

کونوسوکه ماتسوشیتا
(کلر آفرین و بنیان‌گذار ناسیونال - باناسونیک ژاپن)

اخلاق مدیریت روشن بین

فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

ترجمه

د. محمد متجد



This is a Persian Translation of
Not for Bread Alone

By Konosuke Matsushita

PHP Institute, Inc., Berkley Books, New York, 1994

Translated by Mahmoud Motahed

Reprinted 2018

سرشناسه: ماتسوشیتا، کونوسوکه، ۱۸۹۴-۱۹۸۹ م. Matsushita, Konosuke
عنوان و نام پدیدآور: اخلاق مدیریت روشن‌بین: فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی/کونوسوکه
ماتسوشیتا؛ ترجمه محمود متحد.

مشخصات نشر: تهران: سپهر خرد، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۱۶۸ ص.

شابک: 978-600-97537-3-4

وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا

داشت: عنوان اصلی: Not for bread alone: a business ethos, a management ethic 1984

یادداشت: چاپ ششم (چاپ اول نشر سپهر خرد)

وا: دیگر: نه برای لقمه‌ای نان: آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت.

موضوع: مدیران — اخلاق حرفه‌ای

موضوع: بازرگانی — مدیریت

شماره افزوده: متحد، محمود، ۱۳۳۳-۱۳۹۵، مترجم

ردیابنده، کمره: ۱۳۹۶ م ۲ الف/۵/۵۵۴۹/۵ HF

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۴

شماره کتابشناسی ملی: ۴۹۱۷۹۶۸



رخد

کونوسوکه ماتسوشیتا

اخلاق مدیریت روشن‌بین: فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

ترجمه محمود متحد

چاپ یکم ترجمه فارسی: زمستان ۱۳۹۰

(صفحه‌آرا: سمیه حسینی؛ نمونه‌خوان: کاوه پرهام؛ ویراستار: غلامحسین ده‌سی؛ ناظر: چاپ: هومن بخشی)

۱.۱.۱. حلد: محمود رضا لطیفی

لیتوگراف: نشر سپهر خرد

فی: چاوش

چاپ دوم: تابستان ۳۹۲

چاپ اول: ۱۳۹۶

شماره گران: ۲۲۰۰

همه حقوق چاپ و نشر این کتاب محفوظ است

سپهر خرد

SepehrKheradpub@gmail.com

تلفن: ۰۲۱-۶۶۴۶۷۳۲۳

مرکز بخش: مؤسسه انتشارات آگاه

فروش اینترنتی: www.agahbookshop.ir

قیمت: ۱۰,۰۰۰ تومان

فهرست

۹	سپاس‌گزاری
۱۱	پیش‌گفتار
۱۵	مقدمه

بخش یکم

۲۷	فصل اول: منابع انسانی
۲۷	۱. درک واقعی از خود
۲۸	۲. به کارکنان تان اعتماد کنید
۳۰	۳. فرصت‌گران بها
۳۱	۴. هرکسی سرمایه است
۳۳	۵. برای نان و ارزش‌ها
۳۴	۶. تجربه‌کاری

۳۷	فصل دوم: خرد جمعی
۳۷	۱. دُم سر را دنبال می‌کند
۳۹	۲. ارتباط از پایین به بالا
۴۰	۳. بوروکراسی سِد راه ارتباط

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

۵۰ فصل سوم: مدیریت اخلاق

- ۵۰ ۱. رضایت از خود مانع پیشرفت است
- ۵۱ ۲. بازرگان نوآور
- ۵۳ ۳. انگیزه برای از بین بردن ناقصی‌ها
- ۵۴ ۴. جهود معنادار
- ۵۶ ۵. روحیه تقلید
- ۵۷ ۶. از زمان فرار می‌کنند
- ۵۹ ۷. به موفقیت بی‌سبب‌ها خرسند نباشید
- ۶۰ ۸. کسب‌وکار جامه را بسازد

۶۲ فصل چهارم: روحیه خدمت‌گزاری

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

۷۳ فصل پنجم: مسئولیت اجتماعی

- ۷۳ ۱. نظر مردم

- ۷۵ ۲. حق سود بردن
- ۷۶ ۳. حواس تان به کار خودتان باشد
- ۷۷ ۴. سازش بی سازش
- ۷۸ ۵. رقابت شرافت مندانه برای پیشرفت
- ۸۰ ۶. اصل بقای شایستگان
- ۸۱ ۷. دو چهره و فور نعمت
- ۸۳ ۸. عصر نگرانی های سیاسی
- ۸۵ فصل هشتم: تلاش و رشد
- ۸۵ ۱. گنجینه آموزگار خوبی است
- ۸۶ ۲. دنیا و غلبه نرم کردن با مشکلات
- ۸۷ ۳. دانشمندان
- ۸۸ ۴. کمبود منابع مالی
- ۹۰ ۵. به خودتان فرصت دهید
- ۹۱ ۶. شوک زمین لرزه
- ۹۲ ۷. حوادث یک روزی حادثه
- ۹۵ فصل هفتم: مدیر ایده آل
- ۹۵ ۱. مهارت یک میلیون دلاری
- ۹۷ ۲. غذای روح
- ۹۸ ۳. اعتماد به نفس توأم با فروتنی
- ۹۹ ۴. هیچ امنیتی بی خلل نیست
- ۱۰۱ ۵. مدیر تصمیم می گیرد
- ۱۰۲ ۶. مسئولیت نهایی
- ۱۰۳ ۷. کار مادام العمر
- ۱۰۴ ۸. چتر در باران

بخش دوم

- ۱۱۲ ۲. دردسرهای شهرت
- ۱۱۵ ۳. یا چراغ دوچرخه یا هیچ
- ۱۱۸ ۴. محتاط بودن بهتر از ورشکستگی است
- ۱۲۰ ۵. پیش‌بینی تقاضا به عنوان اقدام احتیاطی
- ۱۲۳ ۶. شراکت بلفرجام
- ۱۲۵ ۷. انبارها را خالی کنید
- ۱۲۸ ۸. اولویت با مشتری است
- ۱۳۲ ۹. رشد در مبارزه برای هدف است
- ۱۳۵ ۱۰. دروازه شیطان
- ۱۳۹ ۱۱. تسخیر شکست و موفقیت
- ۱۴۱ ۱۲. به سببی غنای معنوی
- ۱۴۴ ۱۳. ایجاد مدل ادوچرخ
- ۱۴۷ ۱۴. قیمت ذاتی چرخ بدون قیمت
- ۱۵۱ ۱۵. پنج روزکار در هر هفته
- ۱۵۴ ۱۶. ممکن است اشغال شما باشد
- ۱۵۸ ۱۷. سکان‌دار جدید
- ۱۶۱ ۱۸. رهبران فردا

پیش‌گفتار

هشتاد سال از زمانیکه من یادگامم را ترک کردم و در نه سالگی کارآموز شدم می‌گذرد. در تمام این هشتاد سال کسب و کار زندگی من بوده است. من شاهد تغییرات عمیق و سریع در جهان بوده‌ام، از این رهگذر کوله‌بار گران‌بهایی از تجربیات در رصداً در تجارت گرد آورده‌ام. تجربیاتم متقاعدم کرده است که مهم نیست چقدر می‌تواند گیج‌کننده و آشفته باشد، با این همه، انسان همیشه می‌تواند روش‌های مدیریتی خود را بهبود بخشد و باعث رونق کسب و کارش گردد. عصر کنونی را عصر «آشوب» یا «گذار» نامیده‌اند، عصری که برانگیز کسب و کار و مدیریت مسائل بسیار پیچیده و دردسرهای فراوان ایجاد کرده است. 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 کسب و کار و رازهای مدیریت موفقیت‌آمیز درک درستی پیدا کرد، به علاوه انسان باید خود را با تمام وجود وقف کارش کند. اگر انسان واقعاً رو راست 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 کسب و کار 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 — چرا که 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 دادم.

چند سال پیش کتاب تفکراتی در باب انسان را منتشر کردم، که ترجمه انگلیسی یکی از نخستین کتاب‌های من بود، دیدگاه‌هایم را دربارهٔ سرشت بشر مطرح کردم. در این کتاب خوب استقبال شد و خوانندگان آن برای کسب اطلاع بیشتر از ایده‌های من دربارهٔ کسب‌وکار و مدیریت، که سال‌ها در سر داشته‌ام، از خود علامه نشان دادند. از چهار کتاب قبلی من، که دربارهٔ کسب‌وکار و مدیریت به راپنی منتشر شده است، بیش از هفتاد مقاله ترجمه و برای کتاب حاضر ویرایش شده است. 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 گران‌بهارترین 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 kizuita kachi wa hyakumanryo* (1980).

بخش دوم شامل هجده مقاله از کتاب تصمیم‌گیری در مدیریت (*Ketsudan no keiei*, 1977) است که به ترتیبی زمانی تنظیم شده است. در این بخش، نگاه به گذشته به تصمیم‌های گوناگون در مدیریت و نحوه برخورد با بحران‌های مختلف یا مسائل دشوار می‌پردازم، و نمونه‌های مشخصی از تجربه‌ی من، ارائه می‌دهم. مدیران از فشارهای هر روزه ناشی از تصمیم‌گیری‌های درست و غلط این کار مطلع هستند. من این بخش را به این امید اضافه کرده‌ام که 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 ایده‌ها، نحوه‌ی ایده‌ام آن تفکرات و تجربیاتی را با خوانندگان در میان بگذارم که در اساسی اداره کسب‌وکار و مدیریت هستند و روش‌های مشخصی را شرح می‌دهند که طی دوره فعالیت‌م 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

طرز فکر بازرگانان و مدیران ژاپنی به دست آورند، خوشحال خواهم شد.
در پایان، اجازه دهید این قطعه را که بیش از ده‌ها سال است زمزمه می‌کنم
به شما تقدیم کنم:

جوانی یعنی داشتن دل جوان،
جوانی برای کسانی که سرشار از امید و اعتقادند،
برای کسانی که هر روز تازه با شجاعت و اعتماد به نفس
دست به چالش‌های بزرگ می‌زنند
ابدی است.

مه ۱۹۸۴ - کونوسوکه ماتسوشیتا