# पैनासोनिक ग्रुप के बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत

## परिचय

सभी निगमित गतिविधियों में, पैनासोनिक ग्रुप ने हमारे संस्थापक, श्री कोनोसुके मात्सुशिता द्वारा स्थापित प्रबंधकीय सिद्धांत का पालन करने का सदैव पूरा प्रयास किया है। हमारे प्रबंधकीय सिद्धांत के आधार-स्तंभों–बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य, कंपनी का मूल वक्तव्य और सात सिद्धांत–को हमारे ग्राहकों, व्यावसायिक साझेदारों और हितधारकों के साथ साझा करके, हमने उस सिद्धांत के अनुसार कार्रवाई करने के लिए स्वयं को वचनबद्ध किया है और हमने अपने हितधारकों को यह सुनिश्चित करने के लिए भी कहा है कि हमारी वचनबद्धता वास्तव में पूरी की जाए।

पूर्णतया स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन लागू करने की हमारी लगातार कोशिश में, हम एक नए ऑपरेटिंग कंपनी सिस्टम में परिवर्तित होने वाले हैं। बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत समाज के विकास के लिए योगदान देने की हमारी कार्यपद्धति या "हमारी व्यावसायिक गतिविधियों के माध्यम से, स्वयं को समाज की प्रगति और विकास और लोगों की भलाई के लिए समर्पित करने और इसके द्वारा संपूर्ण विश्व में जीवन को बेहतर बनाने" के हमारे संकल्प के मूल में है जैसा कि बुनियादी प्रबंधन उद्देश्य में घोषित किया गया है। लगभग 60 वर्षों में पहली बार, अब हमने सामाजिक स्थितियों और व्यावसायिक वातावरण में आए परिवर्तनों को ध्यान में रखते हुए, बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत को महत्वपूर्ण रूप से अद्यतित किया है।

पैनासोनिक ग्रुप में हममें से प्रत्येक व्यक्ति को अपनी क्षमताओं और कुशलताओं को अधिकतम और प्रदर्शित करने का प्रयास करना चाहिए, हमारी आदर्श अंतिम परिणामी स्थिति की स्पष्टता से पहचान करनी चाहिए, साझा करने योग्य राय को साझा करना चाहिए, विविधतापूर्ण कर्मचारियों के अलग-अलग विचारों को एकीकृत करके तेजी से उत्कृष्ट निर्णय लिये जाने जाहिए और अथक रूप से सुधार जारी रखने चाहिए। ऐसा करके, हम अपने ग्राहकों और समाज के प्रति अपना योगदान देने में अद्वितीय बनने का प्रयास करते हैं। हमें वर्तमान स्थिति का सदैव ईमानदारी से आकलन करना चाहिए और यदि यह समाज की मौजूदा दिशा से टकराता है अथवा कोई बेहतर तरीका मौजूद है, तो हम तत्परता से नया और बेहतर रास्ता चुनने में संकोच नहीं करेंगे। बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत में संशोधन का उद्देश्य उस सोच और कार्रवाई की आधारभूत नीतियों पर फिर से जोर देना है, जिनका पैनासोनिक में हम सदैव पालन करते हैं।

हम आपके साथ यह बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत साझा करेंगे और इसे लागू करने की हमारी वचनबद्धता का संकल्प लेंगे। प्रत्येक कर्मचारी इस प्रकार से कार्य करना जारी रखेगा

जिससे हमारी अपेक्षाएँ पूरी होती हैं और इस प्रकार से पैनासोनिक ग्रुप भौतिक व आध्यात्मिक समृद्धि देने वाले आदर्श समाज के सपने को साकार करने में अपनी प्रगति को गति प्रदान करेगा।

युकी कुसुमी, ग्रुप सीईओ
01 अक्तूबर 2021

## 1. उद्यम का मिशन

उद्यमों का जन्म किस उद्देश्य से होता है? हमारे संस्थापक कोनोसुके मात्सुशिता का मानना था कि किसी उद्यम की भूमिका और मिशन लोगों की परिपूर्णता से जीवन जीने की इच्छा को संतुष्ट करना होता है।

दूसरे शब्दों में, उन्होंने यह अनुमान लगाया कि किसी उद्यम का मूल मिशन बेहतरीन गुणवत्ता के ऐसे उत्पादों व सेवाओं की आपूर्ति करके समाज के विकास में योगदान देना होता है जो लोगों के जीवन के लिए उपयोगी हों, समुचित कीमत में हों, सही मात्रा में हों। उनका मानना था कि उक्त मिशन रखने वाले किसी उद्यम का स्वामी केवल कोई उद्यम नहीं होता, बल्कि समाज होता है और यह बात इस वाक्यांश "एक कंपनी समाज का सार्वजनिक निकाय होती है" में उद्घोषित होती है।

यदि कोई व्यक्ति उद्यम को समाज का सार्वजनिक निकाय मानता है तो इसका यह निष्कर्ष निकलता है कि कर्मचारी, पूंजी, भूमि और साज-सामान सहित उस उद्यम के लिए आवश्यक प्रबंधकीय संसाधन उसे समाज द्वारा सौंपे गए हैं। उद्यम को ऐसी गतिविधियों में शामिल होकर समाज के प्रति अपना योगदान अवश्य देना चाहिए जो समाज द्वारा उसे सौंपे गए संसाधनों का सर्वश्रेष्ठ उपयोग करें और इस प्रकार से सरप्लस वैल्यू यानी अतिरिक्त मूल्य निर्मित करें।

सामान्य रूप से, यह विचार है कि किसी उद्यम का उद्देश्य सतत लाभ कमाना होता है। हालांकि, पैनासोनिक ग्रुप लाभ को एक ऐसी चीज मानता है जो किसी उद्यम को समाज द्वारा उसके योगदान के पुरस्कार के रूप में दिया जाता है, अतेव योगदान जितना अधिक होगा, लाभ भी उतना अधिक होगा। दूसरी ओर, यदि कोई उद्यम लाभ नहीं कमा रहा है तो यह अपनी सामाजिक जिम्मेदारी को पूरा नहीं कर रहा है या उसमें ऐसा करने की क्षमता की कमी है इसलिए तत्परता के साथ उसमें सुधार किया जाना चाहिए।

इसके अतिरिक्त, उद्यम ग्राहकों, व्यावसायिक साझेदारों, हितधारकों, समाज और असंख्य अन्य हितधारकों के साथ संबंध बनाए रखते हुए अपना व्यवसाय संचालित करता है। चूंकि कोई उद्यम समाज का सार्वजनिक निकाय होता है, इसलिए अपने हितधारकों का विश्वास खोकर इसे विकसित करना स्वीकार्य नहीं है। किसी उद्यम के लिए दीर्घकाल के दौरान विकसित होने का एकमात्र तरीका यह होता है कि वह इसके समस्त हितधारकों के साथ विकसित हो।

किसी उद्यम के लिए अपनी सामाजिक जिम्मेदारियों को पूरा करने के लिए, कर्मचारी महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। सतत परिवर्तनशील समाज में, किसी उद्यम के लिए समाज हेतु अतिरिक्त मूल्य लगातार निर्मित करके अपनी सामाजिक जिम्मेदारियों को पूरा करना असंभव होता है, यदि उसके कर्मचारी उन्हें सौंपे गए कार्यों के अलावा कुछ नहीं करते हैं। किसी उद्यम में काम करने वाले

समस्त व्यक्तियों को दैनिक आधार पर अपने कार्य को बेहतर बनाना चाहिए, बेशक यह थोड़ा ही हो। इसके कारण लोगों की जीवनशैली में और समाज का उत्थान और विकास होगा।

## 2. **पैनासोनिक ग्रुप का मिशन और अब हमें क्या करना चाहिए**

संस्थापक महोदय ने व्यवसाय के वास्तविक मिशन के बारे में जागरूक करने का लगातार प्रयास किया और 5 मई, 1932 को उन्होंने एक प्रभावशाली वक्तव्य देने के लिए अपने सभी कर्मचारियों को एकत्रित किया। पैनासोनिक ग्रुप इसे *मेइची* यानी हमारे कारपोरेट मिशन के उद्बोधन के रूप में संदर्भित करता है।

संस्थापक महोदय ने कहा, "उद्योगपतियों के रूप में हमारा मिशन गरीबी को दूर करना और समाज में समृद्धि लाना है। केवल इस उद्देश्य के लिए, कंपनियों को फलने-फूलने का अवसर मिलेगा।" जैसे कि उस समय जापान में नल का पानी मुक्त रूप से आता था, उसी तरह सामान की कीमत भी कम से कम होनी चाहिए। दूसरे शब्दों में, सामान की अबाधित आपूर्ति करके गरीबी उन्मूलन का कार्य संपन्न होगा।

यद्यपि, संस्थापक महोदय की वास्तविक मंशा जो उनके नल के पानी के सिद्धांत में जुड़ी हुई है, निम्न शब्दों में व्यक्त की गई थी जो उनके उद्देश्य के बारे में बताती है: "मानवीय प्रसन्नता को भौतिक और आध्यात्मिक समृद्धि दोनों के माध्यम से बनाए रखा जा सकता है और बेहतर किया जा सकता है। वास्तविक प्रसन्नता केवल तभी हासिल की जा सकती है जब आध्यात्मिक मानसिक शांति को भौतिक वस्तुओं की असीमित आपूर्ति के साथ जोड़ा जाता है।"

इस मिशन को पूरा करने के लिए, संस्थापक महोदय ने 250 वर्ष की योजना बनाई है जिसमें 25 वर्षों के दस सतत चरण शामिल हैं जिसका लक्ष्य "शांति और समृद्धि का देश" यानी कि एक आदर्श समाज की प्राप्ति करना है। वास्तव में, यह योजना शुरुआती 250 वर्षों के बाद समाप्त नहीं होनी चाहिए बल्कि इसे अगले 250 वर्षों के लिए विस्तारित किया जाना चाहिए जिसमें उस युग के लिए उपयुक्त उच्च आदर्शों को हासिल करने का पूरा प्रयास किया जाए।

हालांकि लगभग 90 वर्ष पहले नल का पानी सिद्धांत प्रतिपादित किया गया था, परंतु भौतिक और आध्यात्मिक समृद्धि हासिल करने का लक्ष्य आज के समय में भी उतना ही प्रासंगिक है।

असल में, कई समाजों में खास तौर पर विकसित देशों में भौतिक सामानों की परिपूर्णता है, लेकिन तेजी से खराब होती पर्यावरणीय विनाश की स्थिति और ऊर्जा स्रोतों की कमी को ध्यान में रखते हुए इस बात की बहुत बड़ी चिंता है कि हमारे बच्चे और आने वाली पीढ़ियाँ उस स्तर के समृद्ध जीवन का आनंद नहीं ले पाएँगे जो हमें सहज उपलब्ध है।

अभी तक, हम मुख्य रूप से वस्तुओं की आपूर्ति के माध्यम से भौतिक प्रचुरता बढ़ाने के नजरिये से व्यवसाय में शामिल रहे हैं। हालांकि, यह उस आदर्श समाज से काफी दूर है जिसकी परिकल्पना हमारे संस्थापक महोदय ने की थी। फिर भी, अब हम बीते समय में वापस नहीं जा सकते हैं। हमें एक बार फिर से एक आदर्श समाज की परिकल्पना करनी होगी, एक ऐसा समाज जिसमें भौतिक और आध्यात्मिक परिपूर्णता हो और हमें इसे साकार करने के लिए आगे बढ़ना होगा।

हमारे आदर्श समाज के सपने को साकार करने के लिए, हमें हमारे सामने उपस्थित होने वाली सामाजिक समस्याओं का डटकर मुकाबला करना होगा और उनके समाधान के लिए योगदान देना होगा। इनमें से, वैश्विक पर्यावरणीय मुद्दों को 21वीं सदी में सर्वोच्च प्राथमिकता दी जानी चाहिए।

अन्य कंपनियों से पहले, पैनासोनिक ग्रुप ने 1991 में अपना स्वयं का पर्यावरण मांग-पत्र निर्धारित किया और हम कई वर्षों से इस मुद्दे पर संघर्ष कर रहे हैं। इसके साथ ही, एक ऐसी कंपनी बनने के लिए जो पर्यावरणीय मुद्दों से निपटने में अग्रणी है, हमें विभिन्न दृष्टिकोणों से सक्रिय कदम उठाना जारी रखना चाहिए, जिसमें हमारे उत्पादों और सेवाओं द्वारा पर्यावरण को होने वाले नुकसान को कम करना और हमारे द्वारा उत्पादन गतिविधियों में उपयोग की जाने वाली ऊर्जा की मात्रा को कम करना शामिल है।

### 3. बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य

पैनासोनिक ग्रुप के व्यवसाय का उद्देश्य और इसका मिशन *माइजी* के उद्बोधन के बाद से ही अपरिवर्तित है और बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य में इस सिद्धांत को सार रूप में संग्रहित किया गया है। यह हमारी समस्त प्रबंधकीय गतिविधियों का मार्गदर्शन सिद्धांत और साथ उस मार्ग को चुनने का प्राथमिक आधार भी है जिस पर कंपनी को अग्रसर होना चाहिए।

*उद्योगपतियों के रूप में अपनी जिम्मेदारियों को स्वीकार करते हुए, हम अपनी व्यावसायिक गतिविधियों के माध्यम से समाज की प्रगति, विकास, और लोगों की भलाई के लिए खुद को समर्पित करेंगे, जिससे दुनिया भर में जीवन की गुणवत्ता में वृद्धि होगी।*

दूसरे शब्दों में, उद्योगपतियों के रूप में, हम समाज के विकास में योगदान देने के लिए इस मिशन को अथक रूप से आगे बढ़ाते रहेंगे।

प्रत्येक दिन, हमें दुनिया भर के लोगों की भलाई और जीवन गुणवत्ता को बेहतर करने के लिए बेजोड़ उत्पाद और सेवाएँ समाज को प्रदान करके प्रगति का भरपूर प्रयास जारी रखना चाहिए।

### 4. कंपनी का मूल वक्तव्य और सात सिद्धांत

कंपनी का मूल वक्तव्य और सात सिद्धांत उस तरीके के प्रति हमारे नजरिए को व्यक्त करते हैं जिस तरीके से हम पैनासोनिक ग्रुप के कर्मचारियों के रूप में दैनिक आधार पर अपना कार्य संचालित करते हैं।

• ***<u>कंपनी का मूल वक्तव्य</u>****: प्रगति और विकास केवल संयुक्त प्रयासों और हमारी कंपनी के प्रत्येक कर्मचारी के सहयोग से प्राप्त की जा सकती है। विचारों से एकजुट होकर, हम अपने निगमित कर्तव्यों को समर्पण, कर्मठता और सत्यनिष्ठा के साथ संचालित करने का संकल्प लेते हैं।*

व्यवसाय के माध्यम से समाज के विकास में योगदान देने के लिए, प्रत्येक व्यक्ति के लिए यह अनिवार्य है कि वह सहयोग करें और प्रत्येक दिन गंभीरता के साथ मिलजुलकर काम करे। जब कोई संगठन अपने ऊँचे लक्ष्य निर्धारित करता है, केवल तभी इसके सदस्य उन्हें पूरी तरह से समझते हैं और उन्हें अपनाते हैं और परस्पर विश्वास के आधार पर टीमवर्क होता है, इसके पश्चात ही संगठन के लक्ष्यों और अंतत: समाज के विकास के लक्ष्य को प्राप्त किया जा सकता है।

• ***<u>समाज के प्रति योगदान</u>****: हम जिन समुदायों के बीच काम करते हैं, उनके प्रति उद्योगपतियों के रूप में अपनी जिम्मेदारियों को निष्ठापूर्वक पूरा करते हुए, हम सदैव बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य के अनुसार अपना कार्य संचालित करेंगे।*

हमारा मिशन एक आदर्श समाज की स्थिति पाने के लिए अपनी व्यावसायिक गतिविधियों के माध्यम से वैश्विक पर्यावरण के साथ-साथ वैश्विक विकास और समृद्धि में योगदान देना है। इस जागरूकता को हमेशा ध्यान में रखते हुए, हमें अपने दैनिक परिचालनों के माध्यम से अद्वितीय गुणवत्ता, लागत और सेवा को प्राप्त करने के लिए स्वयं को समर्पित करना चाहिए।

• ***<u>निष्पक्षता और ईमानदारी</u>****: हम अपने समस्त व्यावसायिक व्यवहारों और व्यक्तिगत आचरण में निष्पक्ष और ईमानदार रहेंगे। इससे कोई फर्क नहीं पड़ता कि हम कितने प्रतिभावान और ज्ञानी हैं, व्यक्तिगत सत्यनिष्ठा के बिना हम न तो दूसरे लोगों का सम्मान अर्जित कर सकते हैं और न ही अपना आत्म-सम्मान बढ़ा सकते हैं।*

एक अनिवार्य बात के रूप में हमें समाज के नियम और कायदों का पालन करना चाहिए और साथ ही हमें स्वार्थ की भावना से मुक्त होकर एक निष्पक्ष और गैर-पक्षपाती तरीके से अपनी गतिविधियाँ संचालित करनी चाहिए। सत्यनिष्ठा और निष्पक्ष व्यवहार की भावना के साथ व्यवहार करना हमेशा महत्वपूर्ण होता है। इस सोच के बिना, ज्ञान और प्रतिभा से परिपूर्ण व्यक्ति भी पैनासोनिक ग्रुप के सदस्य बनने के पात्र नहीं होते हैं।

*• **<u>सहयोग और टीम भावना</u>**: हम अपने साझा लक्ष्यों को पूरा करने के लिए अपनी क्षमताओं को एक जगह एकत्रित करेंगे। भले ही हम एक व्यक्ति के रूप में कितने भी प्रतिभावान हों, सहयोग और टीम भावना के बिना, हम केवल नाम के लिए कंपनी रहेंगे।*

हम अपने प्रयासों को एकजुट करने और अपनी टीम भावना को फिर से मजबूती प्रदान करके और भी बेहतर परिणाम प्राप्त करेंगे। विविध विचारों और विविध व्यक्तित्वों का उपयोग करना और एकजुटता की भावना के साथ सहयोग करना महत्वपूर्ण है। इसके बिना, हम चाहे कितने भी प्रतिभाशाली कर्मियों को एक साथ क्यों न ले आएँ, हम एक संगठन के रूप में अपनी शक्ति का प्रदर्शन करने में असफल होंगे।

*• **<u>सुधार के लिए अथक प्रयास</u>**: हम अपनी व्यावसायिक गतिविधियों के माध्यम से समाज को योगदान देने की अपनी क्षमता को बेहतर करने के लिए सतत प्रयास करेंगे। केवल इस अथक प्रयास के माध्यम से ही हम अपने बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य को पूरा करेंगे और लंबे समय तक रहने वाली शांति और समृद्धि का साकार करने में मदद करेंगे।*

अपने मिशन को पूरा करने के लिए, हमें अधिकतम संभव तरीके से कड़ी मेहनत करनी चाहिए, परेशानियों को दूर करना चाहिए और लगातार आगे बढ़ते रहना चाहिए। चाहे हम किसी भी प्रकार का काम करते हैं, हमें सदैव सीखना चाहिए, गंभीरता से सोचना चाहिए और उत्साह की सशक्त भावना के आधार पर सर्वोच्च व्यावहारिक प्रयास करने चाहिए ताकि नई रचनात्मकता और पटुता उभरे और अतिरिक्त प्रगति और उन्नति हो।

*• **<u>शिष्टाचार और विनम्रता</u>**: हम अपने समुदायों में स्वस्थ सामाजिक संबंधों को मजबूती प्रदान करने और जीवन की गुणवत्ता बेहतर करने के लिए अन्य लोगों के अधिकारों और आवश्यकताओं का सम्मान करते हुए, सदैव मैत्रीपूर्ण और शालीन बने रहेंगे।*

हमें कार्य के प्रति अपने नजरिये में शिष्टता का सम्मान करना चाहिए और विनम्र रहना चाहिए। अपने दैनिक जीवन में, यह महत्वपूर्ण है कि हम प्रत्येक व्यक्ति के साथ सम्मान के साथ बर्ताव करने, अहंकारी बनने से बचने और स्वयं के बारे में आलोचनात्मक दृष्टि से विचार करने के इच्छुक होने का प्रयास करें।

*• **<u>अनुकूलन क्षमता</u>**: हम अपने प्रयासों में प्रगति और सफलता सुनिश्चित करने के लिए प्रकृति के साथ सामंजस्यपूर्ण तरीके से काम करने को ध्यान में रखते हुए, अपने आसपास मौजूद लगातार बदलती स्थितियों के अनुरूप बनने के लिए अपने चिंतन और व्यवहार को सतत अनुकूलित करेंगे।*

हमें समाज के परिवर्तनों और विकास-यात्रा को सही प्रकार से समझने और उसके अनुसार अनुकूलित होने का प्रयास लगातार करना चाहिए। ऐसा करने के लिए, चीजों को संकीर्ण नजरिये

से देखने से बचना को जरूरी होता ही है, किंतु मौजूदा घटनाक्रम में अंतर्निहित व्यापक रुझानों के साथ-साथ उनके सार को समझना भी महत्वपूर्ण होता है।

हमें स्थितियों का सदैव सामने से मुकाबला करना चाहिए, स्वकेंद्रीयता और पूर्वधारणाओं में फँसे बिना उन्हें उनके वास्तविक रूप में और वस्तुगत नजरिये से समझना चाहिए। एक ऐसे समाज के रूप में स्वयं को ढालने के लिए जो प्रगतिशील है और सतत विकास कर रहा है, हमें सतत आगे बढ़ने की हमारी मजबूत इच्छा और प्रयासों को बनाए रखने को नजरंदाज नहीं करना चाहिए।

*• **आभार**: हम प्राप्त हुए सभी लाभों के लिए आभार की भावना से काम करेंगे, यह विश्वास रखेंगे कि यह रवैया असीमित आनंद और जीवंतता का स्रोत होगा, जिससे हम अपने सामने आने वाली किसी भी बाधा को पार करने में सक्षम होंगे।*

हमारा दैनिक कार्य और जीवन सभी संबंधित पक्षों के समर्थन के साथ-साथ हमारे सहकर्मियों, परिवारों और बड़े पैमाने पर समाज के लोगों सहित कई अन्य लोगों के समर्थन पर निर्भर करता है। यह महत्वपूर्ण है कि हम प्राप्त होने वाले समर्थन को सदैव आभार की भावना के साथ वापस करें।

एक-दूसरे के प्रति आभार के साथ सामाजिक प्रगति में योगदान देना और हमारी सहायता करने वाले कई लोगों को आभारस्वरूप देने की इच्छा से हमें असीमित आनंद और किसी भी परेशानी से पार पाने की शक्ति और साहस मिलेगा।

## 5. पैनासोनिक ग्रुप का बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत

पैनासोनिक ग्रुप के बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत को बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य, कंपनी का मूल वक्तव्य और सात सिद्धांत के निष्पादन और इससे संबंधित सोच के रूप में परिभाषित किया गया है। मात्सुशिता इलेक्ट्रिक के भूतपूर्व चैयरमेन, अरातारो ताकाहाशी जिन्होंने युद्ध-पूर्व और युद्ध-पश्चात निर्माण और विस्तार के दौरान संस्थापक महोदय की सहायता की थी, उन्होंने बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत के आचरण के बारे में निम्न बात कही थी।

*कड़ी प्रतिस्पर्धा के बीच, हमें अपने काम में अद्वितीय होना चाहिए। यदि हमारे काम से ऐसे उत्पाद पेश किए जाते हैं जिनका उपयोग करके उपभोक्ता प्रसन्न होता है, तो हमें पुरस्कार मिलना सुनिश्चित है। यद्यपि, यदि हम ये पुरस्कार पाने में विफल रहते हैं, तो यह प्रमाण होगा कि हमारा काम उस मानक का नहीं है। इसलिए, हमें सामने आने वाली किसी भी समस्या का विश्लेषण और उसका समाधान करना चाहिए।*

*हमारा लक्ष्य लाभ का पीछा करना या हमारी कंपनी का विस्तार करना नहीं है, बल्कि अपने*

*काम में अद्वितीय बनना है ताकि उपभोक्ता काफी सावधानीपूर्वक विचार करने के बाद भी हमें चुनें। यदि हम ऐसे उत्पाद बनाना जारी रखते हैं जो लोगों के जीवन को समृद्ध करते हैं और जीवनशैली को बेहतर बनाते हैं, तो हमें निश्चित रूप से पुरस्कार मिलेगा।*

*यदि हमारे ग्राहकों द्वारा हमें महत्व नहीं दिया जाता है, तो बुनियादी रूप से कुछ कमी है। यदि हम इसे समझें, तो हम ऐसा कोई भी सुधार कर सकते हैं जो आवश्यक है। यदि हम बहाने बनाएँ और दूसरे लोगों को दोष दें, जैसे कि यह जोर देना कि व्यावसायिक स्थितियाँ खराब हैं या बाजार उलझन की स्थिति में है क्योंकि प्रतिद्वंदी कंपनियाँ सामान से बाजार भर रही हैं, तो हमारा प्रबंधन रास्ते से भटक जाएगा।*

जैसा कि इन शब्दों से संकेत मिलता है, आदर्श समाज बनाने के प्रयास और समाज के विकास में योगदान करने के लिए, हमें गुणवत्ता, लागत और सेवा में अद्वितीय होना चाहिए ताकि ग्राहक हमें चुनें। इसलिए, हमें उस परिणाम को प्राप्त करने के लिए अथक रूप से नई कल्पनाशीलता का उपयोग और सुधार करना चाहिए।

यदि उत्पाद अच्छी तरह से नहीं बिकते हैं, तो हम अपने उत्पादों के माध्यम से समाज के विकास में योगदान नहीं दे रहे हैं और हम यह नहीं कह सकते कि हम एक उद्यम के रूप में अपना कर्तव्य पूरा कर रहे हैं। ऐसे मामले में, उत्पाद को बेचने के लिए केवल बिक्री कीमत को कम करना स्वीकार्य नहीं है। इसके लिए पहले ऐसे कार्य करना महत्वपूर्ण है ताकि लागतों को तर्कसंगत बनाया जाए, गुणवत्ता और कार्यक्षमता को बेहतर किया जाए और अद्वितीय सेवा प्रदान की जाए।

दूसरे शब्दों में, जब तक हम बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत के अनुसार आगे बढ़ते रहते हैं, हम ऊँची लागत और खराब गुणवत्ता और कार्यक्षमता जैसी समस्याओं का समाधान करने में विफल नहीं हो सकते हैं और हमें स्थिति को तर्कसंगत तरीके से समझने और बेहतर करने की पूरी कोशिश करनी चाहिए।

बेशक, लागत कम करना या गुणवत्ता और कार्यक्षमता को बेहतर करना आसान नहीं है, लेकिन जब बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत का पालन करने और अपनाने का पक्का इरादा मौजूद हो, तो निश्चित रूप से कल्पनाशीलता भी उत्पन्न होगी और हम प्रगति को हासिल करने के समुचित प्रयास करते हुए अथक रूप से अपनी कोशिशें जारी रख सकेंगे।

हमें यह भी स्वीकार करना चाहिए कि हमारा व्यवसाय कैसे विस्तारित होता है और हमारा संगठन कैसे विकसित होता है, इस पर ध्यान दिए बिना हमारे व्यवसाय का मूल और सार बिल्कुल निजी स्वामित्व वाले स्टोर के समान है: कोई भी व्यवसाय ग्राहकों के बिना नहीं रह सकता है।

1935 में, मात्सुशिता इलेक्ट्रिक का रूपांतरण संयुक्त-शेयर कंपनी संगठन के रूप में हो रहा था, तब संस्थापक महोदय ने बुनियादी आंतरिक नियम स्थापित किए थे जिसमें आंशिक रूप में कहा गया था:

*मात्सुशिता इलेक्ट्रिक भविष्य में कितनी भी बड़ी क्यों न हो जाए, एक विनम्र व्यापारी होने का रवैया बनाए रखें। स्वयं को एक छोटी दुकान में काम करने वाले व्यक्ति के रूप में देखें। अपना काम करते हुए सरल, मितव्ययी और विनम्र बनें।*

इसके अतिरिक्त संस्थापक महोदय ने व्यापारी बनने के लिए निम्न तीन बुनियादी आवश्यकताएँ भी बताई थीं।

- वाणिज्य का मतलब समझें
- दूसरे लोगों के दिल की बात समझें
- दूसरे लोगों के सामने पूरी तरह से विनम्र बनें

हममे से प्रत्येक को पूरी तरह से समझना चाहिए कि हमारा व्यवसाय क्यों अस्तित्व में है, ग्राहक क्या सोच रहे हैं इस बारे में हमारी संवेदनशीलता बेजोड़ होनी चाहिए और हमें सदैव विनम्र और कृतज्ञ बनना याद रखना चाहिए।

**6. बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत को लागू करना**

बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत को लागू करके ही हम इसे सही अर्थों में समझ सकते हैं। भूतपूर्व चैयरमेन अरातारो ताकाहाशी ने कहा, "बुनियादी व्यवासायिक सिद्धांत की बौद्धिक समझदारी बहुत कम काम आती है। इसे आपकी अडिग बुनियाद के रूप में स्थापित करने हेतु, इसे व्यवहार में लागू करना और इसे स्वयं करके सीखना महत्वपूर्ण होता है।" उन्होंने इस सिद्धांत को कई ग्रुप कंपनियों के सुधार और विकास में लागू किया।

इस खंड में उन अनिवार्य चीजों को स्पष्ट किया गया है जिन्हें बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत को लागू करने की आवश्यकता के रूप में समझा जाना चाहिए।

(1) उस प्रकार के भविष्य की कल्पना करें जिसे हमें साकार करना चाहिए और अनिवार्य ग्राहक मूल्य को बढ़ाएँ

हमारा लक्ष्य भौतिक और आध्यात्मिक समृद्धि वाला आदर्श समाज हासिल करना है। यह हमारे व्यक्तिगत व्यवसायों के लिए भी सही बात है, जिनमें से प्रत्येक को इसके आदर्श भविष्य की संकल्पना करनी चाहिए और इसे हासिल करने की पूरी कोशिश करनी चाहिए।

यहाँ हम जिस आदर्श भविष्य की बात कर रहे हैं, वह वर्तमान स्थिति का विस्तार नहीं है, न ही यह कोई ऐसी चीज है जिसके बारे में हम केवल अपने नजरिये से विचार कर रहे हैं। लोगों का जीवन, समाज और वैश्विक वातावरण भविष्य में कैसे दिखना चाहिए और हम यह कैसे सुनिश्चित कर सकते हैं कि हमारे बच्चे और आने वाली पीढ़ी भौतिक और आध्यात्मिक दोनों दृष्टियों से समृद्धतम जीवन जी सकेंगे? हमें उस प्रकार के भविष्य की संकल्पना करनी चाहिए जिसे हमें साकार करना है, एक ऐसा भविष्य जिसके केंद्र में लोग हों।

फिर इससे विपरीत गणना करते हुए, सोचें कि हमारे व्यवसाय को क्या योगदान करना चाहिए? किसी भी प्रतिद्वंद्वी की तुलना में अद्वितीय बनने के लिए इसे अपनी प्रतिस्पर्धी क्षमता को कैसे बदलना और परिष्कृत करना चाहिए? और इसे हासिल करने के लिए क्या प्रयास करने चाहिए? हमें इन चीजों पर विचार करना चाहिए और इन्हें व्यवहार में पूरी तरह से लागू करना चाहिए।

हमारे व्यवसाय के विशिष्ट उत्पादों और सेवाओं के माध्यम से आदर्श भविष्य को साकार करने के लिए, हमें ग्राहकों के लिए अनिवार्य मूल्यों को जारी रखना चाहिए। अनिवार्य ग्राहक मूल्य अतिरिक्त कार्यक्षमता या गुणवत्ता का उद्यम नहीं है, न ही इसका मतलब केवल वह करना है जो ग्राहक हमसे करने के लिए कहता है। इसका संबंध ग्राहकों से वास्तव में निकट रहना, उनकी समस्याओं और मुद्दों के सार और उनके भविष्य को देखना और यह अहसास करने से है कि उनके लिए वाकई क्या उपयोगी है।

हमें अपने वर्तमान ग्राहकों को सावधानीपूर्वक सुनना चाहिए और अपने उत्पादों को उनके नजरिये से बेहतर करना चाहिए। इसके साथ-साथ, ग्राहकों से वाकई निकटता बनाए रखने का मतलब इस पर विचार करना है कि उनके लाभ के लिए हम भविष्य की जीवनशैलियों और समाज को कैसे विकसित कर सकते हैं और इसे हासिल करने की चुनौती का कैसे साहसपूर्वक सामना कर सकते हैं।

पैनासोनिक ग्रुप के कई व्यवसायों का विकास इस नजरिये से हुआ है। मोटर व्यसाय की मिसाल लें। 1930 में, संस्थापक महोदय ने ऐसे भविष्य की कल्पना की जिसमें 1 घर में औसतन दस मोटर का उपयोग किया जाएगा और इस सोच के आधार पर उन्होंने एक मोटर व्यवसाय की शुरुआत की। उसी समय, उन्होंने पारंपरिक मॉडल की कीमत से आधी कीमत पर व्यापक रूप से रेडियो डिलीवर करने का लक्ष्य स्थापित किया ताकि लोगों को जानकारी तक आसान पहुंच मिले और वे लागत को आधा करने में कामयाब रहे।

हमें जिस भविष्य को हासिल करना है, उसका रास्ता लंबा और कठिन है। हमारा मोटर व्यवसाय जो शून्य से शुरू हुआ था, शुरुआत में इतनी बड़ी विफलता थी कि कंपनी के भीतर के लोग ही यह तर्क दे रहे थे कि फैक्ट्री को बंद कर देना चाहिए।

यद्यपि भूतपूर्व चैयरमेन अरातारो ताकाहाशी ने मोटर व्यवसाय में शामिल सभी कर्मचारियों को

बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत को व्यवहार में उतारने के लिए कहा–ताकि अद्वितीय गुणवत्ता, लागत और सेवा को हासिल किया जाए। निर्माण, इंजीनियरिंग और बिक्री विभाग के सभी कर्मचारियों ने अथक रूप से सुधार करके इस पर प्रतिक्रिया दी। परिणाम ऐसी मोटरों की लाइनअप के रूप में आया जो इतनी अधिक लोकप्रिय थीं, कि बिजनेस डिवीजन उन्हें उतनी तेजी से उत्पादित नहीं कर पाया। उस जगह तक पहुंचने में लगभग 20 वर्ष लगे, लेकिन मोटर व्यवसाय के विकास ने घरेलू उपकरण व्यवसाय के बाद के विकास में शानदार योगदान दिया।

इस प्रकार से, हमारे प्रत्येक व्यवसाय में, हमें उस भविष्य की संकल्पना करनी चाहिए जिसे हमें हासिल करना है और अनिवार्य ग्राहक मूल्य बढ़ाना जारी रखना चाहिए।

(2) सामाजिक न्याय और सह-अस्तित्व और परस्पर समृद्धि हासिल करना

हमारे व्यवसाय के संचालन में, समाज द्वारा हमें सौंपे गए प्रबंधकीय संसाधनों का उपयोग करते हुए, हमें समाज के लाभ के लिए इन संसाधनों का उपयोग करना चाहिए और संबंधित पक्षों के प्रति अपनी जिम्मेदारियों का पूरी तरह से पालन करना चाहिए।

कानूनों और विनियमों के साथ-साथ सामाजिक नैतिकता का उल्लंघन नहीं करने के अतिरिक्त, हमें सदैव यह विचार करना चाहिए कि समाज के लिए क्या सही है, प्रमाणित बुद्धिमत्ता प्राप्त करने का प्रयास करना चाहिए और इसे व्यवहार में लागू करना चाहिए। संस्थापक महोदय ने ऐसा करने के महत्व को "सामाजिक न्याय" शब्द के साथ महत्व प्रदान किया। पूर्वआवश्यकता के रूप में हमारे कर्मचारियों के शारीरिक और मानसिक स्वास्थ्य की रक्षा करते हुए, सामाजिक न्याय के अथक क्रियान्वयन से समाज, उद्योग और हमारे व्यावसायिक सहयोगियों के वास्तविक विकास में योगदान मिलेगा।

इसके अतिरिक्त, व्यवसाय करने के दौरान इन नजदीकी संबंधों में जो हम आपूर्ति प्रदान करने वाली कंपनियों, हमारे व्यवसाय को समर्थन देने वाले सबकॉन्ट्रैक्टर और अनुबंधित कंपनियों और हमारे उत्पाद बेचने वाले मान्यता प्राप्त रिटेल स्टोर और सेल्स एजेंट के साथ स्थापित करते हैं, हमें परस्पर समृद्धि और विकास को हासिल करने का पूरा प्रयास करना चाहिए।

समाज के विकास के लिए सतत कार्य करने वाले सहयोगियों के रूप में, इन संबंधित पक्षों के साथ खुली चर्चा करने और आपसी समझदारी कायम करने के साथ-साथ उत्पाद, प्रौद्योगिकी और प्रक्रिया सुधार के क्षेत्रों में परस्पर जागरूकता बढ़ाने का काम करना चाहिए। इस प्रकार से, प्रत्येक पक्ष स्वायत्तता बनाए रखते हुए सहयोग के माध्यम से समाज में बड़ी भूमिका निभा सकता है और परस्पर सहयोग कर सकता है जिससे सामूहिक शक्ति को बढ़ावा मिलता है। यह सह-अस्तित्व और परस्पर समृद्धि के बारे में पैनासोनिग ग्रुप का बुनियादी नजरिया है।

(3) बर्बादी, निष्क्रियता को समाप्त करें और फिर से काम करें

हमारे लाभ के बारे में नजरिये से, जैसा कि 1 में बताया गया है। उद्यम का मिशन यह है कि लाभ की तुलना में अधिक देनदारी होने को हमें पाप समझना चाहिए। इसके अतिरिक्त, यदि कोई व्यवसाय पर्याप्त लाभ निर्मित कर रहा है, यदि वह व्यवसाय अत्यधिक बर्बादी और निष्क्रियता से जूझ रहा है, तो इसका सीधा मतलब है कि वह बड़े लाभ कमाने के अवसर गँवा रहा है। इसके फलस्वरूप, हम वह धन कमाने का मौका चूक रहे हैं जो हमें अपने कर्मचारियों, अंशधारकों और समाज के साथ साझा करना चाहिए और जो हमें ग्राहकों के व्यापक दायरे और भविष्य में समाज के प्रति योगदान करने में सक्षम बनाता है। इस संबंध में, उक्त स्थितियों को भी पाप समझा जाता है।

इसलिए यह स्वाभाविक है कि लाभ से अधिक देनदारी होना पाप है, लेकिन वास्तविकता में बर्बादी, निष्क्रियता की मौजूदगी और व्यवसाय में फिर से काम करने की आवश्यकता अपने आप में पाप है। प्रत्येक व्यक्ति का कार्य चाहे कितना ही छोटा हो, यह समाज में लोगों के लाभ के लिए होता है और हमेशा समाज के विकास से संबद्ध होता है।

इस प्रकार से, हमारी व्यावसायिक गतिविधियों में बर्बादी का एक अंश-मात्र भी नहीं होना चाहिए। प्रत्येक दिन, हममे से प्रत्येक व्यक्ति को प्रत्येक सेकंड और बर्बादी के प्रत्येक अंश के बारे में जागरूक होना चाहिए और इसे समाप्त करने के लिए सुधार करने चाहिए। इसलिए, हमें अपना बेहतरीन काम करने की पूरी कोशिश करनी चाहिए, यह समझते हुए कि चाहे हम एक स्क्रू के साथ काम कर रहे हों या कागज की शीट के साथ, हमारे काम की वजह से समाज का विकास होना चाहिए।

बेशक, काम करने का तरीका समय के साथ बदल जाता है लेकिन किसी भी दौर में, हमें कार्य और व्यवसाय की गति बढ़ानी चाहिए, हमारी परिचालन फ्रंटलाइन की प्रतिस्पर्द्धी क्षमता को मजूबती प्रदान करनी चाहिए और इस तरह से बर्बादी, निष्क्रियता और फिर से काम करके समाज के प्रति योगदान देना चाहिए।

(4) समाज में बदलाव पर प्रतिक्रिया देना

समाज रोजाना बदल रहा है और परिवर्तन की गति प्रत्येक वर्ष तेज गति से बढ़ रही है। उक्त परिवर्तनों के बीचों-बीच, कुछ चीजें कम होती हैं और गायब हो जाती हैं जबकि दूसरी नई चीजें जन्म लेती हैं लेकिन कुल मिलाकर समाज लगातार बढ़ता और विकसित होता है।

हाल के वर्षों में, विकास के नकारात्मक प्रभावों जैसे कि वैश्विक पर्यावरणीय मुद्दों के कारण कई सामाजिक समस्याएँ पैदा हुई हैं। यद्यपि, यदि हम ऐसे मुद्दों के समाधान की आवश्यकता महसूस करें और बेहतर प्रतिक्रिया और नए रास्ते के लिए कोशिश करें, तो हम कह सकते हैं कि हमारा समाज दिन-ब-दिन बदलते हुए लगातार विकसित होता रहता है। संस्थापक का मानना है कि "वृद्धि और विकास" का सिद्धांत दुनिया में सभी चीजों पर काम करता है।

हमारे प्रत्येक व्यवसाय में, हम ऐसे भविष्य की संकल्पना करते हैं जिसे प्राप्त करने, हमारे ग्राहकों के भविष्य का पूर्वानुमान लगाने और उनके प्रति वास्तव में योगदान देने वाले उत्पाद और सेवाएँ प्रदान की आवश्यकता है ताकि भौतिक के साथ-साथ आध्यात्मिक समृद्धि वाले आदर्श समाज को साकार किया जा सके। ऐसा करने का प्रयास करते हुए, हम ऐसे परिवर्तनों का सामना करेंगे जो केवल अवसरों को नहीं बल्कि खतरों को भी व्यक्त करते हैं।

ऐसे परिवर्तनों और उनके संकेतों को देखते हुए, यह बेहद जरूरी है कि हम कोई सतही नजरिया न अपनाएँ, बल्कि स्थिति का सामने से और वस्तुगत तरीके से सामना करें और इसके पीछे की प्रमुख प्रवृत्तियों को समझें। परिवर्तन का सामना करने के लिए, हमें बेकार चीजें छांटने के ऐसे तरीकों की संभावना पर भी विचार करना चाहिए जो अब तक प्रभावी साबित हुए हैं।

हमें ऐसी चीजें छांटने का साहस भी करना चाहिए कि जिन्हें छांटना आवश्यक है और रोजाना नए रवैये और काम करने के नए तरीकों के साथ शुरुआत करनी चाहिए। इस रवैये के साथ हमें सामाजिक परिवर्तन की निगरानी करनी होगी और स्वयं को उत्साह के साथ प्रेरित करते रहना होगा।

**7. ग्राहकों को पहले रखना**

हमारे सारे व्यवसाय उन ग्राहकों पर निर्भर करते हैं जो हमारे उत्पाद और सेवाएँ खरीदते हैं। यह उस समय भी सही होता है जब कोई अलग-अलग उत्पाद बेच रहा होता है या नियमित आधार पर सेवाएँ प्रदान करने के लिए ग्राहक से संपर्क कर रहा होता है।

इसलिए, आपके मूल्यवान ग्राहकों के नजरिये से सोचना, गंभीरतापूर्वक सेवाएँ प्रदान करना और सामने आने वाली किसी भी समस्या पर तत्परता से और उपयुक्त रूप से प्रतिक्रिया देना व्यवसाय करने का स्वाभाविक हिस्सा होता है।

हम अपने ग्राहकों का विश्वास जीत सकते हैं और पहली बार हमें चुनने के लिए उन्हें लगातार प्रेरित केवल तभी कर सकते हैं जब हम ऐसी सोच स्थापित करने के लिए अपने प्रतिद्वंद्वियों की तुलना में बेहतर काम करें। इसके अतिरिक्त, यदि कई ग्राहक कहते हैं, "मुझे गर्व है कि मैंने पैनासोनिक चुना" और ऐसे विचार व्यापक रूप से फैल जाएँ तो हमारा व्यवसाय बढ़ने और

विकसित होने में सफल रहेगा।

संस्थापक महोदय ने व्यवसाय करने के लिए आवश्यक सोच के बारे में काफी कुछ कहा था। "ग्राहक सबसे पहले आता है" इनमें से एक विचार है और उन्होंने निम्न प्रकार से इस बारे में बोला।

*• ग्राहकों को प्रसन्नता प्रदान करना वाणिज्य का मूल्य है*

*अपने उत्पाद बेचना का मतलब ग्राहकों को उत्पाद के मूल्य समझाना ही नहीं है बल्कि उन्हें प्रसन्न और सुरक्षित महसूस कराना भी है। इस प्रसन्नता में असीम मूल्य निहित है। इसलिए हमें इस बारे में सावधानीपूर्वक सोचना चाहिए कि कैसे संवाद किया जाए और सेवा प्रदान की जाए। इस प्रकार से काम करके, हम लाभ के अतिरिक्त प्रसन्नता भी हासिल कर सकते हैं।*

*• ग्राहक का खरीदार एजेंट बनें*

*व्यवसाय करते हुए, आपको बेशक उन उत्पादों का अच्छी तरह से निरीक्षण करना चाहिए जिन्हें आप उठाते-रखते हैं और उन्हें आत्मविश्वास के साथ बेचना चाहिए। यद्यपि ऐसा करते हुए ध्यान रखने वाली सबसे महत्वपूर्ण बात स्वयं को ग्राहक के स्थान पर रखकर देखने की है और उत्पादों का इस प्रकार से निरीक्षण करें जैसे कि आप ग्राहक के खरीदारी एजेंट थे। यदि आप स्वयं इस प्रकार से सोचते हैं, तो यह जानते हुए कि इस समय ग्राहक की जरूरतें क्या हैं, उन्हें किस प्रकार के उत्पाद की आवश्यकता है और उन्हें कितने उत्पाद लेने की इच्छा है, आप उत्पाद का निरीक्षण कर पाएँगे। इस तरह, आप विचार कर सकते हैं कि उन्हें कैसे लाभ पहुंचाएँ।*

*• जब आप अपने ग्राहक का ख्याल रखते हैं तो इसके नतीजे में वृद्धि होने लगती है*

*ऐसे उत्पाद के लिए ग्राहक की ओर से प्रशंसा प्राप्त करने का आनंद जिसे बनाने में आपने काफी मेहनत की है, इसे खरीदेने के लिए उन्हें प्रेरित करने के आनंद से भी बड़ा है। चाहे कोई कंपनी कितनी भी बड़ी बन जाए, प्रत्येक कर्मचारी के लिए ग्राहकों के अनुरोधों पर विनम्रता से ध्यान देना बेहद जरूरी होता है। ऐसा करके, आपको अपने ग्राहकों से अतिरिक्त सहायता भी मिलेगी। यह सहयोग एक ग्राहक से दूसरे ग्राहक तक पहुंचेगा और कंपनी बड़ी होती जाएगी।*

*• जो कंपनियाँ अपने ग्राहकों का ध्यान रखने में विफल रहती हैं, उनका पतन हो जाएगा*

*यदि दो दुकानें एक ही कीमत पर नूडल बेच रही हैं, तो किस दुकान पर ज्यादा ग्राहक जाएँगे, उस दुकानदार के पास जो विनम्र है और अपने ग्राहकों के साथ अच्छा व्यवहार करता है या उस दुकानदार के पास जो अपने ग्राहकों के साथ खराब व्यवहार करता है? मात्सुशिता इलेक्ट्रिक चाहे कितनी बड़ी कंपनी बन जाए, इसका वास्तविक रूप उस नूडल शॉप के रूप से अलग नहीं होना चाहिए जो अपने ग्राहकों का ध्यान रखती है। यदि कंपनी अपने कार्यबल के आकार या इसकी बिक्री की राशि जैसी चीजों का ही ध्यान रखती है और यदि इसके कर्मचारी प्रबंधन में शिथिल पड़ते हैं और ग्राहकों से अच्छा बर्ताव नहीं करते हैं, तो कंपनी का पतन होना अवश्यंभावी है।*

हमारी कंपनी चाहे कितनी भी बड़ी और जटिल क्यों न बन जाए, हममें से प्रत्येक को अपने ग्राहकों का ख्याल रखने की सोच के साथ अपने दैनिक कार्य को देखना चाहिए। यदि हमारे व्यवसाय की वृद्धि नहीं हो पाती है, तो हमें इसके कारण की छानबीन करनी चाहिए और इसे तत्परता के साथ ठीक करना चाहिए। हमें ऐसे निष्कर्ष मिल सकता है कि हम वाकई ऐसा व्यवसाय संचालित नहीं कर रहे हैं जहां ग्राहक सबसे पहले आता है या यह कि हमारे व्यवसाय की कोई बात हमें अपने ग्राहकों का पूरा विश्वास हासिल करने से रोक रही है।

**8. स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन**

पैनासोनिक ग्रुप में, प्रबंधन केवल वरिष्ठ कार्यकारी अधिकारियों की जिम्मेदारी नहीं होती है। कंपनी की नीतियों का पालन करते हुए, सभी कर्मचारियों को स्वयं को अपने प्रबंधक के रूप में देखना चाहिए और अपने काम के लिए स्वतंत्र रूप से जिम्मेदार होना चाहिए। यह स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन की बुनियादी अवधारणा है।

हमारे संगठनों में, निगमित प्रबंधन सिद्धांत और नीतियों के आधार पर हममे से प्रत्येक व्यक्ति को अपने काम की जिम्मेदारी लेनी चाहिए और अथक रूप से सुधार करने चाहिए। स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन, पैनासोनिक ग्रुप के प्रबंधन के आधार-स्तंभों में से एक है और यह वह संस्कृति भी है जिसने हमारे मानव संसाधनों को फलने-फूलने में मदद की है।

व्यवसाय में स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन सुनिश्चित करने की कुंजी के रूप में, संस्थापक महोदय ने सिखाया, "सबसे पहले, तो प्रबंधकों में स्वयं उनके मिशन और प्रबंधन सिद्धांत की बढ़िया समझ होनी चाहिए और उन्हें सदैव इसके लिए अपील करना चाहिए और अपने कर्मचारियों में इन्हें भरना चाहिए" और "प्रबंधकों को अपने कर्मचारियों को व्यापक रूप से जिम्मेदारियाँ सौंपने में भयभीत नहीं होना चाहिए। उनकी अपनी जिम्मेदारी और प्राधिकार के आधार पर उन्हें काम करने की अनुमति मिलनी चाहिए।"

इंसान के रूप में, जब हम अपना काम और इसका महत्व देख पाते हैं, तो इससे हमें असीम रूप से ऊर्जा प्राप्त होती है। इस तरह प्रेरित होने पर, हम बुद्धिमत्ता एकत्रित करके और सुधार करके अपनी शक्तियों का अग्रसक्रियता के साथ उपयोग कर सकते हैं। इस तरह से वरिष्ठ प्रबंधकों को अपने अधीनस्थों को कार्य सौंपते समय उक्त प्रेरणा उत्पन्न करने की कोशिशें करनी चाहिए। इससे प्रत्येक व्यक्ति को उनके काम में संतुष्टि की भावना महसूस हो सकेगी जिसके कारण आनंद और प्रसन्नता आएगी। यह स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन की अंतर्निहित अवधारणा है।

यह समझाने के लिए कि कर्मचारियों का अपने काम के प्रति कैसा नजरिया होना चाहिए,

संस्थापक महोदय ने "कर्मचारी उद्यमशीलता" शब्द का उपयोग किया। उन्होंने कर्मचारियों से अपने स्वयं के व्यक्तिगत उद्यम का प्रेजीडेंट या स्वामी होने की सोच अपनाने को कहा और इसी को ध्यान में रखते हुए अपने काम को देखने, स्थितियों को समझने और अपने फैसले लेने के लिए कहा।

कर्मचारी उद्यमशीलता सिद्धांत को लागू करते हुए, यह अनिवार्य है कि हममें से प्रत्येक व्यक्ति अपने कर्तव्य पूरे करते हुए बेहतर तरीके और साधन निर्मित करते हुए, उन्हें साहसपूर्वक लागू करते हुए और श्रेष्ठतम परिणाम हासिल करने को अपना लक्ष्य बनाते हुए अपनी सभी क्षमताओं को समर्पित करने की जिम्मेदारी की भावना रखे।

मात्सुशिता हाउसिंग प्रोडक्ट के भूतपूर्व अध्यक्ष, मोरीसामा ओगावा माइक्रोवेव अवन व्यवसाय से इसकी आरंभिक अवस्था में जुड़ें और उन्होंने इसे वैश्विक व्यवसाय बना दिया। उन्होंने कहा कि प्रत्येक कर्मचारी में स्वायत्त उत्तरदायित्व की भावना होनी चाहिए। इस सोच को लगातार लागू करते हुए, आइए हम सभी स्वयं को अपने कामों के प्रति समर्पित करें।

संस्थापक महोदय ने स्टाफ के युवा सदस्यों को कर्मचारी उद्यमशीलता की अवधारणा समझाते हुए किसी स्वतंत्र व्यावसायिक निकाय को एक नूडल शॉप के समान बताया। उन्होंने कर्मचारियों से नूडल शॉप के मालिक जैसी सोच अपनाने को कहा जो नूडल बेचने के लिए कड़ी मेहनत करता है, स्वाद के बारे में ग्राहकों से रोजाना उनका फ़ीडबैक लेता है और उनके फ़ीडबैक के आधार पर सुधार करता है। उन्होंने कहा कि इस तरह के प्रयास और उत्साह हमारे व्यक्तिगत कार्य के लिए भी अनिवार्य होंगे।

चाहे आप किसी बड़े संगठन के सदस्य हैं, केवल आपको सौंपे गए कार्य को करना और स्थापित प्रणालियों और प्रक्रियाओं का पालन करना ही पर्याप्त नहीं है। यह आवश्यक है कि हममें से प्रत्येक व्यक्ति लगातार सोचता रहे और उन्हें बेहतर बनाने के लिए सुधार करता रहे।

लगातार परिवर्तित और विकसित हो रहे समाज में, हमारे ग्राहक हमें लगातार चुनना जारी नहीं रखेंगे यदि हम सोचने के अपने स्वयं के तरीके और नजरिये के अनुसार ही काम करते रहेंगे। हमें इस बारे में सोचना चाहिए कि आज की सर्वश्रेष्ठ चीज कल की सबसे अच्छी चीज नहीं रहेगी और आने वाले कल को उस दिन की सर्वश्रेष्ठ चीज बनानी पड़ेगी। इस सोच के आधार पर, हमें सदैव ऊँचे लक्ष्य रखने चाहिए।

1933 में लागू किए गए व्यापार विभाजन प्रणाली ने ठोस तरीके से स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन की अवधारणा को व्यक्त किया। प्रणाली एक स्वतंत्र लाभकारी सांगठनिक संरचना है जिसमें पूरी कंपनी उत्पाद के अनुसार व्यापार में विभाजित होती है, जबकि विकास, निर्माण से लेकर बिक्री और लाभ व हानि नियंत्रित करने तक प्रत्येक चीज के लिए प्रत्येक विभाजित व्यापार जिम्मेदार होती है। विभाजित व्यापार के लिए अपने प्रबंधन की स्वयं जिम्मेदारी उठाना आवश्यक था, जिससे

निदेशकों और कर्मचारियों का विकास हुआ। इस तरह से आज का पैनासोनिक ग्रुप अस्तित्व में आया।

## 9. सामूहिक समझदारी के माध्यम से भागीदारीपूर्ण प्रबंधन

यह सुनिश्चित करने के लिए कि स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन पूरी तरह से लागू किया गया है, पैनासोनिक ग्रुप कर्मचारी उद्यमशीलता का अभ्यास करने के महत्व पर जोर देता है, जिसके माध्यम से कर्मचारी अपने स्वयं के काम के प्रबंधन के लिए जिम्मेदारी की मानसिकता विकसित करते हैं। इसके साथ ही प्रत्येक व्यक्ति के ज्ञान को एकत्र करके प्रबंधन करने के महत्व पर जोर दिया जाता है। संस्थापक महोदय ने एक बार कहा "सबसे अच्छा प्रबंधन सामूहिक समझदारी के आधार पर किया गया प्रबंधन होता है।"

यह अनिवार्य है कि हममें से प्रत्येक व्यक्ति अपने कार्य की स्वायत्त जिम्मेदारी की भावना रखे और हममें से प्रत्येक व्यक्ति को अद्वितीय काम करने के लिए स्वयं को बेहतर बनाते जाना जारी रखना चाहिए। यद्यपि, चाहे कोई व्यक्ति कितना भी सक्षम हो, एक व्यक्ति की बुद्धिमत्ता की सीमा होती है। स्वयं को संतुष्ट करने वाला प्रबंधन कुछ समय के लिए काम कर सकता है, लेकिन बाद में इसके कारण स्वयं को सही मानने की अतार्किक भावना के नकारात्मक प्रभाव आने लगेंगे और यह लंबे समय तक नहीं चलेगा।

इसके बजाय, सघन बुद्धिमत्ता को एकत्रित करने और उच्च-गुणवत्ता के निर्णय तेजी से लेने से दूसरी कंपनियों की तुलना में तेजी से समाज के प्रति योगदान देना जारी रखने में हमें मदद मिलेगी।

सामूहिक बुद्धिमत्ता को एकत्र करने के लिए, यह महत्वपूर्ण है कि वरिष्ठ प्रबंधक अधीनस्थ कर्मचारियों के साथ सहयोग करें ताकि उनकी व्यक्तिगत शक्तियों का बेहतर उपयोग किया जाए। प्रत्येक व्यक्ति की प्रतिभा के लाभ को अधिकतम करने के लिए, वरिष्ठ प्रबंधकों को अपने अधीनस्थ कर्मचारियों पर भरोसा करना चाहिए, अधिक से अधिक जिम्मेदारी और प्राधिकार सौंपना चाहिए, सतत आधार पर उपयुक्त मार्गदर्शन प्रदान करना चाहिए और अधीनस्थ कर्मचारियों को अधिक सक्रिय और कल्पनाशील होने के लिए प्रेरित करना चाहिए।

वरिष्ठों को चाहिए कि वे अपने अधीनस्थों की सिफारिशों और प्रस्तावों को खुले दिमाग और ईमानदारी से देखें और उन्हें यथासंभव अपनाने का प्रयास करें। यदि कोई सुझाव स्वीकार नहीं किया जा सकता है, तो वरिष्ठ प्रबंधकों को इसके बारे में पूरी तरह से समझाना चाहिए जिससे अधीनस्थ अपनी प्रेरणा और पहलकदमी नहीं खोएँगे और अधिक सक्रिय रूप से काम करने में सक्षम होंगे।

निगमित और सांगठनिक नीतियों को प्रसारित करने के लिए, वरिष्ठ प्रबंधकों को शीर्ष से नीचे क्रम में अपने अधीनस्थों को इनकी जानकारी देनी चाहिए। यद्यपि, यदि वरिष्ठ प्रबंधक केवल निर्देश देने और अधीनस्थ कर्मचारी उन्हें मानने का काम करेंगे, तो संगठन की प्रगति रुक जाएगी। इसके अतिरिक्त, खुली चर्चा करने की कारपोरेट संस्कृति होना अनिवार्य है जहाँ अधीनस्थ कर्मचारी अपने से ऊपर के वरिष्ठ प्रबंधकों को ऐसी प्रत्येक बात बता सकें जो वे कहना चाहते हैं।

यहाँ तक कि नवनियुक्त कर्मचारी को भी स्वयं को स्वतंत्र व्यावसायिक निकाय का प्रबंधक मानना चाहिए और उनके लिए कर्मचारी उद्यमशीलता सोच अपनाना और प्रबंधन में अग्रसक्रियता से भाग लेना आवश्यक है, उदाहरण के लिए आवश्यक सुधारों का सुझाव देकर।

विविधतापूर्ण राय और महत्वपूर्ण जानकारी एकत्रित करना भी महत्वपूर्ण होता है। पैनासोनिक ग्रुप ने दुनिया के हरेक कोने में ग्राहकों के लिए काम किया है। इसलिए एक ऐसे वैश्विक बाजार में ग्राहकों द्वारा हमें लगातार चुने जाने के लिए जो लगातार तेज गति से बढ़ रहा है और विकसित हो रहा है, हमें अपने काम में विविधतापूर्ण विचारों और नजरियों को समावेशित करना चाहिए। हमारी व्यक्तिगत विविधता से विविधतापूर्ण राय और महत्वपूर्ण जानकारी निर्मित होती है और यह अनिवार्य है कि हम अपने में से प्रत्येक की वैयक्तिकता को स्वीकार करें और इसका सम्मान करें।

व्यक्तिगत विविधता का लाभ लेकर, बुद्धिमत्ता को एकत्रित किया जा सकता है और संगठन लगातार आगे बढ़ना जारी रख सकता है। दूसरे शब्दों में, विविधता का परिणाम बढ़ी हुई प्रतिस्पर्द्धा में आता है। विविधता का अधिक से अधिक लाभ लेने के लिए, वरिष्ठ प्रबंधकों को व्यक्तिगत व्यक्तित्वों के रास्ते में आने वाली बाधाओं को तोड़ देना चाहिए और उन लोगों को समर्थन देना चाहिए ताकि वे अपने लिए चुनौतियाँ निर्धारित करने के अवसर प्राप्त कर सकें।

बॉटम-अप कम्यूनिकेशन और किसी संगठन में फलने-फूलने में विविधता के लिए, व्यक्तियों को यह महसूस होना चाहिए कि वे हमेशा वह बात बोल सकते हैं जिसे बोला जाना जरूरी है। यहाँ तक कि जिस बात को कहा जाना चाहिए उसे भी अपने तक सीमित रखते हुए केवल प्रबंधकीय निर्देशों को लागू करने के बजाय, इस बॉटम-अप नजरिये से कर्मचारियों को कार्यस्थल पर किसी भी रैंक का होने के बावजूद स्वायत्तता के साथ समस्याएँ साझा करने, इस बारे में खुलकर चर्चा करने कि संगठन कैसा बनना चाहिए और आगे की ओर बढ़ते हुए अपनाई जाने वाली दिशा के संबंध में विचारों का आदान-प्रदान करने की प्रेरणा मिलेगी। यह सामूहिक बुद्धिमत्ता को एकत्र करने का सार है।

सामूहिक बुद्धिमत्ता का उपयोग करने की पूर्वशर्त यह है कि वरिष्ठ प्रबंधकों और अधीनस्थ कर्मचारियों दोनों व्यक्तिगत अहसासों या धारणाओं में फंसे बिना स्थितियों को वस्तुगत रूप से यानी उसी तरह देखें जैसी वे हैं। यानी कि, काम को *सुनाओ* (बंधनमुक्त) मस्तिष्क के साथ देखना महत्वपूर्ण है।

पैनासोनिक ग्रुप के सभी विभाजनो में वास्तविक सामूहिक बुद्धिमत्ता पर आधारित भागीदारीपूर्ण प्रबंधन को लागू करके, आइए बेजोड़ गुणवत्ता, लागत और सेवा स्तर हासिल करने के लिए सहयोग करें ताकि हम ग्राहकों की सदैव पसंद बने रहें।

**10. कर्मचारियों को विकसित करना और उनकी क्षमता का अधिकतम उपयोग करना**

(1) पैनासोनिक ग्रुप कर्मचारियों को कैसे महत्व प्रदान करता है

किसी कंपनी की व्यापक शक्ति कर्मचारियों की शक्ति का कुल योग होती है। अतेव, कंपनी की समग्र शक्ति बढ़ाने के लिए, हमें चिह्नित करना चाहिए कि हमारे काम में किस चीज की आवश्यकता है और सुधार करने के लिए स्वतंत्र रूप से पूरी क्षमता का उपयोग करना चाहिए।

केवल उस स्थिति में जब कर्मचारी के लक्ष्य और कंपनी की दिशा संरेखित होती है और कंपनी के लक्ष्य प्रत्येक कर्मचारी के लक्ष्य का विस्तार होते हैं, तब प्रत्येक कर्मचारी के प्रयासों को संयोजित किया जा सकता है ताकि संगठन ऐसा अद्वितीय कार्य कर सके जिसे ग्राहकों द्वारा चुना जाए।

इसे हासिल करने के लिए, वरिष्ठ प्रबंधकों को प्रत्येक अधीनस्थ कर्मचारी की विशिष्ट क्षमताओं की अच्छी समझ होनी चाहिए और उनकी व्यक्तिगत शक्ति को निखारने का प्रयास करना चाहिए ताकि वे संपूर्णता के अहसास के साथ अपनी क्षमताओं का उपयोग कर सके। इसके साथ ही, अधीनस्थ कर्मचारियों से उम्मीद की जाती है कि वे अपनी क्षमता पर भरोसा करें और स्वयं में लगातार सुधार करने का प्रयास करते रहें।

हममें से प्रत्येक पैनासोनिक ग्रुप के आगे बढ़ने के लिए जिम्मेदार है। समाज के विकास में योगदान देना जारी रखने की ग्रुप की क्षमता हममें से प्रत्येक व्यक्ति की सोच और व्यवहार पर निर्भर करती है।

इस पृष्ठभूमि में, हमारे प्रबंधन का आधार-स्तंभ बहुमूल्य मानव-संसाधनों को फलने-फूलने में मदद करना और उनका उपयोग करना है जिन्हें समाज ने हमें सौंपा है। जैसा कि संस्थापक महोदय ने कहा है, "व्यवसाय कुल मिलाकर लोगों के लिए होता है।"

*"व्यवसाय कुल मिलाकर लोगों के लिए होता है।" किसी भी उद्यम में, सही कर्मचारियों को खोजना विकास की दिशा में पहला कदम है। चाहे कंपनी का इतिहास या परंपरा कितनी भी विलक्षण हो, उस परंपरा को आगे बढ़ाने में सक्षम लोगों को खोजने में असमर्थ होने पर,आखिरकार वह कंपनी पतन की ओर अग्रसर होगी। बेशक, प्रबंधन संगठन और विधियाँ बहुत महत्वपूर्ण होती हैं, लेकिन असल में वे कर्मचारी ही होते हैं जो उन्हें जीवन देते हैं... इस प्रकार,*

*व्यवसाय प्रबंधन प्रभावशाली मानव संसाधनों को विकसित करने और उन्हें अपनी क्षमता को पूरा करने के लिए प्रोत्साहित करने से कहीं अधिक है।*

(2) अपनी खुद की क्षमताओं को बढ़ाएँ

पैनासोनिक ग्रुप के सदस्यों के रूप में, हमें सदैव बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत के अनुसार *सुनाओ* (बंधनमुक्त) मानसिकता के साथ सही निर्णय लेना चाहिए और कठोर दैनिक अभ्यास और अपने अनुभवों के बारे में विनम्र चिंतन के माध्यम से अपनी क्षमताओं को बढ़ाना चाहिए।

विशेष रूप से, सात सिद्धांत पैनासोनिक ग्रुप के सदस्य के रूप में आत्म-विकास के लिए एक दिशानिर्देश है। साथ ही, यह एक बेहतर जीवन जीने का दिशानिर्देश है क्योंकि उद्योगपति सामाजिक विकास में योगदान देने के इच्छुक हैं। भूतपूर्व चैयरमेन अरातारो ताकाहाशी ने सात सिद्धांत को लागू करने का महत्व निम्न प्रकार से समझाया है।

*सात सिद्धांत बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत की नींव है। उदाहरण के लिए, "समाज के प्रति योगदान" स्वयं में बुनियादी प्रबंधकीय उद्देश्य का साकार रूप है और ठोस तरीके से इसे व्यवहार में लागू करने का मतलब है ऐसा काम करना जो गुणवत्ता, लागत और सेवा के लिहाज से अद्वितीय हो और जिसे ग्राहकों द्वारा चुना गया हो। इस समझ के साथ, हमें सतत रूप से इस बारे में विचार करना चाहिए कि क्या हम जो उत्पाद निर्मित करते हैं, वे वाकई समाज में योगदान देते हैं और क्या उन्हें निर्मित करने का हमारा वर्तमान नजरिया उपयुक्त है। ये चिंतन और परीक्षण दैनिक आधार पर दोहराए जाते हैं। उनके संचय के माध्यम से, मौलिकता और पटुता निर्मित की जाती है और हमारे वास्तविक कार्य में बुनियादी व्यावसायिक सिद्धांत प्रतिबिंबित होते हैं। अतेव, किसी स्पष्ट बुनियादी नीति के बिना लोगों का विकास करना असंभव है।*

किसी कंपनी का उसके मानव संसाधनों को सही समय पर और उपयुक्त तरीके से विकसित करने का दायित्व होता है। इसके साथ ही, हममें से प्रत्येक को महत्वाकांक्षी होना चाहिए और अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने का प्रयास करते रहना चाहिए।

(3) मानव संसाधन विकास संबंधी नीति

संस्थापक महोदय ने पैनासोनिक ग्रुप में "उत्पाद बनाने से पहले लोगों का विकास करें" वाक्यांश के साथ मानव संसाधन विकास के महत्व को इंगित किया। उनका मानना था कि अच्छे उत्पाद निर्मित करने से पहले हमें उस तरह के लोग विकसित करने चाहिए जिनकी आवश्यता है।

हम मानव संसाधन को कैसे विकसित करें और उनकी क्षमता का अधिकतम उपयोग कैसे करें? बुनियादी विचार समाज द्वारा हमें सौंपे गए कर्मचारियों को विकसित करना है, जो बुनियादी

व्यावसायिक सिद्धांत को पूरी तरह से समझें, इन नीतियों के आधार पर गंभीरतापूर्वक काम करें, विनम्रता के साथ विचार करें और प्रत्येक दिन सुधार के लिए कोशिश करना जारी रखें।

मानव संसाधन विकास में सबसे महत्वपूर्ण बात है कि अपने अधीनस्थ कर्मचारियों को बिना किसी संकोच के काम सौंपे जाए। यह स्वायत्त उत्तरदायित्वपूर्ण प्रबंधन का सार भी है। ऑपरेशनल फ़्रंटलाइन पर लोगों को फलने-फूलने में मदद की जाती है और उनकी क्षमताएँ विकसित हो, इसके लिए उन्हें स्वतंत्र रूप से काम करके, सोचकर और कार्रवाई करके सीखना चाहिए।

अधीनस्थ कर्मचारियों को काम सौंपने का यह मतलब नहीं है कि कार्यों को बिना किसी विचार के सौंप दिया जाए। अंतिम जिम्मेदारी लेने की आवश्यकता को ध्यान में रखते हुए, वरिष्ठ प्रबंधकों को उनके अधीनस्थ कर्मचारियों को स्वायत्त रूप से सोचने और सुधार करने के लिए प्रेरित करना चाहिए। अधीनस्थ कर्मचारी को प्रत्येक चीज नहीं सिखाना महत्वपूर्ण होता है लेकिन उन्हें इसके बारे में बताया जाना चाहिए ताकि वे सोच सकें, परिचित हो सकें और सीखे गए सबकों को आत्मसात कर सकें।

यद्यपि कई बार आपके लिए अपने अधीनस्थों के साथ कठोरता के साथ व्यवहार करने उनकी अपनी आवश्यकता के लिए आवश्यक होता है और सर्वाधिक महत्वपूर्ण चीज उनके साथ गंभीरता और लगाव के साथ व्यवहार करना होता है ताकि वे आप पर भरोसा कर सकें और सुरक्षा की भावना के साथ अपने स्वयं के विकास के लिए काम कर सकें।

जब आप काम सौंपकर वरिष्ठ प्रबंधकों के रूप में सतर्कता के साथ अपनी जिम्मेदारियाँ पूरी करते हैं, तो आपको भविष्य में उत्पन्न होने वाले जोखिमों के बारे में गहराई से सोचकर अपने अधीनस्थों का नेतृत्व भी करना चाहिए। ऐसी चीजें भी हैं जो आपके अधीनस्थ आपको सिखा सकते हैं और इससे एक बेहतर वरिष्ठ कर्मचारी के रूप में आपका खुद का विकास हो सकता है।

इस व्यवहार का एक उदाहरण सागा फैक्ट्री की स्थापना है। 1960 के दशक की शुरुआत में, क्युशु मात्सुशिता इलेक्ट्रिक के लिए सागा प्रीफेक्चर में ड्राई बैटरी फैक्ट्री स्थापित करने के लिए, भूतपूर्व चैयरमेन अरातारो ताकाहाशी ने लगभग 30 वर्ष की आयु के दो युवा कर्मचारियों को चुना था जिनके पास फैक्ट्री स्थापित करने का कोई पिछला अनुभव नहीं था। भूतपूर्व चैयरमेन ने नई इमारत और परिसर बनाने से लेकर निर्माण की शुरुआत करने तक का सारा काम उन्हें सौंप दिया।

ताकाहाशी ने किसी विस्तृत शर्त के बिना केवल बुनियादी दिशानिर्देश बताए लेकिन साथ ही कठोर शर्तें भी लगाई जैसे कि दोनों कर्मचारियों को निर्देश दिया कि वे प्रस्तावित निर्माण बजट में आधी कटौती करके दिखाएँ। उनकी कड़ी मेहनत और चतुराई के फलस्वरूप, वे मूल बजट की तुलना में कम बजट में फैक्ट्री बनाने में सफल रहे। प्रबंधकों के रूप में, उन्होंने विदेशी फैक्ट्रियों

की स्थापना और ग्रुप कंपनियों के प्रबंधन का काम करना जारी रखा।

कर्मचारियों का विकास वरिष्ठ प्रबंधकों का सर्वाधिक महत्वपूर्ण काम है। पैनासोनिक ग्रुप एक आदर्श समाज बनाने की दिशा में काम करके सामाजिक प्रगति के प्रति योगदान जारी रखने का प्रयास करता है। यद्यपि आप दूरगामी आदर्श और लक्ष्य निर्धारित कर सकते हैं, आपके व्यवसाय में आपकी संलग्नता की अवधि को क्षणभंगुर माना जा सकता है। इसलिए सतत सरोकार के रूप में व्यवसाय को चलाए रखने के नजरिये से, वरिष्ठ प्रबंधकों द्वारा उनके अधीनस्थ कर्मचारियों को अवश्य प्रशिक्षित करना चाहिए क्योंकि आखिरकार व्यवसाय अगली पीढ़ी को सौंपा जाना चाहिए।

वरिष्ठ के रूप में आपको इस बात से परिचित होना चाहिए कि आपके पास अपने अधीनस्थों को आपसे भी आगे निकलने हेतु मार्गदर्शित करने की जिम्मेदारी है जिन्हें समाज द्वारा हमें सौंपा गया है। सामाजिक विकास-यात्रा की गति बढ़ने पर, यह विश्वास करना कठिन होता है कि अगली पीढ़ी में पारंपरिक नजरिया काम करेगा। इसलिए, आपको अपने अधीनस्थों की मदद करनी चाहिए ताकि जब वे उत्तरदायित्व लेने की स्थिति में हो, तो विभिन्न कठिनाइयों के साथ लचीले तरीके से निपटने की क्षमता वे हासिल कर सकें।

कर्मचारियों को विकसित करने और उनकी क्षमताओं का अधिकतम लाभ उठाने की अमूल्य सलाह पैनासोनिक में हमारे अग्रज हमें देकर गए हैं। हम उम्मीद करते हैं कि आप उन्हें मानव संसाधन विकास और अपने व्यक्तिगत विकास पर लागू करेंगे।