

۱۰۵
۹۸۹۲۰

نه برای لقمه‌ای نان

آداب کسب و کار و اخلاق مدیریت

مؤلف

کونو، سوکه ماتسوشیتا

مترجم

مهرداد مهاجر

نشر معیار اندیشه

سرشناسه	: ماتسوشیتا، کونوسوکی، ۱۸۹۴-۱۹۸۹م. Matsushita, Konosuke
عنوان و نام پدیدآور	: نه برای لقمه‌ای نان : آداب کسب و کار و اخلاق مدیریت/مؤلف کونوسوکه ماتسوشیتا، مترجم مهرداد مهاجر ؛ تصحیح و ویرایش داود سالک
مشخصات نشر	: تهران: معیار اندیشه، ۱۳۹۸.
مشخصات ظاهری	: ۱۵۶ ص.
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۱۳۷-۵-۷
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
پادداشت	: عنوان اصلی: Not for bread alone : a business ethos, a management ethic , 1984.
زبان دیگر	: آداب کسب و کار و اخلاق مدیریت.
موضوع	: مدیران - اخلاق حرفه‌ای
موضوع	: Executives - Professional ethics
موضوع	: بازرگانی-مدیریت
موضوع	: Commerce - Management
موضوع	: بین - بازرگانی
موضوع	: Japan - Commerce
شناسه افزوده	: ۰، مترجم، مهرداد، ۱۳۴۷،
رده بندی کنگره	: ۵۴۹/۵ HF
رده بندی دیویی	: ۵۸ ۳۱۴
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۸۶۴۸۱۲



۶۶۴۰۹۵۸۸ - ۶۶۴۶۲۲۳۴

نشر معیاراندیشه

نام کتاب	: نه برای لقمه‌ای نان
نویسنده	: کونوسوکه ماتسوشیتا
مترجم	: مهرداد مهاجر
نوبت چاپ	: اول ۱۳۹۸
تصحیح و ویرایش	: داود سالک



www.meyarbooks.com

تیراژ	: ۵۰۰ جلد
بهاء	: ۲۸۰۰۰ تومان
شابک	: ۹۷۸-۶۲۲-۹۶۱۳۷-۵-۷

فهرست

۳	فهرست
۷	پیش‌گفتار
۱۱	مقدمه

بخش اول

۲۳	فصل اول: منابع انسانی
۲۳	۱- داشتن یک احساس غیر از خود
۲۴	۲- به کارکنان خود اعتماد کردن
۲۶	۳- فرصتی ارزشمند
۲۷	۴- هر شخص یک سرمایه است
۲۹	۵- برای نان و ارزش‌ها
۳۱	۶- کسب تجربه در حین کار
۳۵	فصل دوم: خرد جمعی
۳۵	۱- دُم در پی سر است
۳۷	۲- ارتباط از پایین به بالا
۳۸	۳- دیوان‌سالاری ارتباط را قطع می‌کند
۴۰	۴- تفویض اختیار
۴۲	۵- مزایای روابط خوب
۴۳	۶- مدیر درستکار

۴۴	۷-کارمندان باید امیدوار باشند
۴۵	۸-مدیریت مشارکتی
۴۹	فصل سوم: مدیریت خلاق
۴۹	۱-خودپسندی مانع پیشرفت است
۵۰	۲-زرگران خلاق
۵۲	۳-مشوقه‌هایی برای تولید کالاهایی بدون عیب و نقص
۵۳	۴-مر به الهات اعتقاد دارم
۵۴	۵-روحیه استقامت طلبی
۵۵	۶-ضرر برای برند است
۵۷	۷-فقط به موفقیت‌های قبلی خود متکی نباشید
۵۸	۸-کسب و کار جامعه را می‌سازد
۶۱	فصل چهارم: روحیه خدمت‌رسانی
۶۱	۱-پیمان نانوشته
۶۲	۲-تبلیغات نویدبخش است
۶۳	۳-خدمت‌رسانی به مشتریان، اولویت نخست است
۶۴	۴-سرویس «سلام»
۶۶	۵-قانع کردن بازخورد خوبی دارد
۶۷	۶-هم کیفیت خوب، هم قیمت مناسب
۶۹	۷-به شکایات خیلی اهمیت دهید
۷۰	۸-خدمتگزاران وفادار
۷۳	فصل ۵: مسئولیت اجتماعی
۷۳	۱-بصیرت همگانی

۲- سود بردن حق هر کسب و کاری است ۷۵

۳- روی کار خود تمرکز کنید ۷۶

۴- کوتاه نیایید ۷۷

۵- رقابت عادلانه در جهت پیشرفت ۷۹

شایسته‌ها باقی می‌مانند ۸۰

۷- دوروی سکه فراوانی ۸۱

۸- عصای جادوهای سیاسی ۸۳

فصل ۶: پولش و رش ۸۵

۱- از مشکلات باموید ۸۵

۲- حرکت روی طناب ۸۶

۳- آموختن از رکود ۸۷

۴- وام یا دام؟ ۸۸

۵- آزادی عمل خود را محدود نکنید ۹۰

۶- زیر و رو شدن ۹۲

۷- روزهای عادی هم مهم هستند ۹۳

فصل ۷: مدیر آرمانی ۹۵

۱- ترفند یک میلیون دلاری ۹۵

۲- خوراک فکری ۹۷

۳- اعتماد و فروتنی ۹۹

۴- هیچ امنیتی کامل نیست ۱۰۰

۵- تصمیم با رئیس است ۱۰۱

- ۶- مسئولیت نهایی ۱۰۲
- ۷- شغلی برای یک عمر ۱۰۳
- ۸- جتری در باران ۱۰۵

بخش دوم

- ۱- یزی به اسم شکست وجود ندارد ۱۰۹
- ۲- شیطنتهای سرنوشت ۱۱۲
- ۳- دار و ندار، یکی چراغ دوچرخه ۱۱۴
- ۴- طمع سبب کار را خراب می‌کند ۱۱۷
- ۵- تقاضا را پیش از آنکه تا جلوی ضرر را بگیرید ۱۱۸
- ۶- پایان بد یک شرافت ۱۲۰
- ۷- انبارها را خالی کنید ۱۲۲
- ۸- همیشه حق با مشتری است ۱۲۵
- ۹- تلاش برای رسیدن به هدف یعنی رشد ۱۲۸
- ۱۰- گذرگاه شیطان ۱۳۱
- ۱۱- تقسیم وظیفه کن و موفق شو ۱۳۴
- ۱۲- به سوی غنای روحانی ۱۳۶
- ۱۳- دو چرخ برای تعادل ۱۳۸
- ۱۴- قیمت گذاری تواناییها ۱۴۱
- ۱۵- پنج روز کار در هفته ۱۴۴
- ۱۶- شاید شما اشتباه کرده باشید ۱۴۶
- ۱۷- رئیس جدید ۱۵۰
- ۱۸- رهبران آینده ۱۵۳

پیش‌گفتار

هشتاد سال از زمانی می‌گذرد که من زادگاه خود را در نه سالگی ترک کردم و شاگرد مغازه دوچرخه‌سازی شدم. در تمام این سال‌ها به تجارت مشغول بودم. من دگرگونی‌های پرشتاب و عمیق جهان را زیر نظر داشتم و از همین رو تجربه‌های بسیار در مورد کسب و کار به دست آوردم. از تجربه‌هایم آموخته‌ام که با وجود ناامنی و آشوبی که ممکن است در اوضاع دنیا به وجود بیاید، انسان همیشه این توانایی را دارد که مهارت‌های مدیریتی خود را ارتقا داده و کسب و کارش را رونق بخشد. دوران حلی را عصر تغییرات بزرگ، یا «دوران انتقال» نامیده‌اند. دورانی که در آن مشکلات شدید و پیچیده‌ای در پی سرراه کسب و کار قرار می‌گیرند. من یقین دارم که برای مقابله با آنها راه‌های فراوانی وجود دارد. برای درک درست شیوه‌های کار و شناختن زمان مناسب رسیدگی به مشکلات شدید، شخص باید بر اصول تجارت و فنون و فن مدیریتی موفق تسلط داشته باشد و خویشتن را با شور و شوق بسیار به انجام کار متعهد بداند.

اگر هر فرد به راستی وظیفه‌شناس و صادق باشد می‌تواند بر رکود یا هر مانع دیگری که در راهش ظاهر شود پیروز شده و زنده بماند و ناهموار را به بنیادی محکم برای پیشرفت و رشدی تازه تبدیل کند.

بی‌تردید مدیریت امور بازرگانی مسئله پیچیده‌ای است. هر مدیر هم شخص در حرفه خودش ماهر باشد باز هم راه برای آموختن مسائل تازه باقی است. از سوی دیگر به راستی می‌شود گفت که مدیریت کار ساده‌ای است. اگر قرار باشد به ما بشیم که علت وجود تجارت لزوم آن در جامعه است - تجارت پاسخی به نیازهای اجتماع است - آن‌گاه راز اصلی مدیریت خود به خود آشکار می‌شود. «یاموزید که مردم چه می‌خواهند و بر آن اساس عمل کنید.» البته فرد باید در تلاش‌های خود برای خدمت به مردم وظیفه‌شناس و جدی باشد و از تمام ظرفیت‌های خود برای رضایت آنها بهره بگیرد.

از زمانی که شرکت «ماتسوشیتا الکتریک»^۱ را بنیان‌گذاری کردم این نکته را اصل اول کار خودم قرار داده‌ام.

چند سال پیش کتاب «اندیشه‌هایی در مورد انسان»^۲ منتشر شد که ترجمه انگلیسی یکی از اولین کتاب‌های من بود. در آن کتاب نظراتم درباره ذات انسان را تشبیح کرده بودم. این کتاب مورد توجه قرار گرفت و خوانندگان شور و شوق زیادی از خود نشان دادند تا دیگر اندیشه‌هایم را که پس از گذراندن سال‌هایی طولانی در مدیریت و تجارت در ذهن داشتم، روی کاغذ بیاورم. کتاب «نه برای لقمه ای نان»^۳ ادب کسب و کار و اخلاق مدیریت^۴ برای پاسخ‌گویی به این اشتیاق نوشته شد. مجموعه ای مدیریتی و تجارت را که بر مبنای تجارب خودم اعمال کرده‌ام، تونی می‌نامم.

از چهار کتاب قبلی من که درباره تجارت و مدیریت به زبان ژاپنی نوشته شده است، نزدیک به هفتاد مقاله^۵ در این مجموعه گنجانده شده است. مطالب کتاب دوبخش است: بخش اول سری است فصل است که به نظر من راهکار درست مدیریت و مدیر کارآمد شدن است. در این بخش ۵۳ مقاله ذکر شده که عمده مطالب آن عبارتند از: چگونه می‌شود ارزشمندترین دارایی‌های شرکت یعنی کارکنان را آموزش داد و از آنان بهره برد، کسانی که در صنعت مشغول به کارند چگونه می‌توانند از آموزش لذت ببرند و چگونه می‌توان روحیه همکاری و تعامل مشترک بین سازمان و اجتماع را در کارهای روزانه پدید آورد. این مقاله‌ها از سه کتاب به نام‌های: «ادراکات یک صاحب کسب و کار»^۶ (۱۹۷۳)، «ادراکات یک مدیر»^۷ (۱۹۷۴) و «ترفند یک میلیون دلاری مدیریت»^۸ (۱۹۸۰) انتخاب شده‌اند.

1- Matsushita Electric Co.

2- Thoughts on Man

3- A Bussinessman's Book of Percepts

4- A Manager's Book of Percepts

5- The Million-Dollar Knack of Management

هجده مقاله بخش دوم از کتاب «تصمیم‌گیری در مدیریت»^۱ (۱۹۷۹) گرفته شده و به ترتیب تاریخ آمده است. اکنون می‌توانم با در نظر گرفتن این مقاله‌ها، تصمیم‌های گذشته خودم را بسنجم و همزمان که نمونه‌هایی واقعی از تجربه‌های خودم را بیان می‌کنم، تصمیم‌هایم را در بحران‌های سخت و روزگار دشوار بازبینی کنم. مدیران می‌دانند که برای اخذ تصمیم‌های درست در بعضی مواقع چقدر باید فشار را تحمل کنند. این بخش را به این قصد و نیت به کتاب افزوده‌ام که برای کسانی که تصمیم‌گیری مناسب برایشان دشوار است مفید باشد.

در واقع آن چه که فصد داشتم درباره کسب و کار و مدیریت بگویم بسیار بیشتر از آن چیزی است که توانسته‌ام در فضای محدود این کتاب بگنجانم. اما به جای تشریح تمام عقاید خود، تنها به مواردی پرداخته‌ام که در پیشرفت امور کسب و کار و مدیریت نقش مهمی دارند و همچنین روش‌هایی را که در تمام زندگی حرفه‌ای خودم از آنها استفاده کرده‌ام در اختیار همه گذاشته‌ام.

در مدیریت هرگز فقط یک پاسخ وجود دارد. در برابر صد نفر تاجر، صد راه گوناگون برای بازرگانی وجود دارد. از آنجا که احتمالاً بیشتر خوانندگان این کتاب در ژاپن نیستند و هر کشور آداب و رسوم خاص خود را دارد، شاید روش‌ها و مهارت‌هایی که در این کتاب مطرح می‌شوند در آنجا پدیدان مفید نباشد اما حتماً از این نظر مفید است که به هر حال شاید تاجران دیگر کشورها با ژاپنی‌هایی که براساس آموزه‌های این کتاب تجارت می‌کنند مراوده داشته باشند و از این طریق بتوانند شیوه تفکر بازرگانان ژاپنی را دریابند و با آنها آشناتر شوند. این مایه خوشنودی من است.

حالا من هشتاد و نه ساله‌ام. [۱۹۸۴] در جوانی، پدر و مادر و برادران بزرگ‌تر خود را از دست دادم و همواره از تنگی نفس در رنج بودم و گاهی باید مدت‌ها

استراحت مطلق می‌کردم و از بستر، کارکنان و کارمندان را هدایت و راهنمایی می‌کردم. به هر حال از آن همه مشکلات نجات یافته و واقعاً سپاس گزارم که آن قدر خوشبخت بودم که بتوانم سال‌ها به کاری که به آن علاقه داشتم بپردازم. با آنکه از نظر جسمی پیرم اما مثل بسیاری از همکاران کوچک‌ترم احساس جوانی دارم و به تلاشم برای بهبود مدیریت ادامه می‌دهم. سخن را با شعری که ده سال است عاشق آن شده‌ام به پایان می‌برم:

جوانی بوی دل انسان است

جوانی برای دستان که سرشار امید و ایمانند همیشگی است

و چالش‌ها هر روز جدید‌تر

به شجاعت و استعدادهای بی‌شماری می‌پذیرند و از آن شادند

کونوسو که ماتسوشیتا