」，直到自己能夠理解同意為止。

二、稻盛和夫的會計學思想

3. 會計經理剛進公司的初期，經常與我意見分歧對立，兩人總是激烈爭論。對他而言，我只是一個會計的門外漢。即使我是社長，他卻堅守自己的信念，絲毫不退讓。
4. 任何細微小事，只要我心有疑問，我都毫無忌憚地追問，例如「為什麼必須使用這種發票？」「從經營角度推算，應該產生這種結果，但是為什麼在會計上卻無法顯示出來呢？」我不斷地打破沙鍋問到底，即使對方提高嗓門回應：「反正在會計上就是這種結果。」我仍不罷休地追問：「這不是答案。」

二、稻盛和夫的會計學思想

5. 「會計如果無法提供經營者想了解的答案，這樣的會計根本毫無意義。」我堅持問到自己理解明白為止。
6. 他為了將自己的心得傳達給其他會計人員，經常隨機舉辦讀書會，進行教導。後來，他彙總編製《京瓷會計規程》，現在仍在京瓷會計部門沿用。
7. 他在這部規程的前言中，明白表示這些是在兩人爭論中所習得、專為經營而設的會計本質是「從京瓷哲學中誕生的會計思想」。

二、稻盛和夫的會計學思想

8. 當我遭遇各種會計或稅務等問題時，我都依照個人的經營哲學，毫不逃避，正視因應。對於具體事例，我一定尋根究柢直到完全理解；於是，關於會計與財務的現況，會計管理的應有態度等，我獲得自我領悟的想法。

二、稻盛和夫的會計學思想

(二)變形蟲(阿米巴)經營在公司內部滲透紮根

在這種經緯之下形成的會計學，搭配京瓷獨特的經營管理系統『變形蟲經營』，在公司內部滲透紮根，成為京瓷快速成長的原始動力之一。

1. **確立直接與市場連結的部門別盈虧制度**
   1) **需要「現在的數字」**
   2) **直接傳達市場動向，當下因應。**
2. **需要全員參與經營管理**
   1) **培養有經營者意識的人才**
   2) **全體員工帶著生存意義與成就感工作**

二、稻盛和夫的會計學思想

3. 把組織細分為事業組成單位
   1) 先有功能，才有因應功能的組織。
   2) 不只細分就好，要經常調整看待組織的態度。
   3) 單位之間的價格決定，必須有公正、公平的判斷。
4. 支援變形蟲經營之管理部門
   1) 要與公司的基本想法、價值觀一致
   2) 要從經營的觀點來制定公司規章
   3) 要能如實傳遞實際經營狀況
   4) 制定前要檢驗它能否維持一貫性
   5) 要對全公司所有部門公平

二、稻盛和夫的會計學思想

5. 領導者需要具備的經營哲學
   1) 由真正有實力的人擔任領導者
   2) 利害的對立會損及公司整體士氣及利益
   3) 不說謊、不騙人、要正直，能作出公平判定。
   4) 把哲學活用在管理上
   5) 領導者要站在最前線，不把一切全部交給第一線。
   6) 共享事業意義與判斷標準
   7) 實現誰都無法模仿的事業

三、稻盛和夫的會計與經營

(一)以最低成本，獲取最高營業額。

減少經費，增加營業額，絕非一招半式就能達成。所以，需要智慧、創意功夫與努力，最後的成果就是利潤的誕生。

(二)決定價格就是經營

在事實上，將獲利來源的營業額擴展至最大極限，關鍵在於價格制定的方法。

三、稻盛和夫的會計與經營

(三)烏龍麵夜間攤販與經營

有些攤販能夠發展成連鎖店面，也有十多年拖著攤車四處叫賣，仍舊口袋空空。生意不分好壞，關鍵在於是否訂定正確價格，促使營業額達到最大極限。另外就是徹底實現「最低成本」。

(四)不了解會計，就無法當個真正的經營者

經營者在閱讀結算報表時，必須能夠立即察覺獲利停滯不前的呻吟聲，或是資產縮水的哭泣聲。

四、價格制定是成功的關鍵

(一)決定價格並非只是銷售、獲得訂單、滿足購買者等業務問題而已，而是決定經營生死的問題。價格必須滿足買賣雙方，絕對必須交由經營者做出最終判斷，這是一項極為重要的工作。

(二)我們必須找到一個最適當的價格，是顧客能夠接受，而且樂意掏錢購買的最高價格。而且，這個價格，是低於此價就肯定能夠獲得許多訂單，但是高於此價，則訂單就飛了。

四、價格制定是成功的關鍵

(三)價格制訂不妥時，後果不堪設想。價格制訂過於便宜，結果導致無論如何努力削減經費，也無法取得收支平衡。或是價格制訂過於昂貴，導致庫存堆積如山、資金調度困難。

(四)企業的會計，就是將「以最低成本，獲取最高營業額」作為經營原點，促使經營者得以追求更高效益，而且清楚展現在成果上。這就是貫徹在京瓷會計系統中的思考方法。

參、針對經營的會計學

經營會計學實踐的基本原則

一. 以現金為本的經營
二. 貫徹一對一的對應
三. 貫徹結實肌肉型的經營
四. 貫徹完美主義
五. 藉由雙重查核保護公司與員工
六. 支援及提高獲利
七. 執行透明化經營

3

一、以現金為本的經營

(一)以現金為本的經營原則

1. 獲利的金錢在哪裡？
2. 究竟是資產？還是費用？-- 從「香蕉小販的叫賣生意」分辨兩者的不同。
   1) 裝香蕉的箱子、布及叫賣的棒子是資產還是費用？
   2) 資產要能重覆使用，擁有繼續存在的價值。
3. 在相撲競技土俵正中央，進行角力。
   1) 讓自己擁有周圍充裕的空地
   2) 不需經常擔心金錢，能夠安心工作。
4. 帳務正確卻現金不足。

一、以現金為本的經營

(二)精準掌握現金總額

1. 目前的京瓷是根據美國的會計原則，製作合併財務報表。根據美國的會計基準的發展，近年來，資金運用表轉為「現金流量表」，明確顯示利潤與資金增減之間的連結互動。
2. 這份計算書中，增加業務活動時產生的現金流動，結合投資活動與理財(籌資)活動時所發生的現金流動增減，進行綜合計算書。
3. 根據這份計算書，能夠明確掌握現金與等價物質的合計「現金」總額。這種美式「現金流向」會計報告方式，京瓷從一九九〇年開始實施。

一、以現金為本的經營

4. 換句話說，必須擁有充裕的自我資金。為了達到這個目標，唯有增加保留在公司內部的利潤。換言之，必須提高自我資本比率，而這個自我資本比率是衡量企業安定度的指標。
5. 這項結果，源自於「以現金為本的經營」，也就是儲蓄自我資金，再以此為本，創造更多資金的經營方式。

二、貫徹一對一的對應

(一)一對一對應的原則

不僅在會計處理方法中嚴格遵循，同時能夠規範企業與企業員工的行為，打造像玻璃般透明的經營。

1. 物品·金錢的動向與發票的對應
2. 在美國的經驗—銷售與進貨的對應
3. 美國海外公司的會計查帳
4. 應收帳款、應付帳款的銷帳
5. 「一對一的對應」與道德

三、貫徹結實肌肉型的經營

(一)結實肌肉型經營的原則

1. 善用二手貨
2. 徹底實施健全的會計 ── 「陶瓷小石子論」
3. 警覺注意「固定成本」的增加
4. 絕不投機 ── 以汗水換得的利潤更顯珍貴
5. 預算制度合理嗎 ── 「當下採購」的精神

四、貫徹完美主義

(一)完美主義的原則

1. 宏觀與微察
2. 務必達成百分之百
3. 嚴格查核，追求完美。

五、藉由雙重查核保護公司與員工

(一)雙重查核的原則

1. 令人無法犯罪
2. 雙重查核系統的具體方式

六、支援及提高獲利

(一)提高獲利的原則

1. 什麼是每一小時的獲利制度
2. 追求附加價值的變形蟲經營
3. 每一小時獲利與會計的關聯性
4. 作為管理會計報告的每小時效益制度
5. 藉由售價還原成本法的經營
6. 在變形蟲經營與售價還原成本法中的成本想法
7. 每一小時獲利制度必須注入精神，方能持續活用

每一小時獲利制度

- 「每一小時效益由管理部門每個月進行製作，並讓現場工作的員工也能輕鬆理解效益。」

製造部門變形蟲每一小時效益表（例）

項目		計算式	金額
總出貨（生產總額）	（千日圓）	A（＝B＋C）	60,000
向公司外部出貨	（千日圓）	B	35,000
向公司內部出售	（千日圓）	C	25,000
公司內部買入	（千日圓）	D	10,000
總生產（純生產額）	（千日圓）	E（＝A－D）	50,000
扣除額		F	30,000
（內容）原材料費	（千日圓）		10,000
外包加工費	（千日圓）		5,000
．			．
．			．
．			．
扣除營業額（附加價值）	（千日圓）	G（＝E－F）	20,000
總時間	（時間）	H	4
每小時	（日圓/H）	I（＝G/H）	5,000

每一小時獲利制度

- 圖表中，展示製造部門變形蟲的「每一小時效益表」雛型，簡單說明每一小時效益的計算方法。圖表從左方起，順序表示項目、計算式、金額。項目先從表示組織變形蟲效益的生產額數字開始。
- 最先顯示的是總出貨（表示生產總額），不過，這個數字還包括組織變形蟲向顧客直接出貨的製品生產額「向公司外部出貨」，以及提供公司內部其他變形蟲的物品或服務生產額「向公司內部賣出」。
- 可是，這還不是組織變形蟲的主要效益觀念。能夠顯示製造部門變形蟲收益的指標，應該是扣除了從其他變形蟲購入的「向公司內部買入」的「總生產」（表示純生產額）。

每一小時獲利制度

- 這項「總生產」才是這隻變形蟲的生產業績，也是變形蟲經營的重要指標。
- 一般的管理會計系統中，某一效益單位的部門向公司內部其他部門購入的製品或服務，等同於向公司外部購入的物品，都做為成本處理，依原價或公司內部價格計算。
- 可是，「每一小時效益制度」中，公司內部的各變形蟲之間的物品或服務的買賣，都是視為向公司外部買賣的交易。
- 買賣價格務必是經由雙方交涉、同意的「市場價格」。換句話說，賣方與買方變形蟲之間，進行與市場買賣同樣的價格交涉，買方原則上擁有選擇的自由。

每一小時獲利制度

- **依據「市場價格」的公司內部買賣，賣方變形蟲則可加入生產額中，而買方則是減少生產額。然後，公司合計各變形蟲的「總生產」，就是公司整體對外向顧客出貨的總生產額。**
- 因此，其中一個變形蟲的實質生產額「總生產」，就是呈現對公司生產額的貢獻度。
- **於是，即使只是針對公司內部生產的變形蟲，也能夠明確認識自己「總生產」對公司全體生產額是有所貢獻，進而提升公司的整體感。**

每一小時獲利制度

- 這種「每一小時獲利」讓「變形蟲」成為一個獨立的經營責任單位，但是絕非獨立經營，而是與其他變形蟲相互連結合作，才能促使經營成立，每個變形蟲都是公司缺一不可的。每個人在大團體中，相互扶持，共存共榮，這就是變形蟲經營最根源想法。
- **變形蟲經營的目的，容易被認為是促進變形蟲彼此劇烈競爭，這絕對是誤解。變形蟲經營不是在爭奪有限的大餅，而是促進變形蟲之間，彼此互助，相互切磋琢磨，進而共同進步發展；而且，變形蟲之間的買賣遵循市場規律，公司內部的買賣如同「真實市場」，帶有緊張感，可增進蓬勃生氣。**

七、執行透明化經營

(一)透明化經營的原則

1. 公平正大的經營
2. 公司內部的溝通
3. 公正的資料公開
4. 經營的道德與會計的方式
5. 以一對一對應原則保證公正性
6. 會計在資本主義經濟中扮演的角色

肆、結語：實踐經營專用的會計學

一. 關於未來投資投資必須掌握時機
二. 關於與大企業合作的資金籌措
三. 關於藉由擴充增加貸款
四. 決定經營目標的方法
五. 成本管理的問題點

4

肆、結語：兼論實踐經營專用的會計學

一、關於未來投資投資必須掌握時機

~ 減少間接人員，擴大獲利。

二、關於與大企業合作的資金籌措

~ 在未能提高獲利的狀態下擴充事業，危機重重。

三、關於藉由擴充增加貸款

~ 先詳細審查損益表，理解數據代表的意義。

四、決定經營目標地方法

~ 經營目標是高層的意志

五、成本管理的問題點

~ 製造商的利益來自製造

敬請 指教！

財團法人資誠教育基金會

薛明玲　董事長

TEL:　(02) 2729-5205

E-mail: albert.hsueh@tw.pwc.com

Blog: http://www.alberthsueh.com **(老薛智識網)**

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers Taiwan, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2013 PricewaterhouseCoopers Taiwan. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers Taiwan which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.