

Общая философия бизнеса Panasonic Group

Вступление

Во всех аспектах своей корпоративной деятельности Panasonic Group всегда старалась следовать философии менеджмента, сформулированной ее основателем Коносукэ Мацусита. Разделяя основы нашей философии управления – “Общую цель менеджмента”, “Кредо компании” и “Семь принципов” – с нашими клиентами, деловыми партнерами и акционерами, мы взяли на себя обязательство действовать в соответствии с этой философией. С тех пор мы также просим всех заинтересованных лиц проверять действительно ли выполнены наши обязательства.

В нашем постоянном преследовании принципа полной самоответственности в менеджменте мы близки к переходу на новую систему функционирования компании. “Общая философия бизнеса” формирует основу нашей деятельности, способствующей развитию общества, или нашего стремления «посвятить себя прогрессу, развитию общества и повышению благосостояния людей посредством нашей производственной деятельности, и таким образом, улучшая качество жизни во всем мире», как провозглашено в “Общей цели менеджмента”. И теперь, впервые почти за 60 лет, мы существенно обновили “Общую философию бизнеса”, учитывая изменения, произошедшие в социальных условиях и деловой среде.

Каждый из нас в Panasonic Group должен максимально проявлять свои способности и навыки, четко представлять идеальный результат, к которому мы все стремимся, обмениваться мнениями, которыми следует обмениваться, оперативно принимать высокопрофессиональные решения, интегрируя различные мнения разных сотрудников, и непрерывно совершенствоваться. Так мы стремимся стать лучшими в деятельности, предназначенной для наших клиентов и общества в целом. Мы должны сохранять трезвый взгляд на текущую ситуацию и, если она не соответствует вектору общественного развития или возможно улучшение, то мы должны незамедлительно выбрать новый и лучший путь. Пересмотр “Общей философии бизнеса” направлен на укрепление фундаментальной

политики мышления и действия, которой мы всегда следовали в Panasonic Group.

Мы поделимся с вами “Общей философией бизнеса” и обязуемся воплощать ее в жизнь. Каждый наш сотрудник будет продолжать действовать в соответствии с возлагаемыми на него ожиданиями, и таким образом Panasonic Group в целом ускорит движение к реализации своей задачи – осуществлению идеального общества, предоставляющего как материальные, так и духовные богатства.

1 октября 2021 года
Юки Кусуми,
CEO, Panasonic Group

1. Миссия предприятия

Для чего существует бизнес? Коносуке Мацусита, наш основатель, верил, что роль и миссия предприятия в удовлетворении человеческого стремления к более благополучной жизни.

Другими словами, он полагал, что первоначальная идея любого предприятия - вносить свой вклад в развитие общества, обеспечивая его высококачественными товарами и услугами, полезными для жизни людей, по разумной цене и в соответствующем количестве. Он верил, что владельцем предприятия с такой миссией является не столько сама компания, сколько общество в целом, и это то, что выражается фразой: "Компания - это публичный субъект общества".

И если кто-то считает, что компания является публичной субъектом общества, то он должен будет прийти к выводу, что все административные ресурсы, необходимые для деятельности предприятия, включая персонал, капитал, землю и материалы, вверяются ей обществом. И она должна вносить вклад в общество, участвуя в деятельности, направленной на наилучшее использование ресурсов, вверенных ей обществом, и таким образом создавать добавленную стоимость.

В целом распространено мнение, что цель любой компании заключается в получении прибыли. Однако Panasonic Group рассматривает прибыль как нечто, дарованное компании обществом за ее вклад в его развитие, и чем больше этот вклад, тем больше и прибыль. С другой стороны, если предприятие не приносит прибыль, это значит, что оно не выполняет свои социальные обязанности или ему не хватает способности это делать, а следовательно, его нужно немедленно реформировать.

Кроме того, компания ведет свой бизнес, одновременно поддерживая взаимоотношения с клиентами, деловыми партнерами, акционерами, обществом и многими другими заинтересованными лицами. И так как компания является публичным субъектом общества, для нее неприемлемо развиваться только за счет вовлеченных в бизнес лиц. Единственный способ долгосрочного развития предприятия - делать это вместе со всеми

заинтересованными в нем лицами.

Сотрудники играют значительную роль в том, чтобы предприятие выполняло свои социальные обязательства. В постоянно меняющемся обществе предприятию невозможно выполнять свои социальные обязательства, продолжая создавать добавленную стоимость для общества, если ее сотрудники выполняют лишь предписанные им задания. Каждый человек, работающий на предприятии, ежедневно должен хоть немного совершенствовать свою работу. Это приведет к улучшению и развитию образа жизни людей и общества в целом.

2. Миссия Panasonic Group, или что мы должны сделать сейчас

Продолжая размышлять об истинном предназначении бизнеса, основатель Коносуке Мацусита 5 мая 1932 года собрал всех своих сотрудников, чтобы сделать важное заявление. Panasonic Group ссылается на это событие как на “мэйти”, т.е. “откровение” о нашей корпоративной миссии.

Он сказал: «Наша миссия как промышленников заключается в преодолении бедности и привнесении блага в общество. Лишь такая цель позволит компаниям процветать». Подобно водопроводной воде в Японии того времени, когда она неиссякаемо текла из-под крана, цены товаров должны быть минимальными. Другими словами, устранение бедности будет достигнуто за счет создания неограниченной поставки товаров.

Однако истинный смысл “философии водопроводной воды”, по мнению Мацуситы, заключался в следующем: «Человеческое счастье может быть поддержано и увеличено как за счет материального, так и духовного богатства. Настоящего человеческого счастья можно достичь, только когда духовное спокойствие души сопровождается неограниченной доступностью материальных благ».

Для реализации этой миссии основатель Panasonic сформулировал свой “250-летний план”, состоящий из 10 последовательных этапов по 25 лет каждый, с целью достичь “земли мира и благополучия”, что является

идеальным обществом будущего. Причем этот план не должен заканчиваться первыми 250 годами и должен быть продлен еще на следующие 250 лет, устремляясь к высшим идеалам, соответствующим духу эпохи.

Несмотря на то, что “философия водопроводной воды” была сформулирована почти 90 лет назад, ее цель на достижение материального и духовного богатства сохраняет актуальность и в современном мире.

Действительно, общество во многих странах, прежде всего в промышленно развитых странах, изобилует материальными благами. Но особенно в свете быстрого ухудшения состояния окружающей среды и истощения энергоресурсов возникает сильная обеспокоенность, смогут ли наши дети, внуки и последующие поколения наслаждаться той жизнью в изобилии, какую ведем мы.

До сих пор мы вели бизнес в основном с точки зрения увеличения материального богатства за счет обеспечения товарами. Однако это еще далеко от того “идеального общества”, которое представлял себе наш основатель. Но сейчас мы не можем вернуться в прошлое. Мы должны переосмыслить и заново сформулировать для себя образ идеального общества, сочетающего материальные и духовные богатства, и приступить к его осуществлению.

Чтобы осуществить наш образ идеального общества, мы должны прямо обращать внимание на общественные проблемы, по мере их возникновения, и способствовать их решению. Среди них особый приоритет в XIX веке должен быть отдан вопросам глобальной экологии.

В 1991 году Panasonic Group первой среди других компаний провозгласила собственную “Экологическую хартию”, и мы на протяжении многих лет и до сих пор продолжали решать эти проблемы. В дальнейшем для сохранения лидерства в решении экологических проблем мы должны продолжать предпринимать активные шаги в различных направлениях, включая минимизацию ущерба окружающей среде, причиняемого нашими

товарами и услугами, и уменьшение объема энергии, используемой нами для производственной деятельности.

3. Общая цель менеджмента

Цель и миссия бизнеса Panasonic Group остаются неизменными с момента провозглашения “мэйти” и кратко изложены в “Общей цели бизнеса”. Этот документ служит руководящим принципом для всей нашей управленческой деятельности, а также первоначальной основой для определения курса, которого компания должна придерживаться.

Признавая свою ответственность в качестве промышленников, мы посвятим себя прогрессу, развитию общества и благосостоянию людей через свою производственную деятельность, тем самым повышая качество жизни во всем мире.

Иными словами, в качестве производителей мы будем неустанно следовать этой миссии, чтобы способствовать общественному развитию.

Мы должны продолжать стремиться к прогрессу ежедневно, обеспечивая общество непревзойденными товарами и услугами, чтобы повысить благосостояние и качество жизни людей во всем мире.

4. “Кредо компании” и “Семь принципов”

“Кредо компании” и “Семь принципов” выражают наше отношение к тому, как мы ежедневно исполняем нашу работу в качестве сотрудников Panasonic Group.

- Кредо компании: *Прогресс и развитие могут быть достигнуты только совместными усилиями и взаимодействием всех сотрудников нашей компании. Объединенные духовно, мы обязуемся выполнять свои корпоративные обязанности преданно, тщательно и честно.*

Чтобы способствовать развитию общества через бизнес, каждому необходимо ежедневно взаимодействовать и искренне сотрудничать друг с

другом. Только если каждая организация ставит перед собой собственные высокие цели, ее члены полностью их принимают и считают своими собственными и появляется почва для командной работы, основанной на взаимодововерии, только тогда можно реализовать цели организации и в итоге достичь общественного развития.

- Вклад в общество: *Мы всегда будем вести себя в соответствии с “Общей целью менеджмента”, честно выполняя свои обязанности как промышленники перед обществом, в котором мы работаем.*

Наша миссия состоит в том, чтобы через производственную деятельность способствовать глобальному развитию и процветанию, а также гармонии с окружающей средой всего мира, и в итоге осуществить “идеальное общество”. Постоянно помня об этом, мы должны обязать себя, выполняя повседневную работу, достигать непревзойденного качества, себестоимости и сервиса.

- Справедливость и честность: *Мы будем справедливыми и честными во всех деловых начинаниях и личном поведении. Какими бы талантливыми и компетентными мы ни были, без личной честности мы не сможем ни заслужить уважение других, ни повысить собственное достоинство.*

Мы должны соблюдать общественные нормы и правила как нечто само собой разумеющееся, а также осуществлять нашу деятельность справедливо, непредвзято и бескорыстно. Важно всегда поступать добросовестно и следовать правилам честной игры. Без такой установки даже те, кто обладает обширными знаниями и талантом, не могут быть признаны в качестве сотрудников Panasonic Group.

- Сотрудничество и командный дух: *Мы объединим свои способности для достижения наших общих целей. Какими бы талантливыми мы ни были как личности, без сотрудничества и командного духа мы останемся компанией лишь на словах.*

Мы добьемся еще больших результатов, объединив свои усилия и

укрепив командный дух. При этом важно учитывать различные мнения разных людей и сотрудничать в духе единой организации. Без этого, какими бы талантливыми не были подобранные нами сотрудники, мы не сможем проявить свою силу как коллектив.

- Неустанные усилия для совершенства: Мы всегда будем стремиться совершенствовать свои возможности вносить вклад в общественное развитие посредством своей производственной деятельности. Только через такие неустанные усилия мы сможем достичь нашей "Общей цели менеджмента" и способствовать установлению прочного мира и процветания.

Для реализации своей миссии мы должны прилагать максимум усилий, преодолевать любые сложности и продолжать двигаться вперед. Независимо от того, какую работу мы выполняем, мы должны непрерывно учиться, глубоко мыслить и предпринимать все возможные практические усилия, основанные на энтузиазме, чтобы могли возникнуть новые креативные идеи и оригинальные решения и приносить дальнейший прогресс и улучшения.

- Вежливость и скромность: Мы всегда будем сердечны и скромны, уважая права и потребности других людей, чтобы укреплять здоровые общественные взаимоотношения и улучшать качество жизни в наших сообществах.

Мы должны ценить вежливость и скромность в нашем подходе к работе. В нашей повседневной жизни важно прилагать усилия, чтобы относиться ко всем с уважением, воздерживаться от высокомерия и сохранять готовность к самокритичной оценке.

- Адаптация к изменениям: Мы будем непрерывно адаптировать свое мышление и поведение к постоянно меняющимся условиям вокруг нас, заботясь о том, чтобы действовать в гармонии с природой для достижения прогресса и успеха в своих начинаниях.

Мы должны продолжать адекватно оценивать изменения и эволюцию

общества и адаптироваться к ним. Для этого важно избегать избирательного взгляда и смотреть на вещи шире, схватывая большие тенденции, лежащие в основе того, что происходит, так же как и их суть.

Мы должны смотреть на вещи прямо, принимая их такими, какие они есть, объективно, не увязая в эгоцентризме и предубеждениях. Чтобы адаптироваться к постоянно меняющемуся и прогрессирующему обществу, мы также не должны пренебрегать поддержанием сильной мотивации и стремления к постоянному развитию.

- Благодарность: *Мы будем действовать с чувством благодарности за все блага, которые получили, с уверенностью в том, что подобное отношение станет источником неограниченной радости и энергии, позволяющими преодолеть любые препятствия, с которыми мы столкнемся.*

Наша повседневная работа и жизнь опираются на поддержку всех заинтересованных сторон, как и многих других людей, включая наших коллег, членов семьи и общества в целом. Важно, чтобы мы всегда отвечали на оказанную нам поддержку с чувством благодарности.

Внося вклад в общественное развитие с благодарностью к друг другу и желанием поблагодарить тех многих людей, которые нам помогли, мы получим безграничную радость, силу и смелость для преодоления любых трудностей.

5. Общая философия бизнеса Panasonic Group

“Общая философия бизнеса” Panasonic Group определяется как практика “Общей цели менеджмента”, “Кредо компании” и “Семи принципов” и связанный с ними образ мышления. Аратаро Такахаси, бывший председатель Совета директоров Matsushita Electric, помогавший основателю компании в довоенный и послевоенный периоды восстановления и экспансии, так отзывался о внедрении “Общей философии бизнеса”:

В условиях жесткой конкуренции мы должны быть непревзойденными в своей работе. Если наша работа обеспечивает товары, использование которых приводит потребителей в восхищение, мы обязательно будем вознаграждены. Однако, если нам не удастся получить такую награду, это значит, что наша работа проделана не на том уровне. Поэтому необходимо анализировать ситуацию и решать все возникающие задачи.

Наша цель не в том, чтобы гнаться за прибылью или расширять компанию, а в том, чтобы быть лучшими в своем деле, чтобы покупатели выбирали нас даже после самого тщательного отбора. Если мы продолжим создавать товары, которые обогащают жизнь людей и улучшают их образ жизни, мы обязательно будем вознаграждены.

Если покупатели не ценят нас, то что-то основательно не так. Если мы понимаем это, мы можем провести любые необходимые реформы. Если же мы оправдываемся и перекладываем ответственность на других, в частности утверждаем, что условия для бизнеса плохи, или на рынке сумятица, связанная с демпингом конкурентов, то наш менеджмент теряет ориентацию.

Как следует из этих слов, стремясь достичь идеального общества и вносить вклад в общественное развитие, мы должны быть непревзойденными среди всех других по качеству, себестоимости и сервису, так чтобы покупатели всегда выбирали нас. Следовательно, мы должны неустанно внедрять инновации и делать улучшения, чтобы достичь этого результата.

Если наша продукция плохо продается, значит мы не способствуем общественному развитию через свои товары и не можем сказать, что выполняем свои обязанности в качестве предприятия. В этом случае неприемлемо просто снизить цену на товар, лишь бы его продать. Прежде всего важно приложить усилия для оптимизации затрат, повышения качества и производительности, а также предоставить обслуживание, которому нет равных.

Иными словами, поскольку мы действуем в соответствии с “Общей философией бизнеса”, мы не можем оставлять без решения такие проблемы, как высокие затраты, низкое качество и производительность, и должны приложить все усилия для их рационализации и улучшения ситуации.

Конечно, оптимизация затрат, повышение качества и производительности - дело непростое. Но если есть решимость в полной мере следовать “Общей философии бизнеса” и ее реализовывать, инновации непременно последуют, и мы сможем и дальше продолжать неустанно прилагать все необходимые усилия для достижения прогресса.

Мы также должны признать, что как бы ни расширялся наш бизнес и ни росла наша организация, их происхождение и суть остаются теми же, что и у магазина, принадлежащего частному владельцу: ни один бизнес не может существовать без клиентов.

В 1935 году, когда компания Matsushita Electric была реорганизована в акционерное общество, ее основатель установил “Основные внутренние правила”, в которых, в частности, говорилось:

Какой бы крупной ни стала компания Matsushita Electric в будущем, продолжайте относиться к себе как к обычному скромному торговцу. Считайте себя нанятым в небольшом магазине. Будьте просты, бережливы и скромны, исполняя свою работу.

Далее основатель компании сформулировал следующие три основных требования к “обычному торговцу”:

- понимать смысл бизнеса,
- уметь читать мысли клиента,
- быть чрезвычайно скромным с другими.

Каждый из нас должен очень хорошо понимать, почему существует наш бизнес, никому не уступать в своей восприимчивости того, что думают клиенты, и всегда помнить о том, чтобы быть скромным и благодарным.

6. Реализация “Общей философии бизнеса” на практике

“Общая философия бизнеса” может быть усвоена только при практическом применении. Бывший председатель правления Аратаро Такахаси говорил: «Интеллектуальное понимание “Общей философии бизнеса” мало что дает. Чтобы сделать ее своей непоколебимой основой, важно применять ее на практике и усвоить ее своим телом». Он использовал эту философию для реформирования и развития множества компаний группы.

В этом разделе объясняются ключевые моменты, которые следует понимать в качестве обязательных условий для практической реализации “Общей философии бизнеса”.

(1) Визуализация того “будущего, которого мы должны достичь”, и выявление истинной ценности для клиентов

Наша цель - создание “идеального общества” богатого материально и духовно. Эта мысль так же справедлива и в отношении наших отдельных проектов, в каждом из которых следует представить свое идеальное будущее и стремиться к его достижению.

Идеальное будущее, к которому мы здесь обращаемся, не является продолжением текущей ситуации и не рассматривается исключительно с нашей собственной точки зрения. Как должна выглядеть жизнь людей, общество и глобальная окружающая среда в будущем и как мы можем обеспечить своим детям и внукам возможность жить более богатой жизнью - в материальном и духовном плане? Необходимо представить такое возможное для осуществления нами будущее, в котором людям отводится центральное место.

Отталкиваясь от этого образа будущего, мы должны продумать, как наш бизнес будет способствовать этому. Как следует его изменить и заточить его конкурентоспособность, чтобы ему не нашлось равных среди конкурентов? Какие меры должны быть предприняты для достижения этого? Мы должны мыслить этими категориями и основательно

реализовывать их на практике.

Чтобы осуществить идеальное будущее через предоставление отдельных товаров и услуг нашего бизнеса, мы должны неотступно следовать за их истинной ценностью для клиентов. Такая ценность для клиента не заключается ни в погоне за чрезмерной производительностью или излишним качеством, ни в простом исполнении того, о чем просит нас клиент. Речь идет о том, чтобы оставаться по-настоящему близкими к клиентам, наблюдать за их основными проблемами и задачами, за их будущим и осознавать, что действительно будет полезным для клиентов.

Мы должны внимательно прислушиваться к существующим клиентам и улучшать наши продукты с их точки зрения. В то же время настоящая "близость к клиенту" означает размышление о том, как мы можем изменить образ жизни людей и общества к лучшему, а также смелые попытки для достижения этой цели.

Многие проекты Panasonic Group развивались в соответствии с этим подходом. Например, производство двигателей. В 1930-х годах основатель компании представил будущее, в котором в каждом доме будет использоваться в среднем десять устройств с электромоторами, и на основе этого видения запустил моторное производство. В то же время он поставил перед собой задачу широкого распространения радиоприемников за полцены от обычных тогда моделей, чтобы облегчить людям получение информации, и он преуспел в снижении издержек на половину.

Путь в будущее, которое мы должны построить, будет длинным и трудным. Наше производство двигателей, начатое с нуля, первоначально терпело неудачи, и даже внутри компании были те, кто доказывал, что предприятие следует закрыть.

Однако бывший председатель правления Аратаро Такахаси призвал всех сотрудников, занятых в производстве двигателей, реализовать на практике "Общую философию бизнеса", то есть добиться непревзойденного качества, себестоимости и сервиса. И все, кто

занимался производством, разработкой и продажами, ответили на это неустанным совершенствованием. Результатом стала линейка моторов, оказавшихся настолько востребованными, что производство не смогло их производить достаточно быстро. Развитие этого бизнеса в значительной степени способствовало последующему развитию производства бытовой техники, хотя для этого потребовалось еще около 20 лет.

Таким образом, в каждом из наших проектов мы должны представить себе будущее, которого нам следует достичь, и создавать истинную ценность для клиентов.

(2) Практика “социальной справедливости”, “сосуществования и совместного процветания”

В процессе ведения нашего бизнеса, употребляя административные ресурсы, вверенные нам обществом, мы должны правильно использовать эти ресурсы на благо общества, а также полностью выполнять свои обязанности перед всеми, кого это касается.

Не говоря о том, что нам нельзя нарушать законы и правила, так же как и общественную мораль, мы всегда должны учитывать, что будет правильным для общества, овладевать уже проверенными истинами и использовать их на практике. Основатель компании отмечал особую важность этого словами “социальная справедливость”. Наравне с такими необходимыми условиями, как защита физического и психического здоровья наших сотрудников, постоянное соблюдение социальной справедливости будет способствовать истинному развитию общества, отрасли и бизнеса наших партнеров.

В дополнение к этому мы должны стараться осуществить взаимное процветание и развитие, культивируя тесные связи во время ведения бизнеса с компаниями, поставляющими нам материалы, с подрядчиками и субподрядчиками, поддерживающими наше производство, со связанными с нами розничными магазинами и дистрибьюторами, распространяющими наши товары и т.д.

Как партнерам, разделяющим общее стремление к общественному развитию, нам необходимо поддерживать открытое обсуждение и взаимопонимание со всеми связанными с нами сторонами, а также как повышать уровень понимания в сфере товаров, технологий и улучшения рабочих процессов. Так каждая сторона сможет усилить собственную роль в обществе через сотрудничество, сохраняющее автономность, и взаимоподдержку, что позволит проявиться коллективной силе. Это фундаментальный взгляд Panasonic Group на вопросы сосуществования и совместного процветания.

(3) Искоренение нерационального труда, простоев и доработок

Исходя из нашего подхода к прибыли, описанного в разделе 1. «Миссия предприятия», мы должны рассматривать убытки как зло. Более того, даже если бизнес приносит значительную прибыль, но при этом страдает от объемного нерационального труда и простоев, то это просто значит, что мы теряем возможности получить еще больший доход. Следовательно, мы упускаем случай заработать деньги, которые могли быть распределены между служащими, акционерами и обществом, и что позволяло бы нам обеспечивать благами более широкий круг потребителей и общества в будущем. В этом смысле подобное состояние бизнеса тоже считается злом.

Таким образом очевидно, что находится в убытках - это зло, но более того, наличие в производстве нерационального труда, простоев и необходимости доработок – не меньшее зло. Какой бы незначительной ни была работа каждого отдельного человека, она существует на благо всех людей в обществе и всегда связана с общественным развитием.

В этом смысле в нашей производственной деятельности не должно быть ни капли нерационального труда. Ежедневно каждый из нас должен осознавать каждую упущенную секунду или нерационально потраченный ресурс и вносить улучшения, чтобы избежать этого. Поэтому мы должны всегда стремиться делать нашу работу наилучшим образом, понимая, что даже когда дело касается одного винтика или одного листа бумаги, наша работа должна вести к развитию общества.

Конечно, способы выполнения работы со временем меняются, но во все времена мы должны увеличивать скорость работы и бизнес-процессов, повышать конкурентоспособность непосредственно на месте деятельности, и таким образом, через искоренение нерационального труда, простоев и доработок вносить свой вклад в общество.

(4) Отвечать на изменения в обществе

Общество меняется ежедневно, и скорость изменений нарастает с каждым годом. В вихре перемен одни вещи приходят в упадок и исчезают, в то время как другие рождаются заново, но в целом общество развивается и эволюционирует постоянно.

В последние годы из-за негативных эффектов развития возникают многочисленные социальные проблемы, например такие, которые связаны с вопросами глобальной экологии. Однако, если мы посмотрим на них как на вопросы, требующие решения, и нацелимся на поиск лучшего решения или новый путь решения, мы сможем сказать, что наше общество, меняясь изо дня в день, продолжает развиваться. Основатель компании верил, что принцип «роста и развития» заложен во всех вещах в этом мире.

В каждом направлении бизнеса мы стремимся сформировать видение будущего, которое требуется осуществить, предвидеть будущее своих клиентов, обеспечить их товарам и услугами, по-настоящему им полезными - все это для того, чтобы осуществить идеальное общество как с материальными, так и с духовными богатствами. И на этом пути мы столкнемся с изменениями, представляющими собой не только возможности, но и угрозы.

Перед лицом таких перемен и их признаков, важно смотреть на ситуацию не поверхностно, а воспринимать ее прямо и объективно, такой, как она есть, и схватывать главные тенденции за ней. Чтобы адаптироваться к изменениям, мы должны рассматривать даже возможность отказаться от методов работы, которые до сих пор доказывали свою эффективность.

Мы должны иметь смелость отказываться от того, что должно быть отброшено, и начинать каждый новый день со свежим взглядом на вещи и новыми подходами к работе. Такое отношение потребует от нас отслеживать общественные изменения и с энтузиазмом продолжать двигаться вперед.

7. Клиент всегда на первом месте

Все наши проекты существуют, пока клиенты выбирают нас и приобретают наши товары и услуги. Это справедливо и когда вы продаете товары, и когда заключаете с клиентом сделки, предоставляющие услуги на постоянной основе.

Поэтому при ведении бизнеса естественно всегда думать с точки зрения ваших уважаемых клиентов, предоставлять им услуги искренне, а также быстро и адекватно реагировать на любые проблемы, которые могут возникнуть.

Только если мы сможем поддерживать у себя такую установку и выполнять работу лучше, чем наши конкуренты, мы сможем завоевать доверие наших клиентов и продолжать делать так, чтобы они в первую очередь выбирали нас. Кроме того, если многие клиенты говорят: «Я рад, что выбрал Panasonic», и такие мнения становятся распространенными, тогда нашему бизнесу будет позволено расти и развиваться.

Основатель Panasonic много говорил о том, какая установка нужна для ведения бизнеса. «Клиент всегда на первом месте», - одна из его идей, вот как он ее пояснял:

- Ценность коммерции заключается в том, чтобы дарить клиентам радость

Продавать свои товары означает не только убедить клиентов в их ценности, но также сделать так, чтобы они почувствовали радость и спокойствие. В этой радости очень много ценного. Поэтому мы должны тщательно продумывать, как общаться с клиентами и предоставлять

им услуги. Работая таким образом, мы сможем получать помимо прибыли и удовольствие от работы.

- Стать доверенным лицом своих клиентов

Конечно, занимаясь бизнесом, вы должны сами тщательно протестировать продукцию, с которой имеете дело, и продавать ее с уверенностью. Однако при этом следует учитывать один из важных моментов, а именно нужно вставать на место покупателя и изучать товары, как если бы вы были его доверенным лицом. Если вы представите себя в такой роли, вы сможете изучить товар, заботясь о текущих нуждах клиента, о том, какой товар он хочет приобрести и насколько сильно его желает. Таким образом, вы сможете понять, как можно быть ему полезным.

- Забота о клиенте стимулирует развитие

Радость от того, что покупатель хвалит товары, над созданием которых вы упорно трудились, превосходит радость от того, что вы смогли их ему продать. Насколько большой ни стала бы компания, для каждого ее сотрудника важно почтительно прислушиваться к просьбам клиентов. Поступая так, мы заручимся еще большей их поддержкой. И эта поддержка будет распространяться среди все большего числа людей, и компания будет расти.

- Компании, у которых не получается заботиться о своих клиентах, разорятся

*Представим себе, что есть две лапшичные с одинаковыми ценами. Какая из них привлечет больше клиентов: та, в которой любезны с клиентами и относятся к ним хорошо, или та, где на клиентов не обращают большого внимания? До каких бы размеров ни выросла компания *Matsushita Electric*, ее истинный образ не должен отличаться от образа лапшичной, которая заботится о своих клиентах. Если компанию беспокоят лишь такие вещи, как количество персонала или объемы продаж, а ее сотрудники пренебрегают управлением и плохо заботятся о клиентах, такая компания обязательно потерпит крах.*

Сколько большой и сложной ни становилась бы наша компания, каждый из

нас должен ежедневно приступать к работе с установкой заботиться о наших клиентах. Если нашему бизнесу не удастся расти, мы должны внимательно изучить причину и быстро ее исправить. Возможно, поразмыслив, мы обнаружим, что мы не по-настоящему в нашем бизнесе отдаем приоритет клиенту или что-то в наших делах мешает завоевать полное доверие наших клиентов.

8. Самоответственность в менеджменте

Менеджмент в Panasonic Group не является исключительной прерогативой высшего руководства. Каждый сотрудник должен воспринимать себя как своего собственного менеджера, нести личную ответственность за свою работу, следуя корпоративной политике. В этом и заключается основная идея управления на основе личной ответственности, или самоответственность в менеджменте.

Во всех наших организациях, основываясь на корпоративной философии управления и политике, каждый из нас должен взять ответственность за собственную работу и постоянно совершенствоваться. Самоответственность в менеджменте является одной из основ управления Panasonic Group, а также культурой, которая питает наши человеческие ресурсы.

В качестве ключевых моментов для обеспечения самоответственности в менеджменте основатель компании указывал следующее: «Прежде всего, само руководство должно иметь четкие представления о своей миссии и философии управления, всегда обращаться к своим сотрудникам с призывом усвоить их», «Менеджеры не должны бояться делегировать подчиненным больше полномочий: позволяйте им действовать на основе их собственной ответственности и полномочий».

Когда мы, люди, можем найти себе ту работу, которую должны сделать, и осознать ее значимость, мы получаем сильный заряд энергии. Мотивированные таким образом, мы можем активно проявлять нашу силу, извлекая мудрость и проявляя изобретательность. Следовательно, руководители должны предпринимать усилия, чтобы создать эту

мотивацию, поручая работу своим подчиненным. Это позволит каждому из нас почувствовать удовлетворение от своей работы, что приведет к радости и счастью. Именно такие идеи лежат в основе концепции самоответственности в менеджменте.

Основатель компании использовал термин «предпринимательство сотрудников» для описания того, как служащие должны подходить к своей работе. Он призывал сотрудников привыкать смотреть на вещи так, как если бы они были на месте президента или владельца своего собственного независимого предприятия, и думая таким образом, подходить к своей работе и принимать решения.

При реализации принципа предпринимательства сотрудников каждому из нас необходимо при выполнении своих обязанностей ощущать это чувство ответственности, видя свою миссию в том, чтобы со всеми силами изобретать более совершенные способы и средства, и смело применять их на практике, и достигать еще больших результатов.

Моримаса Огава, бывший президент компании Matsushita Housing Products, взял на себя ответственность за направление микроволновых печей на самом начальном этапе и превратил его в глобальный бизнес. Он говорил, что каждый сотрудник должен иметь чувство личной ответственности. Постоянно применяя эту установку, давайте и мы все посвятим себя своей работе.

Объясняя суть концепции предпринимательства сотрудников молодым членам трудового коллектива, основатель Panasonic сравнивал независимую коммерческую организацию с лапшичной. Он призывал сотрудников мыслить категориями владельца такого ресторанчика, который без усталости работает, чтобы продать лапшу, каждый день спрашивает клиентов, нравится ли им ее вкус и в зависимости от их ответов, что-то улучшает. Основатель отмечал, что такие усилия и энтузиазм так же будут незаменимыми и в нашей индивидуальной работе.

Даже если вы являетесь членом крупной организации, недостаточно просто выполнять порученную вам работу и следовать установленной

системе и процедурам. Необходимо, чтобы каждый из нас продолжал размышлять над ними и совершенствовать их, чтобы сделать лучше.

В постоянно меняющемся и развивающемся обществе наши клиенты не будут продолжать выбирать нас, если мы работаем исключительно в соответствии с нашим собственным образом мышления и видением перспектив. Мы должны понимать: то, что считается лучшим сегодня, завтра уже может таковым не быть, и завтра должны создать то, что будет лучшим для завтра. Основываясь на такой установке, мы должны всегда ставить цель выше.

Система бизнес-дивизионов, введенная в действие в 1933 году, реализовывала концепцию самоответственности в менеджменте вполне конкретно. Эта система представляет собой организационную структуру из независимых хозрасчетных подразделений, в которой вся компания была разделена на бизнес-подразделения в соответствии с продукцией так, чтобы каждое подразделение отвечало за все - начиная с разработки, производства и продаж до управления прибылью и убытками. Все бизнес-подразделения были обязаны взять на себя ответственность за свой менеджмент, которая ведет к развитию директоров и сотрудников бизнес-подразделений. И это сделало Panasonic Group такой, какой она стала сегодня.

9. Участие в управлении через “коллективную мудрость”

Чтобы обеспечить повсеместное распространение самоответственности в менеджменте, Panasonic Group выделяет в качестве важных аспектов как практическое применение “предпринимательства сотрудников”, посредством чего у служащих развивается чувство ответственности за управление работой, так и осуществление управления через аккумуляцию знания и опыта всех сотрудников. Основатель Panasonic однажды отметил, что «лучшее управление — это управление на основе коллективной мудрости».

Необходимо, чтобы каждый из нас был настроен на личную ответственность в своей работе, и все мы должны продолжать

совершенствовать себя, чтобы достигнуть непревзойденного мастерства. Однако, каким бы способным ни был человек, его знания и опыт все-таки ограничены. Излишняя самоуверенность в менеджменте может быть до определенного момента эффективной, но неизбежно приведет к негативным результатам из-за замкнутого на собственном мнении мышления, и иссякнет.

Вместо этого аккумуляция массивных знаний и опыта, или “коллективной мудрости”, и быстрое принятие высокопрофессиональных решений помогут нам продолжать вносить свой вклад в общество быстрее других компаний.

Для сбора “коллективной мудрости” важно, чтобы руководители тесно сотрудничали со своими подчиненными и наилучшим образом использовали сильные стороны каждого. Чтобы дать каждому максимально раскрыть свои таланты, вышестоящие сотрудники должны доверять своим подчиненным и насколько это возможно делегировать ответственность и полномочия, а также на постоянной основе оказывать соответствующую поддержку и поощрять быть активными и изобретательными.

Руководители так же должны открыто и непредвзято относиться к предложениям и рекомендациям подчиненных и стараться принимать их насколько это возможно. Если же предложение не может быть принято, руководитель должен хорошо объяснить причины, чтобы подчиненные не потеряли свою мотивацию и инициативу и могли работать еще более активно.

Чтобы корпоративная и организационная политика могла укорениться, руководители должны доносить ее до подчиненных «сверху вниз». В противном случае – если менеджер ограничивается сухими инструкциями, а персонал их бездумно выполняет – прогресс невозможен. Кроме того, необходимо иметь корпоративную культуру открытой дискуссии, когда подчиненные могут свободно говорить все, что им необходимо высказать своим начальникам “снизу-вверх”.

Даже те, кто нанят в компанию совсем недавно, должны воспринимать себя в качестве управляющего своей независимой бизнес-организацией, обязаны усвоить для себя установку на “предпринимательство сотрудников” и активно участвовать в управлении, например, предлагая необходимые улучшения.

Также важно собирать разнообразные мнения и проницательные замечания. Продукция Panasonic Group используется во всех уголках мира. Поэтому чтобы сохранить лояльность клиентов на глобальном рынке, постоянно меняющемся и эволюционирующем все в более быстром темпе, мы должны подходить к своей работе с учетом всего разнообразия мнений и точек зрения. Именно непохожесть наших личностей порождает многообразие мнений и замечаний, и нам необходимо принимать и уважать индивидуальные особенности каждого из нас.

Извлечением преимущества из индивидуального многообразия накапливается “коллективный разум”, и организация может продолжать свое развитие. Иными словами, многообразие ведет к повышению конкурентоспособности. Чтобы наилучшим образом использовать многообразие, руководители должны ликвидировать барьеры, возникающие перед подчиненными, и поддерживать сотрудников, так чтобы они имели возможность смело идти на встречу трудностям.

Чтобы в организации укоренились принципы коммуникации “снизу-вверх” и многообразия, люди должны чувствовать, что они в любой момент могут сказать то, что следует быть высказанным. Вместо того, чтобы просто исполнять указания менеджмента, умалчивая то, что даже требуется сказать, этот подход “снизу-вверх” будет поощрять сотрудников делиться проблемами с руководством на рабочем месте, невзирая на ранг, открыто обсуждать, какой должна стать организация, и обмениваться идеями относительно того, в каком направлении идти в дальнейшем. В этом и заключается суть аккумуляции “коллективной мудрости”.

Необходимым условием для ее использования является способность как руководителей, так и подчиненных воспринимать вещи объективно, как они есть, без оглядки на личные чувства и предрассудки. Это значит, что важно

подходить к работе с тем, что именуется “сунао”, или “непредвзятость”.

Чтобы клиенты всегда выбирали нас, давайте объединим свои усилия для достижения непревзойденного качества, себестоимости и сервиса, внедряя принцип участия в управлении, основанный на истинном «коллективном разуме» во всех подразделениях Panasonic Group.

10. Развивать человека и давать ему максимально проявлять свой потенциал

(1) Как группа Panasonic оценивает людей

Общая сила компании складывается из совокупности возможностей всех ее сотрудников. Следовательно, чтобы увеличить совокупные возможности компании, каждый из нас должен определять то, что требуется от него в своей работе, а также самостоятельно и в полной мере использовать свои способности для достижения совершенства.

Только тогда, когда цели каждого сотрудника совпадают с общим направлением развития компании и цели компании выступают продолжением целей сотрудников, усилия всех и каждого могут быть собраны воедино, так чтобы организация могла непревзойденно выполнить работу, которую обязательно выберут клиенты.

Для этого руководители должны хорошо понимать индивидуальные качества каждого из своих подчиненных, стремиться давать им в полной мере проявлять их собственные сильные качества, так чтобы они могли использовать свои умения с чувством удовлетворения. В то же время от подчиненных требуется, чтобы они верили в свой потенциал и продолжали совершенствоваться.

Каждый из нас несет ответственность за развитие Panasonic Group. Способность компании продолжать вносить вклад в общественное развитие зависит от образа мышления и поведения каждого из нас.

И поэтому в основе нашего управления лежит идея возвращения и использования ценных человеческих ресурсов, вверенных нам обществом. Ведь как сказал основатель нашей компании: “бизнес – это люди”.

“Бизнес – это люди”: в любой компании найти подходящего человека - это первый шаг к развитию. Не важно, сколь богатой историей или традициями обладает компания, она неизбежно придет в упадок без умения находить подходящий персонал, способный продолжать эту традицию. Системы управления и методы, конечно, очень важны, но именно люди дают им жизнь. <...> Поэтому в управлении бизнесом в первую очередь нужно возвращать сильные человеческие ресурсы и поощрять их раскрыть свой потенциал.

(2) Повышение собственного потенциала

Будучи членами Panasonic Group, мы всегда должны совершать правильные ценностные суждения по принципу “сунао” (непредвзятости) в соответствии с “Общей философией бизнеса” и повышать свои возможности через строгую ежедневную работу и смиренную самокритику собственного опыта.

В частности, руководством для саморазвития для нас как членов Panasonic Group являются “Семь принципов”. Они же помогают нам, как промышленникам, улучшать собственную жизнь, способствуя общественному развитию. Бывший председатель правления Такахаси Аратаро так объяснял необходимость практического применения “Семи принципов”:

“Семь принципов” составляют основу “Общей философии бизнеса”. Например, содержание принципа “вклад в общество” представляет собой воплощение “Общей цели бизнеса” как таковой, а его конкретное практическое применение означает, что наша работа должна быть непревзойденной по качеству, себестоимости и сервису, и что клиенты будут всегда выбирать нас. Понимая это, мы должны постоянно критически оценивать, действительно ли производимые нами товары способствуют развитию общества и можно ли назвать наш текущий

подход к производству подходящим. Подобные критические размышления и оценки повторяются ежедневно, и их накопление рождает творческие решения и изобретательность, а “Общая философия бизнеса” находит отражение в наших реальных делах. Следовательно, невозможно развивать людей без четкой основополагающей политики.

Компания обязана развивать свои человеческие ресурсы своевременно и подходящим способом. В то же время каждый из нас должен иметь свои высокие цели и продолжать стремиться к их достижению.

(3) Политика развития человеческих ресурсов

Основатель компании указал на важность развития человеческих ресурсов Panasonic Group словами: «Развивайте людей, прежде чем создавать товары». Он верил, что производству хороших товаров должно предшествовать воспитание необходимых для этого людей.

Так как же мы можем развивать человеческие ресурсы и максимально использовать их потенциал? Основная идея заключается в развитии вверенных нам обществом людей, которые в полной мере понимают “Общую философию бизнеса”, старательно работают на основе этой политики, критически анализируют себя и продолжают каждый день стремиться делать улучшения.

Для развития человеческих ресурсов важно прежде всего не бояться поручать работу своим подчиненным. В этом так же заключается и суть самоответственности в менеджменте. Воспитание людей происходит непосредственно на рабочем месте, и для того, чтобы развивать свои способности, им надо учиться через работу, осмысление и самостоятельные действия.

При этом поручение работы подчиненным не означает сбрасывание заданий без разбора. Помня о необходимости нести ответственность за конечный результат, тем не менее руководители должны поощрять своих подчиненных к самостоятельной рефлексии и улучшениям. Необходимо не

просто обучать людей подчиняться во всем, а общаться с ними, так чтобы они могли думать, осознавать и усваивать уроки, которые они получают.

И хотя порой, во благо самих подчиненных, руководителю приходится проявлять строгость, главными принципами его взаимоотношений с коллегами должны стать искренность и забота, которые в свою очередь формируют у сотрудников чувство доверия к вам и обеспечивают их возможностью спокойно работать для собственного роста.

Когда вы как руководитель выполняете ваши обязанности, поручая работу подчиненным и внимательно следя за ее исполнением, и должны управлять своими подчиненными, хорошо обдумывая те риски, которые могут возникнуть в будущем. Есть и такие вещи, которым вы сможете научиться у подчиненных, что может привести к вашему собственному росту как руководителя.

Одним из примеров подобной практики стало создание завода в японской префектуре Сага. В начале 1960-х годов, чтобы запустить там производство сухих аккумуляторных батарей для компании Kyushu Matsushita Electric, Аратаро Такахаси, бывший председатель совета директоров компании, выбрал двух молодых сотрудников, каждому из которых было около 30 лет, не имевших прежде какого-либо опыта в организации производств, и поручил им практически все - начиная с строительства нового здания и производственных линий до запуска предприятия.

Он изложил им лишь общую идею нового завода без каких-либо подробных деталей, однако задал строгие условия, в том числе сказав, чтобы те сократили предложенный ими бюджет на строительство вдвое. В результате упорного труда и изобретательности этим двоим удалось создать фабрику за меньшую сумму, чем предполагалось первоначальным бюджетом. В дальнейшем они в качестве менеджеров продолжили вносить вклад в организацию предприятий за рубежом и в управление компаниями группы.

Развитие сотрудников – важнейшая работа руководителя. Нацеливаясь

на создание “идеального общества”, Panasonic Group стремится продолжать вносить вклад в общественный прогресс. Несмотря на то, что закладываются далеко ведущие идеи и цели, продолжительность вашего непосредственного участия в делах может показаться коротким мгновением. Поэтому с точки зрения поддержания бизнеса в качестве долговечного дела руководители должны обучать своих подчиненных, ведь ваши дела в конце концов должны быть переданы следующему поколению.

Вы как руководители должны осознавать свою ответственность за то, чтобы направлять и поддерживать вверенных вам обществом подчиненных, так чтобы они в итоге вас превзошли. С ускорением эволюции общества трудно поверить, что традиционные подходы будут актуальны и для нового поколения. Следовательно, вы должны помочь подчиненным, чтобы они могли приобрести способность гибкого подхода к трудностям, оказавшись на ответственном посту.

Наши предшественники в Panasonic оставили много неоценимых советов о том, как воспитывать сотрудников и дать им максимально раскрыть свой потенциал. Надеемся, что вы будете использовать эти советы для развития человеческих ресурсов и своего личного роста.