

PHF Institute, Inc., Baitley Books, New York, 1994
Translated by Mahmood Mirzad
Not for Broad Release
By Kenneth Masuhira
This is a Persian Translation of

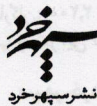
کونوسوکه ماتسوشیتا
(کارآفرین و بنیان‌گذار ناسیونال - پاناسونیک ژاپن)

اخلاق مدیریت روشن بین

فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

ترجمه

محمود متحد



نشر سپهر خرد

۷۵	۲. سیاست‌های ارزی	۲۲
۷۶	۳. خواس نان به کار خودتان بکشید، نشان بدهید	۲۲
۷۷	۴. سازش بین سازش	۵۲
۷۸	۵. رقابت شرارت‌آمیزانه یا رقابت سازش‌آمیز	۹۲
۸۰	۶. اصل بقای شایستگیان	۷۲
۸۱	۷. دو چهره و نور است	
۸۳	۸. عنصر نگرش‌های سیاسی در کلمه شیوه‌نامه دوم	۱۵
	۹. نهادت‌های شیوه‌نامه دوم	۱۵
	فهرست	
۸۵	۱۰. آفرینش نان	۱۵
۸۵	۱. گرفتاری امروز کس می‌کند؟	۶۵
۸۶	۲. دست و پند زرم کردن با مشکلات	۶۵
۹	سیاس‌گذاری	۹۵
۱۱	پیش‌گفتار	۷۵
۱۵	مقدمه	۱۵
۹۱	۳. شکر زهر آرزو	۱۹
۹۲	۴. حوادث یک روز	
	بخش یکم	
۲۷	فصل اول: منابع انسانی	۲۹
۲۷	۱. درک واقعی از خود	۲۹
۲۸	۲. به کارکنان نان اعتماد کنید	۲۹
۳۰	۳. فرصت‌گران‌بها	۵۹
۳۱	۴. هر کسی سرمایه است	۹۹
۳۳	۵. برای نان و ارزش‌ها	۷۹
۳۴	۶. تجربه‌کاری	۸۹
	۷. شایستگی‌های	۱۰۷
۳۷	فصل دوم: خرد جمعی	۱۷
۳۷	۱. دم سر را دنبال می‌کند	
۳۹	۲. ارتباط از پایین به بالا	۳۷
۴۰	۳. بوروکراسی سید راه ارتباط	۳۷

۷۵	۲. حق سود بردن	۲۱۱
۷۶	۳. حواس تان به کار خودتان باشد	۵۱۱
۷۷	۴. سازش بی سازش	۸۱۱
۷۸	۵. رقابت شرافت‌مندانه برای پیشرفت	۱۰۲۱
۸۰	۶. اصل بقای شایستگان	۱۶۱۱
۸۱	۷. دو چهره و فور نعمت	۵۲۱
۸۳	۸. عصر نگرانی‌های سیاسی	۸۷۱
فصل ششم: چالش و رشد		
۸۵	۱. گرفتاری آموزگار خوبی است	۵۶۱
۸۶	۲. دست و پنجه نرم کردن با مشکلات	۱۱۱
۸۷	۳. دانشگاه کسادی	۱۶۱
۸۸	۴. کمبود منابع مالی	۱۷۱
۹۰	۵. به خودتان فرصت دهید	۱۵۱
۹۱	۶. شوک زمین لرزه	۱۲۵۱
۹۲	۷. حوادث یک روز بی حادثه	۸۵۱
فصل هفتم: مدیر ایده آل		
۹۵	۱. مهارت یک میلیون دلاری	۱۶۱
۹۷	۲. غذای روح	۱۱۱
۹۸	۳. اعتماد به نفس توأم با فروتنی	۱۱۱
۹۹	۴. هیچ امنیتی بی خلل نیست	۱۱۱
۱۰۱	۵. مدیر تصمیم می‌گیرد	۱۱۱
۱۰۲	۶. مسئولیت نهایی	۱۱۱
۱۰۳	۷. کار مادام‌العمر	۱۱۱
۱۰۴	۸. چتر در باران	۱۱۱

بخش دوم

۱۰۹	۱. شکستی در کار نیست
-----	----------------------

۴۲	۴. واگذاری مسئولیت
۴۳	۵. پاداش گزارش درست
۴۵	۶. قول صادقانه
۴۶	۷. کارکنان به رؤیا نیاز دارند
۴۷	۸. مدیریت مشارکت‌جو

فصل سوم: مدیریت خلاق

۵۰	۱. رضایت از خود مانع پیشرفت است
۵۰	۲. بازرگان نوآور
۵۱	۳. انگیزه برای از بین بردن ناقصی‌ها
۵۳	۴. شهود معنادار
۵۴	۵. روح استقلال
۵۶	۶. بازنندگان ضرر می‌کنند
۵۷	۷. به موفقیت‌های کسب‌شده خرسند نباشید
۵۹	۸. کسب‌وکار جامعه را می‌سازد
۶۰	

فصل چهارم: روحیه خدمت‌گزاری

۶۲	۱. قرارداد نانوشته
۶۲	۲. تبلیغ همان ترویج است
۶۳	۳. خدمت‌رسانی قبل از هر چیز
۶۵	۴. «سلام» سرویس
۶۶	۵. مجاب کردن نتیجه می‌دهد
۶۷	۶. جنس مرغوب، قیمت شیرین
۶۸	۷. گنجینه شکایات
۷۰	۸. شهروندان وفادار
۷۱	

فصل پنجم: مسئولیت اجتماعی

۷۳	۱. نظر مردم
۷۳	

۱۱۲	۲۰۵	۲. در دسرهای شهرت
۱۱۵	۲۷	۳. یا چراغ دو چرخه یا هیچ
۱۱۸	۷۷	۴. محتاط بودن بهتر از ورشکستگی است
۱۲۰	۸۷	۵. پیش بینی تقاضا به عنوان اقدام احتیاطی
۱۲۳	۸	۶. شراکت بدفرجام
۱۲۵	۱۸	۷. انبارها را خالی کنید
۱۲۸	۲۸	۸. اولویت با مشتری است
۱۳۲	۹	۹. رشد در مبارزه برای هدف است
۱۳۵	۵۸	۱۰. دروازه شیطان
۱۳۹	۵۸	۱۱. تقسیم شرکت و موفقیت
۱۴۱	۹۸	۱۲. به سوی غنای معنوی
۱۴۴	۷۸	۱۳. ایجاد تعادل با دو چرخ
۱۴۷	۸۸	۱۴. قیمت گذاری چیزی بدون قیمت
۱۵۱	۰۶	۱۵. پنج روز کار در هفته
۱۵۴	۱۶	۱۶. ممکن است اشکال از شما باشد
۱۵۸	۲۲	۱۷. سکندر دار جدید
۱۶۱	۱۸	۱۸. رهبران فردا
۱۶۴	۵۶	نمایه

سپاس گذاری

این کتاب بدون همکاری بسیاری، که وقت گران بها و کار حرفه ای شان را صرف آماده سازی آن کردند، کامل نمی شد. نخستین ترجمه این کتاب را ایزاکو اونیشی، معاون پیشین شرکت الکتریکی ماتسوشیتا، که سالها مترجم رسمی شفاهی من بود در خارج انجام داد و اریکا یانگ آن را ویراست. تسوموتوکانو، مدیر مرکز ارتباطات علوم اجتماعی، دست نویس اولیه را مطالعه و مراحل نهایی کار ترجمه را از نظر گذراند. ویرایش نهایی را ویراستار کهنه کار، پاتریشیا مورای، انجام داد. کار وی در مورد بهبود ترجمه و خوانا و روان کردن آن واقعاً تحسین برانگیز است. از صمیم قلب از او سپاس گزارم. در ضمن مایلم از کاتسوهیکو اگوچی، که سالها همکاری نزدیکی با او داشتم، بابت نوشتن مقدمه کتاب تشکر کنم.

کتابهای من، باید از اصول اسلامی کسب و کار و راههای مدیریت موفقیت آمیز درک درستی پیدا کرده به علاوه انسان باید خود را با تمام وجود وقف کارش کند. اگر انسان واقعا روبرو است و وظیفه شناس باشد، از رکود اقتصادی یا هر مشکل دیگری که ممکن است بر سر راهش قرار گیرد جان به در می برد و از روزگار خندار شاد و دهان میخکمی برای پیشرفت تازه می سازد.

کتابهای من، که مدیریت کسب و کار پیچیده است، همیشه چیز بیشتر و

پیش‌گفتار

هشتاد سال از زمانی که زادگاهم را ترک کردم و در نه‌سالگی کارآموز شدم می‌گذرد. در تمام این هشتاد سال کسب‌وکار زندگی من بوده است. من شاهد تغییرات عمیق و سریع در جهان بوده‌ام، از این رهگذر کوله‌بار گران‌بهایی از تجربیات در عرصه کار و تجارت گرد آورده‌ام. تجربیاتم متقاعدم کرده است که مهم نیست جهان تا چه حد می‌تواند گیج‌کننده و آشفته باشد، با این همه، انسان همیشه می‌تواند روش‌های مدیریتی خود را بهبود بخشد و باعث رونق کسب‌وکارش شود. عصر کنونی را عصر «آشوب» یا «گذار» نامیده‌اند، عصری که برای کسب‌وکار و مدیریت مسائل بسیار پیچیده و دردسرهای فراوان ایجاد کرده و می‌کند، اما معتقدم که برای حل و فصل این‌گونه مشکلات راه‌حل‌های بسیاری وجود دارد. برای یافتن روش درست و دانستن زمان‌بندی صحیح برای رسیدگی به مشکلات خاص، باید از اصول اساسی کسب‌وکار و رازهای مدیریت موفقیت‌آمیز درک درستی پیدا کرد، به‌علاوه انسان باید خود را با تمام وجود وقف کارش کند. اگر انسان واقعاً روراست و وظیفه‌شناس باشد، از رکود اقتصادی یا هر مشکل دیگری که ممکن است بر سر راهش قرار گیرد جان به در می‌برد و از روزگار غدار شالوده‌های محکمی برای پیشرفت تازه می‌سازد.

گفتن ندارد که مدیریت کسب‌وکار پیچیده است، همیشه چیز بیشتر و

تازه‌ای برای یاد گرفتن وجود دارد، فرقی هم نمی‌کند که فرد چند سال در این کار بوده است. با وجود این، کار مدیریت خیلی هم ساده است. اگر قبول کنید که کسب‌وکاری وجود دارد که برای جامعه ضروری است - چراکه به نیازهای مردم پاسخ می‌دهد - آنگاه قانون اساسی مدیریت برای شما روشن می‌شود: درک نیازهای مردم و دادن پاسخ مناسب به آن‌ها. البته، انسان باید در تلاش‌هایش برای خدمت به مردم وظیفه‌شناس باشد و هر چه از دستش برمی‌آید انجام دهد تا نیازهای مردم را برآورده کند. از زمانی که شرکت الکتریکی ماتسوشیتا را تأسیس کردم، یعنی بیش از ۶۰ سال پیش، این اصل، یعنی خدمت به مردم، را اصل اول فعالیت خود قرار داده‌ام.

چند سال پیش کتاب تفکراتی در باب انسان را منتشر کردم، که ترجمه انگلیسی یکی از نخستین کتاب‌های من بود، دیدگاه‌هایم را درباره سرشت بشر مطرح کردم. از این کتاب خوب استقبال شد و خوانندگان آن برای کسب اطلاع بیشتر از ایده‌های من درباره کسب‌وکار و مدیریت، که سال‌ها در سر داشته‌ام، از خود علاقه نشان دادند. از چهار کتاب قبلی من، که درباره کسب‌وکار و مدیریت به ژاپنی منتشر شده است، بیش از هفتاد مقاله ترجمه و برای کتاب حاضر ویرایش شدند. بخش اول به هفت موضوع تقسیم می‌شود، که همگی به موضوعی می‌پردازند که معتقدم رویکرد درست به مدیریت و مدیر ایده‌آل است. این بخش شامل ۵۳ مقاله در موضوع‌هایی نظیر این است:

- چگونه گران‌بهاترین سرمایه شرکت، یعنی کارکنان، را آموزش دهیم تا بیشترین بازدهی را به دست آوریم.
- افراد فعال در این صنعت چگونه می‌توانند مزه لذت بخش خلاقیت و آفرینندگی را بچشند.
- روح «هم‌زیستی و بهروزی مشترک» میان شرکت و جامعه چگونه باید در فعالیت‌های روزمره تبلور یابد.

این مقاله‌ها از سه کتاب زیر گلچین شده‌اند:

۱. دستورالعمل‌های یک بیزنس من (1973) *Shobai kokoroe-cho*
۲. دستورالعمل‌های یک مدیر (1974) *Keiei kokoroe-cho*
۳. مهارت یک میلیون دلاری مدیریت *Keiei no kotsu koko nari to kizuuta kachi wa hyakumanryo* (1980).

بخش دوم شامل هجده مقاله از کتاب تصمیم‌گیری در مدیریت (1979) *Ketsudan no keiei* است که به ترتیبی زمانی تنظیم شده است. در این بخش، با نگاه به گذشته به تصمیم‌های گوناگون در مدیریت و نحوه برخورد با بحران‌های مختلف یا مسائل دشوار می‌پردازم، و نمونه‌های مشخصی از تجربیاتم را ارائه می‌دهم. مدیران از فشارهای هر روزه ناشی از تصمیم‌گیری‌های درست و خطرات این کار مطلع هستند. من این بخش را به این امید اضافه کرده‌ام که شاید به درد کسانی بخورد که با دشواری تصمیم‌گیری‌های مناسب روبه‌رو هستند.

مطالب بسیار زیادی در مورد کسب‌وکار و مدیریت دارم که مایلم بیان کنم، خیلی بیش از مطالبی که توانسته‌ام در این صفحات محدود بگنجانم، اما به جای تلاش برای ارائه تمام و کمال ایده‌هایم، کوشیده‌ام آن تفکرات و تجربیاتی را با خوانندگان در میان بگذارم که اصل اساسی اداره کسب‌وکار و مدیریت هستند و روش‌های مشخصی را شرح می‌دهند که طی دوره فعالیتت اتخاذ کرده‌ام.

در مدیریت چیزی به اسم فقط یک راه‌حل وجود ندارد؛ اگر صد نفر در کسب‌وکار باشند، صد روش کسب‌وکار هم وجود دارد. در خارج از ژاپن هم، که بیشتر خوانندگان این کتاب هستند، راه و روش‌هایی کاملاً متفاوت با مال ما وجود دارد، روش‌های شرح داده شده در این کتاب ممکن است در شرایط اجتماعی متفاوتی کاربرد کلی داشته باشد. با وجود این، اگر خوانندگان، که بسیاری از آنان شاید با بازرگانان ژاپنی در کشورشان برخورد داشته‌اند، بتوانند به کمک این کتاب درک بهتری از