

کونوسو که ماتسوشیتا

اخلاق مدیریت روشن بین

# نه برای لقمه ای نان

فلسفه موفقیت مالی و پیروزی شخصی

محمود متحد

➤ ماتسوشیتا تصمیم گرفت کارخانه جدیدی ایجاد کند.

➤ در ابتدا ۱۰۰۰۰ نمونه مجانی در بین خرده فروش ها توزیع کرد. این روش نه تنها موفقیت آمیز بود ، بلکه مارک ناسیونال را به عنوان نشانه کیفیت تثبیت کرد.

➤ منتها متوجه شد که نفع واقعی خودش و دیگران بستگی به این خواهد داشت که محصولش واقعاً جزئی از زندگی مردم عادی شود ، و به نحو مناسبی به پیشرفت کشورش خدمت کند . به همین دلیل ، قادر شد قیمت اتومبیل رامرتباً کاهش دهد ، و این امکان را فراهم کرد که افراد بیشتری صاحب اتومبیل شوند ، و کسب و کارش را به تدریج توسعه دهد... وی امکان پیشرفت سریع اتومبیل و استقبال مردم از آن را فراهم کرد.

➤ رسالت تولیدکننده غلبه بر فقر است.

➤ بلکه ثروتمند کردن کل جامعه است. و جامعه برای تولید ثروت به پویایی و سرزندگی کسب و کار و صنعت احتیاج دارد.

➤ به منظور فراهم کردن اصول راهنمای فعالیت های روزمره و تشویق افراد شرکت ، اصول زیر را مطرح کرد :

۱. روحیه خدمت رسانی از طریق صنعت

۲. روحیه عادات جویی

۳. روحیه هماهنگی و همکاری

۴. روحیه عشق به پیشرفت

۵. روحیه احترام گزاری و فروتنی

( بعدها ، در آگوست ۱۹۳۷ ، دو اصل دیگر نیز اضافه کرد : )

۶. روحیه سازگاری با قوانین طبیعت

۷. روحیه قدرشناسی

➤ یک شرکت خصوصی ، چه بزرگ و چه کوچک ، فلسفه وجودی آن باید کمک به افرادی باشد تا هم در مقام انسان رشد کنند و هم شهروندان مسئولی شوند.

➤ وی باید موقعیت را به درستی بشناسد و در اغلب موارد با مناسب ترین تصمیم به سرعت واکنش نشان دهد. با این همه ، اگر فرد از تمام قوت ها و ضعف هایش آگاه نباشد نمی تواند موقعیتی را به درستی درک کند.

➤ مدیران و کارکنان هرگز نباید از تلاش برای پرورش توانایی ارزیابی درست کردن دست بردارند.

➤ من از آن دسته ام که با کارکنانش مشورت می کند و خواهان فکر آنان است. متوجه شده ام که مردم عموماً وقتی که نظرشان را می خواهید بیشتر مشتاق همکاری اند تا زمانیکه سعی می کنید به آنان بگویید که کارشان را چگونه انجام دهند.

➤ مدیر بسیار کاردان ، که بدون مشورت با زیردستانش قادر است تصمیم های درستی بگیرد ، با صدور دستورات باعث می شود که کار با بیشترین بازدهی انجام شود.

➤ علاقه دارم دیگران را به خاطر موفقیت ها و مهارت های شان تشویق کنم. من به کارکنانم به خاطر چیزی که می دانند و چیزی که دارند اعتماد می کنم.

➤ کسی که از اعتماد دیگران به خودش باخبر است ، سعی می کند کارش را به بهترین وجهی انجام دهد و در آخر کار موفق می شود.

➤ شرکت هایی که مدیرانش به کارکنانش اعتماد می کنند و احترام می گذارند از هر لحاظ موفق اند.

➤ پس از خواندن نامه به آنان گفتم که فکر می کنم شما چقدر خوش شانس هستید که کسی شما را توبیخ می کند.

➤ دیدن ارزش های افراد و نه نقایص آنان ، و تا حدودی به این دلیل که با این طرز رفتار با مردم آرامش فکری بیشتری دارم ، برایم آسان بوده است.

➤ اگر میخواستم فقط صفات منفی فرد را ببینم ، هیچ گاه نمی توانستم بدون نگرانی کار پرمسئولیتی به او واگذار کنم ، و دائم نگران ارتکاب خطاهای بسیار خطرناک او باشم.

- با همه این حرف ها ، باید اعتراف کنیم که گاهی مردم را دست بالا می گیریم ، آنان را در موقعیت هایی قرار می دهیم که آمادگی آن را ندارند . اما ترجیح می دهیم توانایی های کارکنانم را بیش از حد ارزش گذاری کنیم ، نه کمتر.
- به هر حال ، آنان باید سخت تر از پیش کار کنند ، سرپرستان آنان باید مرتباً ایشان را تشویق و کمک کنند تا بر نقص ها و ضعف های شان غلبه کنند. می خواهیم بگویم که مدیر موظف است دست کم هفتاد درصد توجهش را به صفات مثبت زیردستانش متوجه کند ، سی درصد برای آن مواردی که محتاج اصلاح و تغییرند کفایت می کند.
- اگر والدین به آنچه می گویند و انجام می دهند اعتقاد راسخی داشته باشند ، و در طرز رفتارشان با فرزندانشان ثابت قدم باشند ، این طرز برخورد قطعاً تأثیر مثبت خواهد داشت.
- وقتی مدیران ارشد در تفکر و در عمل ثابت قدم باشند ، زیردستان شان به آنان اعتماد می کنند.
- هر شرکتی ، هرچند کوچک ، غیر از کسب سود باید اهداف روشنی داشته باشد ، اهدافی که وجودش را در جامعه توجیه کند.
- اگر کارکنانش متوجه شوند که فقط برای نان خالی کار نمی کنند ، انگیزه سخت کوشی به قصد تحقق اهداف مشترک شان را پیدا می کنند. در این روند ، چیزهای زیادی یاد خواهند گرفت ، چیزهایی بیش از زمانی که هدف شان فقط ارائه آمار است.
- اهل کسب و کار به نوعی شبیه پزشک است ، باید علاوه بر دانش نظری (آکادمیکی) در رشته خاص خودش دانش تجربی (بالینی) ، یا کلینیکی) وسیعی داشته باشد.
- آموزش کارکنان رسم روز است. شرکت های بزرگ و کوچک ، حتی خرده فروشی ها ، همگی به آموزش کارکنان متکی اند.
- کارکنان می توانند پشتکار و جدیت را از صاحب سخت کوش فروشگاه یاد بگیرند.
- اگر مدیریت گوش شنوایی برای نظرات کارکنانش نداشته باشد ، ارتباط از پایین به بالا خیلی زود قطع می شود و خلأ خطرناکی ایجاد می کند.
- اگر افکار مدیری به کارکنانش منتقل نشود ، شرکت وی روان یا کارآمد کار نخواهد کرد و اگر درخواست ها و ایده های کارکنان به مدیریت منتقل نشود شرکت دچار گرفتاری حتی بیشتر می شود.
- با این همه ، ارتباط از پایین به بالا به مراتب مهم تر است. جریان ایده ها و نظرها رشته ارتباط از کارکنان عادی به رئیس شرکت است.
- محیط آرمانی یا ایده آل کسب و کار محیطی است که حتی کارمند تازه کار هم احساس کند که به راحتی می تواند در صورت تمایل ، با رئیس رو دررو صحبت کند. این در مسئولیت مدیریت است که چنین فضایی را خلق و حفظ کند ، فضایی که ارتباط از بالا به پایین و برعکس تشویق شود. برای نمونه سرپرست بخش می تواند این را به کارکنانش بگوید که : ((اگر می خواهید با مدیر بخش صحبت کنید از نظر من اشکالی ندارد ولی بعداً گزارشی به من بدهید)) یا چیزی شبیه این.
- سرانجام ، باید تمام توجه مان را صرف آن پیشنهادهایی کنیم که قطعاً مفیدند.
- مراقب باشید آن کار را به کسی بدهید که آن نوع کار را دوست دارد و واقعا می خواهد آن را انجام دهد. این حقیقت دارد که : ((آن چه فرد دوست دارد به نحو احسن انجامش می دهد.))
- نگرش مدیر باید این طور باشد که (( این کار را به او واگذار کن اما او را به امان خدا رها نکن)). به عبارت دیگر مسئولیت واگذار کنید ولی فرد را کاملاً تنها نگذارید.
- مدیر باید مرتباً گزارش پیشرفت کار را بخواهد و اگر هر مشکلی پیش آید ، توصیه و راهنمایی ارائه دهد. این کار به نظر من وظیفه اصلی مدیر است.
- مدیر خوب کسی است که به موقع هشدار می دهد و راهنمایی می کند.
- کارکنان قابل که کارهای پرزحمتی به آنان واگذار شده در صورت لزوم با رغبت تمام گزارش هایی ارائه می دهند یا خواستار مشاوره می شوند . در صورتی که دیگران این کارها را نمی کنند یا صرفاً با اکراه باور دارند.
- مدیریت متکی به افراد است و مدیران هرگز نباید بی اعتنا از کار اشتباهات کارکنان شان بگذرند یا صرفاً سعی کنند آن ها را تحمل کنند ما چه کارفرما و چه کارمند باید با یکدیگر صمیمانه و بسیار مودبانه رفتار کنیم. مسئولیت مدیر این است که مرتباً گوش به زنگ باشد تا مطمئن شود که در تمام مواقع ، پست مناسب در دست فرد مناسب قرار دارد.

- در یک مورد از تأمین کننده ای درخواست کردم دقتاً توضیح دهد که چرا نمی تواند قیمت هایش را کاهش دهد. پاسخ وی قانع نکرده و از این رو درخواست بازدید از کارخانه اش را کردم. با هم از کارخانه بازدید کردیم و قسمت های مشخصی از پیشرفت کار را که به او امکان می داد بدون فداکاری بی مورد قیمتش را کاهش دهد بررسی کردیم. سرانجام موفق شدم او را قانع کنم که کاهش قیمت و در عین حال سود کردن امکان پذیر است .
- مدیر خوب هرگز نباید به دروغ یا فریب متوسل شود. به علاوه تا زمانی که در هر شرایطی صادقانه حرف می زند ، حتی اگر اوضاع و احوال تغییر کند و او مجبور شود حرفی بزند کاملاً خلاف آن چه چند ماه پیش گفته صداقت او باز هم قابل اعتماد است.
- مدیر خوب فقط می خواهد با نظم و عدالت به کارش ادامه دهد و اعتماد دیگران را جلب کند. او فقط زمانی قدرتمند است که بر دو ستون راستی و اعتماد تکیه کند.
- بخت یار من بود که کارکنانم انگیزه های مرا دریافتند. به آنان گفتم که فروش طی پنج سال آینده باید تا فلان قدر افزایش یابد و رقمی هم واقعا ذکر کردم.
- اما من هرگز متقاعد نشده ام که رهبر تنها ، هر چقدر هم توانا و قدرتمند ، بتواند سازمانی را به تنهایی اداره کند بهتر از زمانی که با تکیه بر خرد جمعی افراد سازمان می توانست اداره کند. روش مدیریتی تک رو یا مستبدانه ، که اساساً متکی بر یک نفر است نمی تواند دوام آورد و به هر دلیلی محکوم به شکست است.
- به طور حتم ، برگزاری کنفرانس ها می تواند راه کارآمدی برای تبادل اطلاعات باشد.
- مهم ترین نکته این است که وی باید در محل کار فضایی به وجود آورد و حفظ کند که تبادل آزاد دیدگاه ها بین کارکنان ، و هم چنین بین مدیریت و کارکنان ، تشویق شود.
- روش های بسیار زیادی برای مدیریت و انجام دادن کارها وجود دارد ، به همین ترتیب امکانات بسیار زیادی برای بهبود کار هم وجود دارد.
- در مورد فروش ، تبلیغات آموزش و توجیه کارکنان هم نمی توانیم دست روی دست بگذاریم و خیال کنیم راه حل های ما برای بهتر کردن امور ته کشیده است.
- بازرگان عمده یا خرده فروش هم چنین واسط میان مصرف کننده و تولید کننده است. وی در بهترین موقعیتی قرار دارد که خواست های مصرف کننده را دقیقاً می داند و به تولید کننده منتقل می کند. این واسطه می تواند از موقعیتش استفاده کند و به بهبود کالاهای مورد معامله کمک کند.
- خرده فروش به طور اخص در موقعیت مناسبی قرار دارد تا از مشتریانش اطلاعات ، شکایات و درخواست دریافت کند. اگر وی واقعا به اصل ارائه خدمات مطابق خواست مشتری یا مشتری مداری پای بند باشد به تمام شکایات ها توجه جدی خواهد کرد.
- کارخانه ماشین سازی ای را می شناسم که روش منحصر به فردی برای تسویه کردن صورت حساب های دریافتی از شرکت های مختلف تأمین کننده مواد و قطعات آن دارد. موقع پرداخت ، شرکت همیشه مبلغ معینی را از صورت حساب کل کم می کند و مدعی است که این مبلغ بابت هزینه های تلفن است. اولین تماس تلفنی برای سفارش به عهده کارخانه ماشین سازی است اما هزینه تلفن های بعدی که برای تسریع در ارسال جنس به خاطر تأخیر ، مثلاً ، یا شکایت از قطعات معیوب بوده ، به پای شرکت تأمین کننده است.
- کارخانه ماشین سازی دیگری مبلغ معینی را بابت هر قطعه معیوب ارسالی کم می کند. این مبلغ جریمه متناسب با تعداد ناقصی ها ثابت است.
- به علاوه ، کارخانه در مورد ناقصی ها و مبلغ جریمه نه به افراد مسئول تحویل جنس ، بلکه به مدیریت شرکت تأمین کننده گزارش می دهد.
- وقتی فروشگاهی با محصولات چندین تولید کننده کار می کند ، صاحب فروشگاه خود را رئیس تصور می کند.
- پیمان کاران موفق تر دارای درجه ای از اعتماد به نفس و مثبت اندیشی در شیوه مدیریت شان هستند که بقیه ندارند.

- برای نمونه ، واکنش آنان را در نظر بگیرید زمانی که آنان درخواست کاهش قیمت می کنید بدین منظور که محصولات بهتر با قیمت های کمتر تولید کنید. این مدیران هرگز به صراحت جواب رد نمی دهند و رسماً نمی گویند که ضرر می کنند. در عوض سخت تلاش می کنند به درخواست شما پاسخ مثبت دهند: ((خوشحال خواهیم شد به شما کمک کنیم تا محصول تمام شده ارزان تر شود.))
- مدیر واقعا مسئول با قبول این که کسب و کار باید سود آور باشد کارش را شروع و ختم می کند.
- این شهرت که ناشی از رفتار خوب با مشتری به عنوان صاحب اختیار مهم و ارائه محصولات با کیفیت به او بود تازه پس از سال ها تلاش بی وقفه و مستمر جلوه می کرد.
- امروزه اگر کسب و کاری ، ولو با سابقه و خوش نام ، از خود بی لیاقتی نشان دهد یا در کسب و کارش عیب و نقصی باشد کسی به آن رحم نمی کند و سرانجام از پا در می آید.
- شرکت هایی که همچنان از روش های کهنه مدیریت استفاده می کنند ، آینده تیره و تاری در پیش رو دارند. از سوی دیگر مدیران واقعا لایق ، که با تغییرات کنونی هماهنگ می شوند ، در موقعیتی قرار دارند که به ساختن عصری جدید کمک می کنند.
- وی همچنین باید مردم را به طور کامل در جریان محصولاتش قرار دهد. تولید کننده با تولید هر محصول جدیدی موظف است به مشتریان توضیح دهد که آن محصول به چه درد زندگی روزمره می خورد و چگونه به بهبود آن کمک می کند.
- صنعت امروز وسیعاً به تبلیغات و افزایش فروش بستگی دارد.
- خدمات پس از فروش رمز حفظ مشتری است. اگر خدمات پس از فروش مناسبی برای همه ارائه ندهید هر چقدر هم محصولات خوبی به بازار عرضه کنید ، مشتری دیگر پشت سرش را نگاه نمی کند .
- با فرا رسیدن تابستان و استفاده مردم از پنکه های برقی ، چه خوب است که همین حالا سری به خانه های مشتریانی که سال گذشته از فروشگاه شما پنکه خریده اند بزنید. ((سلامی)) به آنان بکنید ، و از وضع پنکه سوال کنید ، آن را بازبینی و تمیز کنید. من به این کار می گویم ((سلام)) سرویس.
- شما باید به مشتری فکر کنید به خویشتان جدیدتان. و وقت و بی وقت با ((سلام)) سرویس به او سر بزنید .
- به همین دلیل است که می گویم شکایت با ارزش است ، این شکایات فرصتی فراهم می کنند تا با مشتریان تماس مستقیم برقرار کنیم.
- البته ، اگر اعتنا نکنید و هیچ پاسخی به شکایات دریافتی ندهید ، یا اگر خیلی بد با آن ها برخورد کنید چه بسا با کاهش مشتری مواجه شوید. به همین دلیل ، هر وقت مشتریان شما را مورد سرزنش قرار دهند ، به دنبال امکان رابطه تجاری نزدیک تری باشید.
- اعتماد به قضاوت مردم در کسب و کار بسیار مهم است. به شما امکان می دهد با دید مثبت و با اعتقاد راسخ به پیش روید و از وجود معیاری قابل اتکا و همیشه حاضر مطمئن شوید.
- کسب سود عادلانه در کسب و کار اهمیت فوق العاده ای دارد. بنگاه یا موسسه فقط با سودی معقول – نه بیش از حد و نه کمتر از حد – می تواند پیشرفت کند و خدمات بیشتری به افراد بیشتری ارائه دهد.
- البته ، پایه منطقی کسب و کار تهیه کالاهای مرغوب و با قیمت معقول برای نیازهای مصرف کنندگان است. از این رو ما باید همیشه درصدد یافتن راه های تازه ساختن محصولات بهتر و هم چنین طراحی روش های کارآمد فروش و ارائه خدمات بهتر باشیم.
- برای انجام دادن کسب و کار به نحوی احسن ، اداره کردن خودتان و شرکت تان با روش هایی که پیشرفت آن در آینده تأمین شود بسیار مهم است. در مقام مدیر باید جدی باشید ، که به معنی توجه فوق العاده نشان دادن به جزئیات است.
- تصمیم مبنی بر این که اجازه ندهید هیچ محصولی از کارخانه شما خارج شود مگر این که از کیفیت آن کاملاً رضایت داشته باشید ، صرف نظر از این که سفارش دهنده کیست ، تصمیمی حیاتی است. در ضمن باید خاطر جمع باشید که تمام کارکنان تان پشت این تصمیم ایستاده اند.
- وظیفه کسب و کار و صنعت این است که به نیازهای مردم پاسخ دهند و کیفیت زندگی مردم را با تولید و توزیع بیشترین تنوع کالاهای مناسب بهبود بخشند.
- بنابراین ، ما باید در رسیدگی به امور مالی دقیق باشیم و دیگران را هم تشویق کنیم تا در مورد وصول و پرداخت صورت حساب ها هوشیار باشند.

- با کمال تأسف ، ما از شکست درس میگیریم ، و شکست کوله بار با ارزشی از تجربه فراهم می کند تا بعدها از آن بهره گیری کنیم. شکست هم چنین بصیرت های سودمندی نسبت به خودمان و اوضاع و احوال مان به ما می دهد. در نتیجه آن ، می توانیم رشد و پیشرفت کنیم.
- مدیر امروزی باید حتی بیش از آن سامورایی آمادگی داشته باشد. وی باید همیشه نسبت به این احتمال که کسب و کار و شخص خودش هر لحظه در معرض سقوط است هوشیار باشد ، چنان که گویی روی طناب راه می رود. اکنون زمانه خوش خیالی و بی اعتنایی به زندگی و کسب و کار نیست.
- اما هم چنان معتقدم که دوران کساد یا رکود بهترین فرصت را برای تحول کارکنان فراهم می کند. هیچ کس به کساد خوشامد نمی گوید و در اصل باید بتوانیم رکود و کساد را کنترل یا نابود کنیم. با این همه ، در واقعیت امروزه ، وضع اقتصادی طوری است که رونق در پی رکود می آید.
- هر وقت قرار بود وامی بگیریم دو برابر احتیاجم وام می گرفتم و نیمی از آن را در سپرده ثابت می گذاشتم . هر بار بدون استثناء ضرر می کردم ، فقط به این خاطر که بهره وام به مراتب از سود سپرده بیشتر بود. اما من آن را ضرر تلقی نمی کردم بلکه آن را نوعی بیمه می دانستم – سرمایه اندوخته ای که می توانست برای روز مبادا به کار آید.
- تقاضا برای کالای خاصی را ۱۰۰ عدد برآورد می کنید . تولید ۸۰ عدد بیش از حد محافظه کارانه است ، بنابراین بهتر است آن را ۹۰ عدد برآورد کنید. هرگز نباید تقاضا را ۱۰۰ برآورد کنید ، چرا که اگر برآورد حتی اندکی بالا باشد ، با کالاهای فروش نرفته مواجه می شوید.
- کم کم پی بردم که مقدار کالاهای فرستاده شده به نیگاتا بیشتر از مقدار مورد نیاز بود و مقدار فروش نرفته در انبار ذخیره شده بود. اگر مقدار کالای فرستاده شده واقعی و میزان موجودی انبار مناسب بود ، آن همه خسارت نمی دیدیم.
- پنجاه سال از آن سخنرانی می گذرد اما بیش از هر زمان دیگری معتقدم که ثروت به سادگی در دست کسانی قرار می گیرد که مهارت واقعی مدیر موفق را کسب کرده اند. اولین نشان مدیر موفق کسب و کار پررونق است.
- هر مشتری حق دارد از احترام مساوی برخوردار شود ارزش مشتری هرگز به اعتبار شخصی یا حجم جیبش بستگی ندارد.
- هر کاری که انجام می دهید با اعتماد به نفس و ایمان انجام دهید. این صفات در زندگی روزمره مهم اند و چه بسا در روابط کاری یا در مدیریت شرکت حتی مهم تر باشند. کار بدون ایمان یا تجارت بدون اعتماد به نفس نفعی به حال کسی ندارد. از این رو ، مدیر جسور و جدی باید از اصولی پیروی کند که اعتماد به نفس شرکتش را در کل دائماً بالا ببرد.
- اگر اصلاً نگرانی نداشته باشیم مجبور نباشیم با کار سخت مواجه شویم ، در جا خواهیم زد و روش های مدیریت کهنه و تکراری خواهد شد.
- اما من مسیر تازه ای را برای خودم انتخاب کرده بودم و برای این کار سه دلیل داشتم :۱. نارضایتی از زندگی به عنوان کارمند شرکت ۲. حرفی که زمانی پدرم به من گفت ۳. یک نوآوری – من نوع جدیدی از سرپیچ لامپ ابداع کرده بودم .
- جوان بودم و پر انرژی ، و کاری را می خواستم که خودم را بتوانم تماماً وقف آن کنم ، کاری که تمام وقت مرا پر کند و رضایت خاطر برآید به وجود آورد.
- دوست داشتم کارم شور و هیجان برانگیزد ، و همه چیزم را بر سر آن بگذارم.
- من معتقدم که واقعاً چیزی به اسم شکست وجود ندارد همین اعتقاد است که در زندگی به من جرئت و اعتماد به نفس می دهد.
- اما بالأخره توانستم حقیقتی را در این هشدار ببینم که هرگز با عجله تصمیم گیری نکنم ، و با اشتباهی خطرناک خود را به مخاطره نیندازم . با این همه ، خیلی هم نباید دیر تصمیم گیری کرد چرا که خطر از دست دادن فرصت های گران بها وجود دارد.
- اما اگر در مواقع خطر بتوان آسودگی و خاطر جمعی را نادیده گرفت تا از پس چالش ها برآمد، راه تازه ای بر ما گشوده خواهد شد . به همین دلیل این خطر را پذیرفتم.
- ما نباید اجازه دهیم رقابت بیش از حد باعث بیرون انداختن کسی از کسب و کار شود.
- معتقدم که نباید به زمان حال بلکه به آینده نگاه کرد.

- ما ضمن بررسی جوانب مختلف تولید متوجه شدیم که کیفیت عامل تعیین کننده است .
- همه آدم ها دوست دارند سطح زندگی شان را بالا ببرند. و اگر ما بتوانیم کالاهایی را تولید کنیم با قیمتی که اکثر مردم بتوانند بپردازند افزایش تقاضا برای آن ها همان قدر قابل پیش بینی است که میل آدم ها به آن کالا.
- بنابراین هم تا که یاما و هم من فقط نیمی از توجه مان را صرف طرح جدید می کردیم و ریشه مشکل همین بود.
- پاسخ این مشکل این بود که با کار نیمه وقت تولید را به نصف کاهش می دهیم ، ولی با تمام نیروی کارمان . مشکل مشکل دیگر یافتن راهی برای فروش سریع موجودی کالاهای مازاد بود ، چرا که قرار نبود این کالاها مدت های مدید در انبار بمانند. ما باید تمام انرژی مان را صرف این مشکل می کردیم.
- ما نصف روز کار می کنیم ولی حقوق کامل به همه پرداخت می کنیم. در عوض از تمام کارکنان شرکت می خواهیم که تمام وقت آزادشان و روزهای تعطیل را وقف موجودی مازاد و خالی کردن انبارها کنند.
- اگر اختلاف میان قاطعیت شما و منافع دیگران خیلی زیاد شود ، خویشتن داری خود را از دست می دهید و کارها رو به خرابی می رود. در نظر گرفتن منافع دیگران بسیار مهم است ، اما به زبان آسان می آید.
- بدین ترتیب ، از کارخانه K خواستم که رادیو هایی تولید کند که به تعمیر احتیاج نداشته باشد. زمانی که به ما ثابت شد که این کار برای آن کارخانه غیر ممکن است ، قراردادمان را لغو کردیم. این ماجرا به من آموخت که هر وقت در تنگنا قرار می گیرم ، نباید با این دست و آن دست کردن اولویت ها وقت را تلف کرد ، بلکه با درگیر شدن فوری راه حلی پیدا کرد.
- نداشتن هدف یعنی تهی بودن از معنا و انگیزش در زندگی. داشتن هدف یعنی داشتن مرجع در زندگی روزمره ، که مسئولیت ها و اهداف ما را تعیین می کند.
- وظیفه ما این است که سخت کار کنیم و به مسئولیت های مان به نحو احسن عمل نماییم.
- در آن وقت متوجه شدم که رسالت شرکت الکتریکی ماتسوشیتا تولید کالاهایی است که در بهبود زندگی مردم سهمی دارند ، کالاهایی چنان فراوان و از لحاظ قیمت چنان مناسب که هیچ کس نتواند بگوید که استطاعت آن ها را ندارم.
- مدیران باید اهمیت سپردن مسئولیت به زیردستان را مد نظر داشته باشند. کارمند با انگیزه با داشتن مسئولیت با نهایت تلاش خودکار می کند ، و از اهداف شرکت حمایت می کند و تجربه گران بهایی به دست می آورد.
- مدیر هر بخش جدید مسئولیت برنامه ریزی تمام برنامه های فروش تولید محصولات جدید ، و حتی حسابداری را به عهده خواهد گرفت. در واقع ، هر بخش مثل شرکتی مستقل عمل خواهد کرد.
- در جلسه بعدی ، به آنان اطلاع دادم که : ((اگر پیمان همکاری فنی با ماتسوشیتا امضا کنید به شما قول می دهم که نتیجه کار بهتر از آن چیزی می شود که شما تا کنون با هر شرکت دیگری معامله کرده اید. اگر سطح موفقیت شما ۱۰۰ باشد با ماتسوشیتا ۳۰۰ خواهد بود. در این صورت مهارت مدیریت ما هم ، که در اختیار سرمایه گذاری مشترک مان می گذاریم ، قیمتی دارد. بنابراین ، پیشنهاد می کنم که ما حق امتیازی بابت دانش فنی شما می دهیم و شما حق امتیازی بابت مهارت مدیریتی به شرکت ماتسوشیتا بپردازید.))
- اگر مدیریت ما نتایجی به بار آورد که ارزش آن بیش از این مبلغ باشد شما چیزی از دست نخواهید داد ، در حالی که سهم ۳۰ درصدی شما اگر سرمایه گذاری مشترک به طور صحیح مدیریت نشود ممکن است نیست و نابود شود.
- شما تکنولوژی می دهید و ما بابت آن پول می دهیم اما سود آوری این سرمایه گذاری مشترک به مدیریت ما هم بستگی دارد. در پایان جلسه خود را تسلیم کردند. قرارداد همکاری فنی دقیقا به همان صورتی که پیشنهاد کرده بودم امضا شد.
- کارگران کارخانه را باید مشغول نگه می داشتیم کارکنان دفتر می باید زمان مکالمه تلفنی را از سه دقیقه به یک دقیقه کاهش می دادند هم کارگران و هم کارمندان را باید آموزش می دادیم تا راندمان کارشان بالاتر برود.
- در ۱۹۶۴ در خلال گردهمایی مهمی که آن را کنفرانس Atami نامیدیم ، اتفاقی افتاد که هر گز فراموش نخواهم کرد . ما برای آشنا شدن با روش های مدیریتی شرکت هایی که محصولات ما را می فروختند یکصد و هفتاد رئیس شرکت فروش و عمده فروشی را به Atami ، استراحت گاه آب گرم در جنوب غرب توکیو دعوت کردیم.
- در آن اوایل ، هر گاه محصول جدیدی تولید می کردیم ، آن را به عمده فروشی های خودمان می بردیم تا واکنش آنان را بگیریم ، و اگر آن محصول را تأیید می کردند آن را به ایشان می فروختیم و خوشحال بودیم.