

# นโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค

## บทนำ

ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจทั้งหมดให้ก้าวหน้า กลุ่มบริษัทพานาโซนิคได้วางเป้าหมายไว้ว่า เราจะต้องยึดมั่นตามปรัชญาในการดำเนินธุรกิจที่บัญญัติขึ้นโดย ท่านโคโนสุเกะ มัตสึชิตะ ผู้ก่อตั้งบริษัท เราเชื่อมั่นที่จะดำเนินกิจกรรมตามปรัชญาดังกล่าวโดยการให้ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ และผู้ถือหุ้นของเราได้รับรู้ถึงวัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงาน ข้อพึงยึดถือ และอนุสติ 7 ประการ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของปรัชญาในการดำเนินธุรกิจของเรา อีกทั้งยังได้เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาตรวจสอบอีกด้วยว่าคำมั่นสัญญาของเราได้บรรลุผลอย่างแท้จริงหรือไม่

ครั้งนี้ เราจะเปลี่ยนไปใช้โครงสร้าง “ระบบบริษัทธุรกิจ” แบบใหม่ เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อตนเองอย่างทั่วถึง อย่่างไรก็ตาม “เราจะอุทิศตนให้กับความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาการของสังคม ตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีของผู้คนโดยผ่านไปทางกิจกรรมด้านธุรกิจของเรา ซึ่งโดยวิธีการนี้ จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทั่วโลกให้ดีขึ้น” ตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงาน กล่าวคือ นับเป็นครั้งแรกในรอบ 60 ปี ที่เราได้ปรับปรุงแก้ไข “นโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ” ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญสำหรับการ “อุทิศตนเพื่อการพัฒนาสังคม” ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการทำธุรกิจของเรา โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางสภาพสังคมและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

เราทุกคนในนามกลุ่มบริษัทพานาโซนิคต้องแสดงความสามารถและทักษะอย่างเต็มที่ รวมทั้งกำหนดรูปแบบในอุดมคติที่ควรจะเป็นของบุคลากรแต่ละคนอย่างชัดเจน แบ่งปันความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ตัดสินใจอย่างรวดเร็ว และมีความมั่นใจสูงโดยรวบรวมความคิดเห็นที่แตกต่างกันจากทรัพยากรบุคคลหลากหลายระดับ ตลอดจนดำเนินการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อลูกค้า และสังคมได้อย่างไม่เป็นสองรองใคร เราต้องมองสถานการณ์ปัจจุบันอย่างตรงไปตรงมาอยู่เสมอ หากทิศทางในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ทางสังคมหรือมีมาตรการอื่นที่ดีกว่า เราก็จะเลือกหนทางใหม่ที่ดีกว่าโดยไม่รีรอ เป็นการแก้ไขโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อแทรกซึมแนวคิดพื้นฐาน และแนวทางปฏิบัติที่มีอยู่แต่เดิมของเราให้แข็งแกร่งอีกครั้ง

เราจะแบ่งปันให้ทุกคน ได้รับรู้ถึงนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจนี้ และให้คำมั่นสัญญาว่าจะปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวอย่างเคร่งครัด พนักงานแต่ละคนจะต้องประพฤติตนในลักษณะที่ตรงกับความคาดหวังของทุกคนอยู่เสมอ เราจะร่วมมือกับทุกคนในการยกระดับกลุ่มบริษัทพานาโซนิคไปสู่สังคมในอุดมคติที่ “วัตถุประสงค์กับจิตวิญญาณรวมกันเป็นหนึ่งเดียว” กล่าวคือ มีความมุ่งมั่นทั้งทางวัตถุประสงค์และจิตวิญญาณนั่นเอง

ยูกิ คุซุมิ

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารกลุ่มบริษัท

1 ตุลาคม 2564

## 1. พันธกิจของบริษัท

เหตุใดบริษัทจึงดำรงอยู่? ไคโนสุเกะ มัตสึชิตะ ผู้ก่อตั้งบริษัทของเราเชื่อว่าบทบาทและพันธกิจของบริษัทคือการเติมเต็มความปรารถนาของผู้คนในการ “ใช้ชีวิตอย่างอุดมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น” กล่าวอีกนัยหนึ่ง เขาเชื่อว่าพันธกิจแต่เดิมของบริษัทคือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม โดยการจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่า และเป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของผู้คนในราคาที่สมเหตุสมผล และในสัดส่วนที่เหมาะสม เขาเชื่อว่าเจ้าของบริษัทที่มีพันธกิจดังกล่าว มีชีวิตบริษัท แต่เป็นสังคม และแสดงสิ่งนั้นออกมาเป็นวลีที่ว่าบริษัทคือ “การประกอบการณ์เป็นองค์การสาธารณะของสังคม” นั่นเอง

หากเชื่อว่าบริษัทคือ “การประกอบการณ์เป็นองค์การสาธารณะของสังคม” เราสามารถกล่าวได้ว่าทรัพยากรการบริหารจัดการที่จำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของบริษัท เช่น ทรัพยากรบุคคล เงินทุน ที่ดิน และสิ่งจำเป็นในการดำรงชีพ ฯลฯ นั้น เป็นสิ่งที่ได้รับมอบมาจากสังคม ตราบใดที่ดำเนินกิจกรรมโดยใช้ทรัพยากรที่สังคมมอบให้กับเรา บริษัทต้องใช้สิ่งเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างผลลัพธ์ในเชิงบวกจากกิจกรรมดังกล่าว และอุทิศตนให้กับสังคม

โดยทั่วไป มักมีมุมมองว่าวัตถุประสงค์ของบริษัท คือการแสวงหาผลกำไร อย่างไรก็ตาม กลุ่มบริษัทพานาโซนิคถือว่า ผลกำไรคือ “สิ่งที่สังคมมอบให้เพื่อเป็นค่าตอบแทนในการอุทิศตนให้กับสังคม” กล่าวคือ ผลกำไรจะเพิ่มสูงขึ้นตามระดับการอุทิศตนให้กับสังคม และในทางกลับกันหากบริษัทอยู่ในสถานะที่ไม่สร้างผลกำไร ย่อมหมายความว่า บริษัทมิได้แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมหรือขาดความสามารถในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมนั่นเอง ดังนั้นเราสามารถรับรู้ได้ในทันทีว่าจำเป็นต้องดำเนินการปฏิรูป

นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินธุรกิจโดยรักษาความสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกหลายฝ่ายไปพร้อม ๆ กันด้วย เช่น ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ถือหุ้น และสังคม ดังนั้นบริษัทที่อยู่ในรูปแบบของ “การประกอบการณ์เป็นองค์การสาธารณะของสังคม” จะไม่ได้รับอนุญาตจากสังคมให้พัฒนาตนเองโดยใช้ประโยชน์หรือการเสียสละตนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว หนทางเดียวที่จะทำให้บริษัทพัฒนาได้ในระยะยาว จึงเป็นการพัฒนาร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายนั่นเอง

บุคลากรที่ทำงานในบริษัทนั้น ๆ คือคนที่มีบทบาทสำคัญต่อการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากบุคลากรแต่ละคนมิได้ดำเนินการอะไรไปมากกว่าการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ย่อมเป็นไปได้ที่บริษัทจะสร้างผลลัพธ์ในเชิงบวกแก่สังคมอย่างต่อเนื่อง และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมได้อย่างเต็มที่ ในแต่ละวันบุคลากรทุกคนที่ทำงานในบริษัทต้องปรับปรุงการทำงานของตัวเองแม้เพียงเล็กน้อยก็ตาม สิ่งนี้จะนำไปสู่การยกระดับ และการพัฒนาวิถีชีวิตของผู้คนและสังคมได้

## 2. พันธกิจของกลุ่มบริษัทพานาโซนิคและสิ่งที่เราต้องทำในตอนนี

ผู้ก่อตั้งบริษัท ยังคงไตร่ตรองถึงพันธกิจที่แท้จริงของบริษัท และในวันที่ 5 พฤษภาคม พ.ศ 2475 เขาได้รวบรวมพนักงานทั้งหมดในขณะนั้น เพื่อกล่าวถ้อยคำประกาศอันทรงพลัง กลุ่มบริษัทพานาโซนิค เรียกสิ่งนี้ว่า “Meichi” ของการก่อตั้งบริษัท ซึ่งมีความหมายว่า “การรับรู้พันธกิจที่แท้จริงของเรา”

ผู้ก่อตั้งบริษัท กล่าวว่า “พันธกิจของนักอุตสาหกรรมอย่างพวกเราคือการเอาชนะความยากจน และนำความมั่งคั่งมาสู่สังคมเพื่อจุดประสงค์นี้เท่านั้น บริษัทถึงได้รับอนุญาตให้เจริญรุ่งเรืองได้” เขาจึงเรียกร้องให้เอาชนะความยากจน โดยการลดราคาสินค้าที่จำเป็นในการดำรงชีพให้มีราคาถูกที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่นเดียวกับน้ำประปาในประเทศที่สามารถเปิดใช้จากก๊อกได้อย่างอิสระ กล่าวคือ การขจัดความยากจนจะบรรลุผลได้ด้วย “การผลิตสิ่งจำเป็นในการดำรงชีพที่มีอุปทานไม่สิ้นสุด”

อย่างไรก็ตาม เจตจำนงอันแท้จริงของผู้ก่อตั้งบริษัทที่แฝงอยู่ในแนวคิดเรื่อง “ปรัชญาการประปา” นี้ คือคำกล่าวที่ว่า “เราสามารถรักษาและเสริมสร้างความสุขของมนุษย์ได้ด้วยความมั่งคั่งทางวัตถุ และทางจิตวิญญาณ ความสุขในชีวิตที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้เมื่อความมั่นคงทางจิตใจ ผสานกับการได้รับสิ่งจำเป็นในการดำรงชีพ โดยเฉพาะ” ตามที่ได้แสดงให้เห็นในจุดมุ่งหมายดังกล่าว

เพื่อให้บรรลุพันธกิจนี้ ผู้ก่อตั้งบริษัทได้กำหนดแผน 250 ปีขึ้นมา โดยแบ่งออกเป็น 10 ช่วงต่อเนื่องกันทุก ๆ 25 ปี โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้าง “สวรรค์” หรือก็คือ “สังคมในอุดมคติ” นั่นเอง นอกจากนี้เขาได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าแผน 250 ปีไม่ควรสิ้นสุดลงหลังจาก 250 ปีแรก แต่ควรขยายออกไปอีก 250 ปีข้างหน้าด้วย เพื่อมุ่งสู่อุดมคติที่สูงยิ่งขึ้นในรูปแบบที่เหมาะสมกับอุดมคติในยุคสมัยนั้น ๆ

แม้ว่า “ปรัชญาการประปา” จะได้รับการหยิบยกมากล่าวอ้าง 90 ปีก่อน แต่แนวคิดในการมุ่งสู่ความมั่งคั่งทั้งทางวัตถุ และทางจิตวิญญาณนั้นยังคงสามารถนำมาใช้กับยุคปัจจุบันได้เช่นกัน มิได้ล้าหลังแต่อย่างใด อันที่จริง ในหลากหลายสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่พัฒนาแล้วมักเต็มไปด้วยวัตถุต่าง ๆ มากมาย แต่เมื่อพิจารณาถึงการทำลายสิ่งแวดล้อม และการสูญเสียทรัพยากรพลังงานที่หมดลงอย่างรวดเร็วในแต่ละปีแล้ว ทำให้เกิดความวิตกกังวลอย่างมากว่า ลูกหลานของเรา หรือแม้กระทั่งผู้คนรุ่นถัด ๆ ไป จะยังสามารถดำรงชีวิตอย่างมั่งคั่งอย่างที่เป็นอย่างอยู่ในทุกวันนี้ได้หรือไม่

ที่ผ่านมาจนถึงตอนนี้ เราได้ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งเน้นไปที่การแสวงหาความมั่งคั่งผ่านทาง การส่งมอบสิ่งของต่าง ๆ เป็นหลัก อย่างไรก็ตาม เราต้องตระหนักว่านี่ยังห่างไกลจาก “สังคมในอุดมคติ” อยู่มาก ถึงกระนั้น เราก็ไม่สามารถย้อนกลับบนเส้นทางเดิมได้ เราต้องจินตนาการภาพ “สังคมในอุดมคติ” ที่ “วัตถุกับจิตวิญญาณรวมกันเป็นหนึ่งเดียว” กล่าวคือ มีความมั่งคั่งทั้งทางวัตถุ และจิตวิญญาณขึ้นมาอีกครั้ง จากปัจจุบัน ตลอดจนขับเคลื่นไปข้างหน้าเพื่อสร้างสังคมดังกล่าวกลายเป็นจริง

เพื่อให้ “สังคมในอุดมคติ” กลายเป็นจริง เราจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาทางสังคมอย่างตรงไปตรงมาเป็นครั้งคราว และอุทิศตนในการแก้ปัญหาดังกล่าว ในจำนวนนี้ปัญหาสิ่งแวดล้อมโลกเป็นสิ่งที่ควรได้รับความสำคัญสูงสุดในศตวรรษที่ 21

กลุ่มบริษัทพานาโซนิคเป็นบริษัทแรกของโลก ที่ออกกฎบัตรด้านสิ่งแวดล้อมของตนเองขึ้นในปี พ.ศ. 2534 และได้เผชิญหน้ากับปัญหานี้มาอย่างยาวนาน ทั้งนี้เพื่อก้าวขึ้นมาเป็นบริษัทผู้นำในการแก้ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในอนาคต เราจำเป็นต้องดำเนินการเชิงรุกจากมุมมองที่หลากหลาย อาทิ การลดภาวะด้านสิ่งแวดล้อมผ่านสินค้าและบริการ รวมถึงการลดปริมาณพลังงานที่ใช้ในกิจกรรมการผลิตของเรา

### 3. วัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงาน

วัตถุประสงค์ทางธุรกิจและพันธกิจของกลุ่มบริษัทพานาโซนิคคือแนวคิด Meichi ในการก่อตั้งบริษัท ซึ่งวัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงานที่วางไว้ก็คือ สิ่งที่เรารวบรวมแนวคิดดังกล่าวไว้อย่างชัดเจนตรงประเด็นนั่นเอง วัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงานเป็นแนวทางสำหรับกิจกรรมการบริหารจัดการทั้งหมดของเรา และเป็นหนึ่งในพื้นฐานในการกำหนดเส้นทางของบริษัท

**จากการที่เราตระหนักถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของเรา ในฐานะที่เป็นนักอุตสาหกรรม เราจึงจะอุทิศตนให้กับความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาการของสังคมตลอดจนความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน โดยผ่านไปทางกิจกรรมด้านธุรกิจของเรา ซึ่งโดยวิธีการนี้ จะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนทั่วโลกให้ดีขึ้น**

กล่าวอีกนัยหนึ่ง หมายความว่า “ในฐานะนักอุตสาหกรรม เราจะปฏิบัติพันธกิจนี้ต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งด้วยความตระหนักรู้ว่าเราต้องอุทิศตนเพื่อการพัฒนาสังคม”

เรามุ่งมั่นที่จะนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดและบริการที่ดีที่สุดให้กับสังคม ตลอดจนวางแผนปรับปรุงและยกระดับการดำรงชีวิตของผู้คน เพื่อสร้างสังคมเชิงวัฒนธรรมที่ดียิ่งขึ้นในแต่ละประเทศทั่วโลก เราต้องพยายามอย่างหนักทุกวันเพื่อก้าวไปข้างหน้าดังที่ตั้งเป้าไว้

### 4. ข้อพึงยึดถือและอนุสติ 7 ประการ

“ข้อพึงยึดถือ” และ “จิตวิญญาณอันสมควรปฏิบัติตาม (อนุสติ 7 ประการ)” คือสิ่งที่แสดงถึงทัศนคติในการปฏิบัติงานแต่ละวันของพวกเขาในฐานะพนักงานของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค

● **ข้อพึงยึดถือ** : ความก้าวหน้าและพัฒนาการจะเกิดขึ้นได้ก็จากความพยายามร่วมกัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของพนักงานแต่ละคนในบริษัทเท่านั้น ด้วยจิตใจที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เราขอปฏิญาณว่าจะปฏิบัติหน้าที่ของเราในบริษัทด้วยการอุทิศตน ด้วยความขยันขันแข็งและด้วยความซื่อสัตย์

ในการอุทิศตนให้กับการพัฒนาสังคมผ่านทางธุรกิจของเรา พนักงานทุกคนต้องให้ความร่วมมือและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยความจริงใจในทุก ๆ วัน เมื่อแต่ละองค์กรตั้งเป้าหมายไว้สูง สมาชิกต้องเข้าใจถึงสิ่งนั้นอย่างถ่องแท้จากกันบึ้งของหัวใจและทำงานเป็นทีมบนพื้นฐานของความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกเท่านั้น จึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง

● **การมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม :** เราจะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงานอุทิศตนอย่างเต็มที่ในฐานะนักอุตสาหกรรมอย่างซื่อสัตย์ เพื่อความก้าวหน้าของชุมชน

พันธกิจของเราคือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาและสร้างความเจริญรุ่งเรืองของประเทศต่าง ๆ ในโลก ตลอดจนการอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมของโลกได้อย่างกลมกลืนผ่านธุรกิจของเรา เพื่อสร้าง “สังคมในอุดมคติ” ให้กลายเป็นจริง เราต้องตระหนักถึงสิ่งนี้อยู่ตลอดเวลาและมุ่งมั่นปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละวันเพื่อให้ได้คุณภาพ ต้นทุน และการบริการที่ไม่มีใครเทียบได้

● **จิตใจที่ซื่อสัตย์และยุติธรรม :** เราจะปฏิบัติตามด้วยความซื่อสัตย์และยุติธรรมทั้งในด้านธุรกิจและความประพฤติส่วนตัว แม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถสูงเพียงใด หากปราศจากความซื่อสัตย์ และความยุติธรรมแล้วจะไม่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีได้

แน่นอนว่าเราย่อมต้องปฏิบัติตามบรรทัดฐานและกฎเกณฑ์ของสังคม และดำเนินกิจกรรมของเราอย่างถูกต้องและยุติธรรมโดยปราศจากความเห็นแก่ตัว สิ่งสำคัญคือการประพฤติตนด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรมอยู่เสมอ แม้ว่าจะมีองค์ความรู้มากมาย และมีความสามารถดีเลิศเพียงใด แต่หากปราศจากแนวคิดที่ว่านี้ ก็ถือว่าไม่มีคุณสมบัติที่จะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค

● **การร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความสามัคคี :** ความสามัคคีกลมเกลียวกันเป็นหลักการหนึ่งของบริษัทของเราซึ่งได้แสดงไว้ แม้ว่าจะมีผู้มีความรู้ความสามารถสูงอยู่รวมกันมากเพียงใด ถ้าไม่มีจิตวิญญาณนี้แล้ว จะเป็นการรวมตัวซึ่งไม่มีความหมายใด และไม่มีพลังใด

เราสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้นได้โดยการร่วมแรงร่วมใจของทุกคนและยกระดับการทำงานเป็นทีม สิ่งสำคัญคือการให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันโดยใช้ความคิดเห็นที่หลากหลายและบุคลิกภาพที่หลากหลายให้เป็นประโยชน์ หากไม่สามารถทำเช่นนั้นได้ ต่อให้รวบรวมบุคลากรที่มีความสามารถไว้มากมายเพียงใดก็จะไม่สามารถแสดงพลังในฐานะองค์กรได้

● **การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความพยายามเพื่อความก้าวหน้า :** การทำหน้าที่ของพวกเราให้สำเร็จนั้นจะต้องพยายามฝ่าฟันอย่างสุดความสามารถ จึงจะได้มาซึ่งสันติภาพและความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน ถ้าไม่มีจิตวิญญาณนี้แล้วจะไม่สามารถประสบความสำเร็จ

เพื่อให้พันธกิจสำเร็จลุล่วง เราต้องพยายามอย่างเต็มกำลัง เอาชนะความยากลำบาก และก้าวต่อไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ไม่ว่าจะเป็นการทำงานประเภทใดก็ต้องเรียนรู้ พิจารณาอย่างรอบคอบ และพยายามปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดความสามารถด้วยความกระตือรือร้นอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และนำมาซึ่งความก้าวหน้าในระดับที่สูงขึ้นไป

● **ความสุภาพ และความอ่อนน้อมถ่อมตน** : ถ้าใฝ่มารยาทที่ดีงาม และไร้จิตใจที่อ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้อื่นแล้ว จะไม่มีระเบียบวินัยในสังคม การมีจิตใจที่ดีงามโดยมีมารยาทที่ดี และมีความอ่อนน้อมถ่อมตน จะทำให้สังคมมีความน่าอภิรมย์ และปรับปรุงคุณภาพของชุมชนของเราให้ดียิ่งขึ้น เราต้องปฏิบัติงานด้วยความสุภาพ และอ่อนน้อมถ่อมตน

สิ่งสำคัญคือต้องเคารพผู้อื่นอยู่เสมอและปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเคารพ แม้แต่ในการใช้ชีวิตประจำวัน ตลอดจนจนละเว้นจากการทำพฤติกรรมเย่อหยิ่ง และเต็มใจที่จะพิจารณาตัวเองอย่างเข้มงวด

● **การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์** : สถานการณ์เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากไม่ปรับความคิดพฤติกรรมและปรับตัวให้กลมกลืนกับธรรมชาติและผู้คนจำนวนมากในสังคม จะไม่ประสบความสำเร็จในอันที่จะนำมาซึ่งความก้าวหน้าและการพัฒนา

เราต้องเข้าใจ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงหรือวิวัฒนาการของสังคมอย่างถูกต้อง ดังนั้นสิ่งสำคัญจึงมิใช่เพียงการมองด้านใดด้านหนึ่งของสิ่งที่เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังต้องเข้าใจถึงแนวโน้มใหญ่กว่าที่แฝงอยู่เบื้องหลัง รวมถึงแก่นแท้ของสิ่งเหล่านั้น

เราต้องมองสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นกลางตามที่ควรจะเป็น โดยปราศจากอคติและความรู้สึกส่วนตัว ตลอดจนเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนี้ เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่ก้าวหน้า และพัฒนาไปแบบวันต่อวัน เราต้องไม่ละเลยแรงจูงใจอันแรงกล้า และความพยายามที่จะก้าวไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ วันอีกด้วย

● **การรู้จักคุณ และการตอบแทนคุณ** : การรู้จักคุณ และการตอบแทนคุณจะมอบความปิติยินดีและกำลังใจให้แก่มนุษย์ ความรู้สึกนี้จะทำให้สามารถฝ่าฟันผ่านความยากลำบากได้ และเป็นแหล่งที่มาของความสุจริตที่แท้จริง

การทำงาน และการใช้ชีวิตประจำวันของเราเกิดเป็นรูปเป็นร่างขึ้นได้เพราะเพื่อนร่วมงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย ครอบครัวยุ และผู้คนในสังคม ดังนั้นสิ่งสำคัญ คือเราต้องตอบแทนการช่วยเหลือ และการสนับสนุนที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นด้วยความรู้สึก “ขอบคุณ” อยู่เสมอ

การมีส่วนสนับสนุนให้สังคมพัฒนาก้าวหน้าด้วยความรู้สึกขอบคุณซึ่งกันและกัน ตลอดจนจนมีความปรารถนาที่จะตอบแทนผู้คนที่เคยให้การสนับสนุนเรานั้น จะทำให้เรามีความสุขอย่างไม่รู้จบ อีกทั้งเป็นบ่อเกิดของพลัง และความกล้าหาญในการเอาชนะความยากลำบากต่าง ๆ

## 5. “นโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ” ของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค

กลุ่มบริษัทพานาโซนิค ได้ให้คำจำกัดความสำหรับ “นโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ” โดยเน้นที่วัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงาน ข้อพึงยึดถือ และอนุสติ 7 ประการเป็นหลัก ซึ่งรวมไปถึงแนวคิดในการนำสิ่งเหล่านี้ไปปฏิบัติจริง นายอาราทาโร่ ทาคาฮาชิ อดีตประธานกรรมการที่คอยให้การสนับสนุนผู้ก่อตั้งบริษัทของเรา ในฐานะมือขวามาตั้งแต่ยุคฟื้นฟูช่วงก่อนและหลังสงคราม รวมถึงยุคพัฒนา และขยายกิจการ ได้กล่าวถึงแนวปฏิบัติของนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจไว้ดังต่อไปนี้

ท่ามกลางการแข่งขันที่ดุเดือด หากเราทำงานออกมาได้อย่างดีเยี่ยมโดยที่ไม่มีใครเทียบได้ และส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการที่ผู้บริโภคทุกคนชื่นชอบ ย่อมได้รับผลตอบแทนอย่างแน่นอน หากไม่ได้รับผลตอบแทน แสดงว่าเราทำงานนั้นออกมาไม่ได้มาตรฐานตามที่กล่าวไปข้างต้น ดังนั้นต้องรีบขึ้นมาสะสางใหม่ทั้งหมดเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของเรามีใช้การแสวงหาผลกำไร มิใช่การทำให้บริษัทเติบโต แต่เป็นการทำงานอย่างยอดเยี่ยม เพื่อให้ผ่านการคัดเลือกโดยผู้บริโภคทุกคนหลังจากพิจารณาอย่างเข้มงวดแล้ว หากเราทำงานโดยสามารถเติมเต็มการดำรงชีวิตของผู้คน ปรับปรุง รวมถึงยกระดับการดำรงชีวิต และไลฟ์สไตล์ ได้ ย่อมได้รับผลตอบแทนอย่างแน่นอน

หากคุณเชื่อว่าการที่ไม่ได้รับผลตอบแทนดังกล่าว นั้น เป็นผลมาจากความบกพร่องของพื้นฐาน การปฏิบัติต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้นจากตรงนั้น การผลักความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นโดยกล่าวอ้างว่า “ที่เป็นแบบนี้ เพราะธรรมเนียมปฏิบัติในวงการอุตสาหกรรมที่ไม่ดี” หรือ “ตลาดเกิดความสับสนปั่นป่วนเนื่องจากบริษัทคู่แข่งกำลังทุ่มตลาด” เช่นนี้ ถือว่าเป็นการบริการจัดการที่ผิดพลาด

ดังคำกล่าวเหล่านี้ เพื่อก้าวสู่สังคมในอุดมคติและอุทิศตนให้กับการพัฒนาสังคม เราต้องทำงานให้ลูกค้าเลือกเราด้วยคุณภาพ ต้นทุน และการบริการที่ไม่มีใครเทียบได้ ตลอดจนปฏิรูปและปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าว

หากผลิตภัณฑ์ขายไม่ได้ ย่อมกลายเป็นว่าเราไม่ได้อุทิศตนให้กับการพัฒนาสังคม ผ่านผลิตภัณฑ์ของเรา อีกทั้งไม่อาจกล่าวได้ว่า เราสามารถปฏิบัติหน้าที่อันแท้จริงในฐานะบริษัทได้สำเร็จ ในกรณีนี้ ห้ามใช้แนวคิดที่ว่าแค่ลดราคาขายให้ถูกลงเพื่อให้ขายได้ก็พอ

สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกคือ ต้องพยายามปรับต้นทุนให้สมเหตุสมผล ปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริการให้เหนือชั้นยิ่งขึ้น

กล่าวคือ トラバ迪ที่ทำงานตามนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ เราจะไม่สามารถปล่อยปัญหาต่าง ๆ ให้ค้างคาอยู่อย่างนั้นได้ ไม่ว่าจะเป็นการมีต้นทุนสูง การที่คุณภาพ และประสิทธิภาพไม่ดีก็ตาม ดังนั้นเราต้องพยายามแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวให้อยู่ในสภาพที่สมเหตุสมผล และปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

แน่นอนว่า การทำต้นทุนให้สมเหตุสมผลตลอดจนการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้นนั้น ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากเรามุ่งมั่นที่จะยึดถือปฏิบัติตามนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างจริงจัง ความคิด

สร้างสรรค์ รวมทั้งการพลิกแพลงดัดแปลงย่อมเกิดขึ้นจากจุดนั้น และจะสามารถดำเนินการอย่างเหมาะสมเพื่อความก้าวหน้าต่อไปได้อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

นอกจากนี้ ไม่ว่าจะธุรกิจจะขยายตัว และองค์กรเติบโตมากขึ้นเพียงใด เราต้องตระหนักว่าธุรกิจของเรามีจุดเริ่มต้น และลักษณะพื้นฐานเหมือนกับร้านค้าที่ดำเนินการโดยบุคคล トラバドที่ไม่มีลูกค้าธุรกิจก็绝不会เกิดขึ้น

บทบัญญัติต่อไปนี้จะอยู่ใน “กฎเกณฑ์ภายในขั้นพื้นฐาน” ที่ประกาศใช้เมื่อบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก ได้เปลี่ยนโครงสร้างไปเป็นบริษัทมหาชนในปี พ.ศ. 2478

**ถึงแม้ในอนาคต มัตสึชิตะ อิเล็กทริก จะยิ่งใหญ่เพียงใดก็ตาม แต่เราจะต้องไม่ลืมนึกถึงทัศนคติที่มองว่า ตนเปรียบเสมือนผู้ค้าคนหนึ่ง และตระหนักว่าตนคือพนักงานของบริษัท และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของสำนักงานที่ต้องดำเนินงานด้วยความซื่อตรงและอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่เสมอ**

ผู้ก่อตั้งบริษัทได้กล่าวถึง 3 ประเด็นต่อไปนี้โดยถือเป็นข้อกำหนดคุณสมบัติที่เป็นรูปธรรมสำหรับ “ผู้ค้า”

- เข้าใจความหมายของธุรกิจ
- สามารถอ่านใจลูกค้าได้
- ถ่อมตนต่อหน้าผู้อื่น

เราต้องตระหนักได้อย่างถ่องแท้ว่าเหตุใดธุรกิจพวกเรากำลังดำรงอยู่ มีความไวต่อความรู้สึกนึกคิดของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น จงอ่อนน้อมถ่อมตน และรู้สึกขอบคุณลูกค้าอยู่เสมอ เราทุกคนควรมีทัศนคติเช่นนี้

## 6. การนำนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจไปใช้ปฏิบัติจริง

นโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ สามารถปลูกฝังให้กับทุกคนได้ โดยการนำไปใช้ปฏิบัติจริง นายอาราทาโร่ ทาคาฮาชิ อดีตประธานกรรมการ ได้กล่าวไว้ว่า “นโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่ไม่มียุทธศาสตร์อันใดเลย หากว่าคุณจะจดจำไว้ในหัวได้ แต่ไม่มีการนำสิ่งเหล่านั้นมาสร้างเป็น “รากฐานที่ไม่สั่นคลอน” สิ่งสำคัญคือ การเริ่มนำไปใช้ปฏิบัติจริงด้วยตนเอง และจดจำจนเป็นส่วนหนึ่งของร่างกาย ซึ่งเขาเองก็ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการฟื้นฟู และพัฒนาธุรกิจของกลุ่มบริษัทต่าง ๆ เช่นกัน

ส่วนนี้จะอธิบายถึงสิ่งที่ควรทำความเข้าใจในฐานะข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการนำนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจไปใช้ปฏิบัติจริง

(1) จินตนาการถึง “อนาคตที่ควรจะเป็น” และแสวงหาคคุณค่าแท้จริงที่ลูกค้าจะได้รับ

จุดมุ่งหมายของเราคือการสร้าง “สังคมในอุดมคติ” ที่มั่งคั่งด้วยวัตถุและจิตวิญญาณ ธุรกิจแต่ละอย่างก็เช่นเดียวกัน เราต้องวาดภาพอนาคตในอุดมคติสำหรับธุรกิจแต่ละอย่างออกมา ตลอดจนมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

อนาคตในอุดมคติที่กล่าวถึงในที่นี้ มิใช่การยึดตามตรรกะเดียวกับที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน และมีใช้การพิจารณาจากมุมมองของเราเองแต่เพียงผู้เดียว เราต้องจินตนาการรูปแบบในอนาคตที่ควรจะเป็น โดยคำนึงถึงมนุษย์เป็นหลักว่า การใช้ชีวิตของผู้คน สังคม และสิ่งแวดล้อมโลกในอนาคตควรเป็นเช่นไร ควรทำให้อยู่ในรูปแบบไหน เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกหลานของเราดำรงชีวิตได้อย่างสมบูรณ์สุขกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันทั้งทางวัตถุ และทางจิตวิญญาณ

เมื่อคิดย้อนกลับจากจุดนั้น เราควรพิจารณาให้รอบคอบว่าธุรกิจของตนควรมีบทบาทอย่างไร ธุรกิจของเราควรได้รับการปฏิรูป และขัดเกลาความสามารถในการแข่งขันอย่างไร เพื่อให้มีบทบาทที่ไม่เป็นสองรองใคร และควรใช้มาตรการแบบใดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น พร้อมทั้งสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างจริงจัง

เพื่อสร้างอนาคตในอุดมคติให้กลายเป็นจริง ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการจากธุรกิจของเราที่เป็นรูปธรรม เราจะต้องแสวงหาคคุณค่าแท้จริงที่ลูกค้าจะได้รับ ซึ่งมีได้หมายถึงการแสวงหาประสิทธิภาพหรือคุณภาพที่มากขึ้นไปอีก อีกทั้งมิใช่เพียงการทำตามสิ่งที่ลูกค้าร้องขอให้เราทำเท่านั้น แต่หมายถึงการให้ความใกล้ชิดชิดกับลูกค้าอย่างแท้จริง สามารถมองเห็นถึงแก่นของปัญหา และความยากลำบากของลูกค้ารวมถึงอนาคตของพวกเขา แล้วดึงสิ่งที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกค้าอย่างแท้จริงออกมาให้เห็นรูปธรรมได้

ต้องฟังเสียงลูกค้าปัจจุบันของเราอย่างรอบคอบ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของเราให้ดียิ่งขึ้นจากมุมมองของพวกเขา ในทางกลับกัน “การให้ความใกล้ชิดชิดกับลูกค้าอย่างแท้จริง” นั้น หมายถึงการพิจารณาไปจนถึงขั้นที่ว่าเราจะปรับปรุงการใช้ชีวิต และสังคมในอนาคตเพื่อประโยชน์ของพวกเขาได้อย่างไร ตลอดจนกล้าที่จะเผชิญกับความท้าทายเพื่อลูกค้าโดยตั้งเป้าให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

ธุรกิจในกลุ่มบริษัทพานาโซนิคจำนวนมาก ได้รับการพัฒนาต่อยอดภายใต้แนวคิดที่ว่านี้ อาทิ ธุรกิจมอเตอร์ ในช่วงปี 1930 ผู้ก่อตั้งบริษัทได้จินตนาการถึงอนาคตว่าหลังจากนี้แต่ละครัวเรือน จะใช้มอเตอร์โดยเฉลี่ยจำนวน 10 ตัว และจากวิสัยทัศน์นี้เขาจึงเปิดตัวธุรกิจมอเตอร์ขึ้นมา อีกทั้งในขณะเดียวกัน เขาได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะส่งมอบวิทยุให้กับหลายครัวเรือนในราคาเพียงครึ่งเดียวจากราคาปกติ เพื่อให้ “ผู้คนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ง่ายยิ่งขึ้น” และเขาก็ประสบความสำเร็จในการลดต้นทุนให้เหลือเพียงครึ่งเดียว

หนทางสู่อนาคตที่ควรจะเป็นนั้นยาวไกลและสูงชัน ในความเป็นจริงธุรกิจมอเตอร์ที่เริ่มต้นจากศูนยนั้นยังคงซบเซาในช่วงแรก แม้แต่ภายในบริษัทเองก็มีการส่งเสียงแสดงความคิดเห็นว่า “ควรปิดโรงงาน”

อย่างไรก็ตาม นายอาราฮาโร ทาคาฮาชิ อดีตประธานกรรมการได้กล่าวกับพนักงานในหน่วยธุรกิจมอเตอร์ทุกคนว่า ให้นำนโยบายขั้นพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจมาปฏิบัติจริง กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การสร้างคุณภาพ ต้นทุน และบริการที่ไม่มีใครเทียบได้ ซึ่งทุกคนในฝ่ายผลิต ฝ่ายวิศวกรรม และฝ่ายขายต่างให้การตอบรับและดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ธุรกิจมอเตอร์เฟื่องฟูเป็นอย่างมากจนผลิตไม่พอ เราต้องใช้เวลาประมาณ 20 ปีกว่าจะถึงจุดนั้น อย่างไรก็ตาม การพัฒนาธุรกิจมอเตอร์มีส่วนอย่างมากต่อการพัฒนาเครื่องใช้ภายในบ้านที่เกิดขึ้นในภายหลัง

เราต้องจินตนาการถึงอนาคตที่ควรจะเป็นสำหรับธุรกิจแต่ละรายการของเราในลักษณะเช่นนี้ ตลอดจน แสวงหาคุณค่าแท้จริงที่ลูกค้าจะได้รับ

(2) แนวปฏิบัติสำหรับแนวคิดเรื่อง “ความเป็นธรรมทางสังคม” และ “การอยู่ร่วมกันและการเจริญรุ่งเรือง ร่วมกัน”

ตราบิตที่เราดำเนินธุรกิจโดยใช้ทรัพยากรการบริหารจัดการที่ได้รับมอบหมายจากสังคม เราต้องใช้ ทรัพยากรเหล่านี้อย่างเหมาะสมเพื่อสังคม และเติมเต็มความรับผิดชอบของเราต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นดังกล่าว อย่างเต็มที่เช่นกัน

นอกเหนือจากการไม่ละเมิดกฎหมายและศีลธรรมทางสังคมแล้ว เราต้องพิจารณาเสมอว่า “อะไรคือสิ่งที่ ถูกต้องสำหรับสังคม” แสวงหาความรู้ที่ถูกต้อง และนำไปใช้ปฏิบัติจริง ผู้ก่อตั้งบริษัทเน้นย้ำถึงความสำคัญของการกระทำดังกล่าวด้วยคำว่า “ความเป็นธรรมทางสังคม” การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานถือเป็น ข้อกำหนดเบื้องต้น การปฏิบัติตามแนวคิด “ความเป็นธรรมทางสังคม” อย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย จะมีส่วนช่วยใน การพัฒนาสังคม อุตสาหกรรม และพันธมิตรทางธุรกิจของเราอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบริษัทที่จัดหาวัสดุ บริษัทลูกค้า บริษัทจัดหาแรงงาน ผู้รับเหมา ตัวแทน จำหน่ายและผู้จัดจำหน่ายสินค้า ฯลฯ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับธุรกิจของเราโดยเฉพาะ เราต้องนำ แนวคิดที่ว่า มุ่งสู่ความเจริญพัฒนาไปด้วยกัน

ในฐานะผู้ร่วมอุดมการณ์ที่มุ่งมั่นพัฒนาสังคม จำเป็นต้องมีการสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีความ เข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเหล่านี้ นอกจากนี้การพัฒนาความร่วมมือในด้านผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี และการปรับปรุงการทำงานก็เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ด้วยการดำเนินการเช่นนี้ แต่ละฝ่ายจะร่วมมือซึ่งกันและ กันในขณะที่ยังรักษาไว้ซึ่งความอิสระของตนเอง ส่งเสริมซึ่งกันและกันเป็นจุดแข็งในภาพรวม ซึ่งจะนำไปสู่การ แสดงบทบาทต่อสังคมมากยิ่งขึ้น นี่คือนโยบายพื้นฐานของ “การอยู่ร่วมกันและการเจริญรุ่งเรือง ร่วมกัน” ในกลุ่ม บริษัทพานาโซนิค

(3) กำจัดความสูญเปล่า การหยุดชะงัก และการทำงานซ้ำ

จากแนวคิดเรื่องผลกำไรของเราตามที่กล่าวไว้ใน “1. พันธกิจของบริษัท” เราต้องถือว่าการขาดทุนคือ “ความผิด” แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะ เป็นธุรกิจที่สร้างผลกำไรได้มหาศาลเพียงใด หากธุรกิจดังกล่าวมีความสูญ เปล่า และการหยุดชะงักเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก นั้นย่อมไม่ต่างอะไรกับการพอใจในผลลัพธ์ดังกล่าวทั้งที่ในความ เป็นจริงเราสามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่านั้น นี่ก็ยังคงถือเป็น “ความผิด” เมื่อมองถึงการพลาดโอกาสในการหา รายได้เพื่อคืนกำไรให้กับพนักงาน ผู้ถือหุ้น และสังคม ตลอดจนการอุทิศตนให้กับลูกค้าและสังคมในอนาคต ได้มากยิ่งขึ้น

ย่อมเป็นเรื่องปกติที่การขาดทุนคือ ความผิด แต่ยิ่งไปกว่านั้น การปล่อยให้มีความสูญเปล่า การหยุดชะงัก และการทำงานซ้ำเกิดขึ้นในธุรกิจเองก็ถือเป็น “ความผิด” ด้วยเช่นกัน เพราะไม่ว่างานของแต่ละคนจะเป็นงานที่ เล็กน้อยเพียงใด งานเหล่านั้นล้วนมีอยู่เพื่อผู้คนในสังคม และเชื่อมโยงไปสู่การพัฒนาสังคมอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาในลักษณะเช่นนี้ อันที่จริงแล้วเราไม่ควรปล่อยให้มีความสูญเปล่าแม้แต่จุดเดียวเกิดขึ้นในกิจกรรมทางธุรกิจของเรา ทุก ๆ วัน แต่ละคนต้องตระหนักถึงความสูญเปล่าในทุกวินาที และดำเนินการปรับปรุงเพื่อกำจัดความสูญเปล่าเหล่านั้นให้หมดไป ดังนั้นเราควรเข้าใจว่า แม้แต่การจัดการกับสกรูหนึ่งตัว หรือกระดาษหนึ่งแผ่น งานเหล่านั้นก็ควรนำไปสู่การพัฒนาสังคม และควรทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อให้งานออกมาดีที่สุดในอยู่เสมอ

แน่นอนว่าวิธีการทำงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย แต่ไม่ว่าจะอยู่ในยุคใด เราก็ต้องเพิ่มความเร็วในการทำงานและธุรกิจ เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน และอุทิศตนเพื่อสังคมด้วยการกำจัดความสูญเปล่า การหยุดชะงัก และการทำงานซ้ำอย่างจริงจัง

#### (4) รับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

สังคมเปลี่ยนแปลงไปทุกวัน อีกทั้งความเร็วในการเปลี่ยนแปลงก็เพิ่มขึ้นทุกปี ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว หากบางสิ่งเสื่อมโทรมและล่มสลายไป ในทางตรงกันข้ามบางสิ่งย่อมเกิดขึ้นใหม่ได้ แต่โดยรวมแล้วอาจกล่าวได้ว่าสังคมมีการก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ยังมีปัญหาสังคมเกิดขึ้นมากมาย อันเนื่องมาจากปฏิริยาตอบโต้ที่มีต่อการพัฒนา อาทิ ปัญหาสิ่งแวดล้อมโลก อย่างไรก็ตาม หากเราเห็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาดังกล่าวในฐานะสิ่งที่ควรได้รับการแก้ไข และมุ่งมั่นสู่การรับมือที่ดียิ่งขึ้นหรือการค้นหาลู่ทางใหม่ ๆ ในกรณีนี้สามารถกล่าวได้ว่าสังคมของเรายังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุก ๆ วัน ผู้ก่อตั้งบริษัทของเราเชื่อว่าหลักการ “Growth and Development (เติบโตและพัฒนา)” นั้นใช้ได้กับทุกสรรพสิ่งในโลก

เพื่อให้เกิด “สังคมในอุดมคติ” ที่มีความมั่งคั่งทั้งทางวัตถุและทางจิตวิญญาณ เราต้องจินตนาการถึงอนาคตที่ควรจะเป็นในแต่ละธุรกิจของเรา คาดการณ์อนาคตของลูกค้า ตลอดจนนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าของเราอย่างแท้จริง ในขณะเดียวกัน เราต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเป็นไปได้ทั้งเป็นโอกาส และภัยคุกคามสำหรับเรา

ในการเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลง และสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งสำคัญมิใช่การพิจารณาสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างผิวเผิน แต่เป็นพิจารณาอย่างเป็นกลางตามที่เราควรจะเป็น และเผชิญหน้าอย่างตรงไปตรงมา จับให้ได้ว่าแนวโน้มสำคัญที่อยู่เบื้องหลังคืออะไร นอกจากนี้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง บางครั้งเราต้องพิจารณายกเลิกแม้ว่าจะเคยเป็นวิธีที่ได้ผลในอดีตมาก่อนก็ตาม

เราต้องมีความกล้ามากขึ้นในการละทิ้งสิ่งที่ควรยกเลิก ก้าวต่อไปข้างหน้าในแต่ละวันด้วยความรู้สึกใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ ให้อยู่ในรูปแบบของ “start anew every day” หรือการเริ่มต้นสิ่งใหม่ ๆ ทุกวัน ทศศคติเช่นนี้ จะทำให้เราต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม และท้าทายกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ด้วยความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

## 7. ลูกค้าต้องมาก่อน

ธุรกิจทั้งหมดของเราเกิดจากการที่ลูกค้าเลือกและซื้อผลิตภัณฑ์ หรือบริการของเรา ไม่ว่าจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ขายขาด หรือบริการที่ลูกค้าต้องทำสัญญาเพื่อให้บริการเป็นประจำ ทั้งหมดล้วนเกิดขึ้นในลักษณะเดียวกัน

ดังนั้นจึงเป็นเรื่องปกติของการทำธุรกิจที่จะต้องพิจารณาจากมุมมองของลูกค้าเสมอ ให้บริการด้วยความจริงใจ และตอบสนองต่อลูกค้าที่สำคัญดังกล่าวอย่างรวดเร็วและเหมาะสมเมื่อมีอะไรเกิดขึ้น

หากเราสามารถนำทัศนคติดังกล่าวไปปฏิบัติจริงได้เป็นอย่างดีดีกว่าคนอื่น เราก็จะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าและลูกค้าก็ยังคงเลือกใช้เราต่อไป นอกจากนี้ หากลูกค้าจำนวนมากพูดว่า “ดีใจที่เลือกพานาโซนิค” แสดงว่าธุรกิจของเราได้รับการยอมรับให้เติบโตและพัฒนาต่อไปได้

ผู้ก่อตั้งบริษัทได้ฝากคำพูดไว้มากมายเกี่ยวกับทัศนคติที่จำเป็นต่อการทำธุรกิจ ซึ่งแนวคิดที่ว่า “ลูกค้าต้องมาก่อน” ถือเป็นหนึ่งในนั้น โดยเขาได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

- การมอบความสุขแก่ลูกค้าคือคุณค่าในการดำรงอยู่ของธุรกิจ

การจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้าไม่ได้หมายถึงแค่การโน้มน้าวใจลูกค้าให้ยอมรับเกี่ยวกับราคาของผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความสุขและสบายใจอีกด้วย ความสุขที่ว่ามีค่ามหาศาล ดังนั้นเราต้องพิจารณาให้รอบคอบเกี่ยวกับวิธีสื่อสาร และการให้บริการ การทำงานในลักษณะเช่นนี้จะทำให้เราได้รับความสุขนอกเหนือจากผลกำไร

- เราต้องเป็นหัวหน้าเสมียนของลูกค้า

ในการทำธุรกิจ สิ่งสำคัญคือ การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่เราต้องจัดการอย่างละเอียดถี่ถ้วน และขายผลิตภัณฑ์นั้นด้วยความมั่นใจ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ควรใส่ใจในช่วงเวลานั้นคือ การสวมบทบาทเป็นผู้ซื้อ และตรวจสอบอย่างละเอียดถี่ถ้วนราวกับว่าเราเป็นหัวหน้าเสมียนของลูกค้า หากเราคิดว่าเราเป็นหัวหน้าเสมียนของลูกค้า เราจะต้องตรวจสอบผลิตภัณฑ์โดยรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไร ต้องการผลิตภัณฑ์ระดับใด และต้องการมากน้อยเพียงใด ช่วยให้เราพิจารณาถึงผลประโยชน์ต่อลูกค้าได้ง่ายขึ้น

*\*หัวหน้าเสมียน: ผู้ที่ทำหน้าที่ดูแลร้านทั้งหมด เช่น การขายและการบัญชี ฯลฯ จากคนงาน (พนักงาน) ทั้งหมดในร้าน*

- การเติบโตเกิดจากหัวใจที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า

ความสุขที่ยิ่งใหญ่ไปกว่าการที่ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์ก็คือ ความสุขเมื่อได้รับคำชมจากลูกค้าเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่สร้างขึ้นมาด้วยความตั้งใจนั่นเอง ไม่ว่าจะบริษัทจะใหญ่โตแค่ไหน สิ่งสำคัญคือพนักงานทุกคนต้องรับฟังความต้องการของลูกค้าด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน การทำเช่นนี้จะทำให้เราได้รับการสนับสนุนค้ำจุนจากลูกค้ามากยิ่งขึ้น เมื่อการสนับสนุนค้ำจุนแพร่กระจายจากลูกค้าสู่ลูกค้า บริษัทของเราก็จะเติบโต

- บริษัทที่ไม่ดูแลลูกค้าจะล่มสลาย

สมมติว่ามีร้านอุด้งสองร้านที่ขายในราคาเท่ากัน ร้านหนึ่งใจดีและเอาใจใส่ลูกค้า ส่วนอีกร้านหนึ่งไม่ดูแลลูกค้าเลย หากถามว่าร้านไหนจะเรียกลูกค้าได้มากกว่าย่อมต้องเป็นร้านที่เอาใจใส่ลูกค้า ไม่ว่าจะบริษัท มัตสึชิตะ อิเล็กทริก จะใหญ่โตเพียงใด ตัวตนที่แท้จริงดังกล่าว ต้องไม่เปลี่ยนไปจากทัศนคติของร้านอุด้งที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า หากทุกคนประมาทโดยใส่ใจแค่เรื่องจำนวนลูกค้าหรือยอดขาย และไม่ดูแลลูกค้า บริษัทย่อมล่มสลายอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ไม่ว่าบริษัทจะเติบโต และมีฝั่งองค์กรที่ซับซ้อนมากเพียงใด เราทุกคนต้องทำงานในแต่ละวันด้วยการเตรียมพร้อมที่จะดูแลลูกค้าเป็นอย่างดี นอกจากนี้ หากธุรกิจแต่ละอย่างของเราไม่เติบโต เราต้องได้ตรวจสอบดูว่าเราไม่สามารถดำเนินธุรกิจภายใต้แนวคิดที่ว่า ลูกค้าต้องมาก่อน ได้อย่างแท้จริง หรือมีข้อบกพร่องบางอย่างที่ทำให้เราไม่ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอย่างเต็มที่ ในกรณีนี้เราต้องตรวจสอบสาเหตุและดำเนินการแก้ไขโดยทันที

## 8. การบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศ

ในกลุ่มบริษัทพานาโซนิค การบริหารจัดการมิได้เป็นเพียงความรับผิดชอบของผู้บริหารเท่านั้น พนักงานทุกคนต้องทำงานโดยมองว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นผู้บริหารงานของตนเอง ตลอดจนรับผิดชอบและบริหารจัดการอย่างเป็นเอกเทศ ในขณะที่ยังคงต้องปฏิบัติตามนโยบายของบริษัทไปด้วย นี่เป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศ

ในทุกองค์กร นอกจากปฏิบัติตามปรัชญาและนโยบายของฝั่งองค์กรระดับสูงแล้ว ทุกคนต้องทำงานโดยตระหนักว่าเป็นธุรกิจของตนเองและดำเนินการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นด้วยตนเองอยู่เสมอ การบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศเป็นหนึ่งในรากฐานของการบริหารจัดการภายในกลุ่มบริษัทพานาโซนิค และเป็นวัฒนธรรมองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของเราอีกด้วย

ผู้ก่อตั้งบริษัทได้กล่าวถึงกุญแจสำคัญในการบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศสำหรับธุรกิจไว้ว่า “ประการแรก ตัวผู้บริหารเองควรตระหนักในหน้าที่ และปรัชญาการบริหารจัดการอย่างแน่วแน่ เพื่อถ่ายทอดและปลูกฝังสิ่งเหล่านั้นให้กับพนักงาน” รวมถึง “อย่าลังเลที่จะมอบหมายงานให้ลูกน้อง ควรปล่อยให้พวกเขาทำงานภายใต้ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเอง”

เมื่อมนุษย์เล็งเห็นถึงสิ่งที่ตนเองควรทำ ตระหนักถึงความสำคัญของการทำให้สำเร็จลุล่วง และรู้สึกถึงแรงจูงใจอันแรงกล้า พวกเขาจะดึงสติปัญญาของตนออกมา ตลอดจนพลิกแพลงวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างพลังอันยิ่งใหญ่ ดังนั้นหัวหน้าต้องพยายามสร้างแรงจูงใจดังกล่าวเมื่อมอบหมายงานให้กับลูกน้อง การทำเช่นนี้จะทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ตลอดจนก่อให้เกิดความปิติยินดีและความสุขผ่านการทำงาน แนวคิดที่ว่านี่ถือเป็นรากฐานของการบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศ

ผู้ก่อตั้งบริษัทใช้ถ้อยคำว่า “Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง)” เพื่ออธิบายวิธีเผชิญหน้ากับการทำงานของพนักงานแต่ละคน เขาเรียกร้องให้พนักงานทำงาน พิจารณาสິงต่าง ๆ และตัดสินใจด้วยความมุ่งมั่นที่ว่า “เราต่างเป็นตัวละครหลักหรือเป็นผู้บริหารองค์กรอิสระแห่งหนึ่ง”

เมื่อใช้แนวคิด “Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง)” พันธกิจของแต่ละคนที่ปฏิบัติหน้าที่ย่อมเป็นการนำความสามารถทั้งหมดของตนมาใช้กับการสร้างวิธีการ และขั้นตอนที่ดีกว่าเดิม ตลอดจนวิธีการและขั้นตอนเหล่านั้นไปปฏิบัติด้วยความกล้าหาญเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น การรู้สึกถึงความรับผิดชอบเช่นนี้คือสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้

เกี่ยวกับความรู้สึกรับผิดชอบที่ว่านี้ คุณโมริมาสะ โอภาวะ ผู้รับผิดชอบธุรกิจเตาอบไมโครเวฟมาตั้งแต่ช่วงก่อตั้งหน่วยธุรกิจ รวมทั้งทำให้ธุรกิจดังกล่าวเติบโตเป็นธุรกิจระดับโลก และก้าวขึ้นมาดำรงตำแหน่งประธานบริษัท Matsushita Housing Equipment ในภายหลัง เขาเป็นผู้นิยามคำว่า “ความรู้สึกรับผิดชอบแบบเอกเทศ” ขึ้นมา เราทุกคนต้องมีความรู้สึกรับผิดชอบแบบเอกเทศ และดำเนินการตามแนวคิดเรื่อง Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง)

นอกจากนี้ เมื่อผู้ก่อตั้งบริษัทถ่ายทอดแนวคิดเรื่อง Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง) แก่พนักงานรุ่นเยาว์ เขาได้เปรียบเทียบว่าองค์กรธุรกิจอิสระก็เหมือนกับ “ร้านโยะนาคิอุดัง\*” เจ้าของร้านตั้งใจขายอุดังด้วยตนเอง มีการสอบถามลูกค้าว่า “วันนี้รสชาติเป็นอย่างไร” และปรับปรุงร้านให้ดียิ่งขึ้นตามคำติชมของลูกค้า เขาขอให้พนักงานมีความพยายาม และความกระตือรือร้นเช่นเดียวกับเจ้าของร้านอุดัง

แม้ว่าคุณจะเป็นสมาชิกขององค์กรขนาดใหญ่ก็ตาม การทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติตามระบบและขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีนั้นยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ เราทุกคนต้องคิด และดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ เพื่อยกระดับให้ดียิ่งขึ้น

ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ลูกค้าจะไม่เลือกเราอีกต่อไป หากเราทำงานตามวิธีคิดและมุมมองของเราเพียงอย่างเดียว เราต้องตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้นเสมอ ภายใต้ความคิดที่ว่า “สิ่งที่ดีที่สุดในวันนี้ย่อมไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดอีกต่อไปเมื่อวันพรุ่งนี้มาถึง พรุ่งนี้จะต้องสร้างสิ่งที่ดีที่สุดของวันพรุ่งนี้ขึ้นมาใหม่”

\* ร้านอุดังรถเข็นที่เปิดให้บริการช่วงกลางคืน เสียงขลุ่ยที่เจ้าของร้านใช้เป่าเรียกลูกค้าเรียกว่า “โยะนาคิ” หรือเสียงร้องตอนกลางคืนนั่นเอง

“ระบบหน่วยธุรกิจ” ที่นำมาใช้ในปี พ.ศ. 2476 คือการนำแนวคิดการบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศมาทำให้เป็นรูปเป็นร่าง ระบบหน่วยธุรกิจเป็นระบบองค์กรที่สร้างผลกำไรอย่างไร้สาระ โดยมีการแบ่งบริษัทออกเป็นหน่วยธุรกิจตามผลิตภัณฑ์และรับผิดชอบทุกอย่างแบบเบ็ดเสร็จตั้งแต่การพัฒนาไปจนถึงการผลิต การจำหน่าย และการจัดการรายรับรายจ่าย หน่วยธุรกิจจำเป็นต้องมีการบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศ สิ่งนี้เองที่นำไปสู่การพัฒนาผู้จัดการและพนักงานของหน่วยธุรกิจนั้น ๆ และด้วยวิธีการนี้เอง กลุ่มบริษัทพานาโซนิคในปัจจุบันจึงถือกำเนิดขึ้น

เพื่อให้ได้คุณภาพ ต้นทุน และบริการที่ไม่เป็นสองรองใคร ตลอดจนผ่านการคัดเลือกโดยลูกค้าของเรา สิ่งสำคัญคือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วยภูมิปัญญาร่วมที่แท้จริงในทุกแผนกของกลุ่มบริษัท

## 9. ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการผ่านภูมิปัญญาร่วม

เพื่อให้มั่นใจว่า “การบริหารรับมือขอแบบเอกเทศ” ได้รับการปฏิบัติอย่างทั่วถึง กลุ่มบริษัทพานาโซนิคได้เน้นย้ำความสำคัญของการลงมือทำตามแนวคิดเรื่อง Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง) ซึ่งพนักงานแต่ละคนจะต้องทำงานโดยตระหนักว่าตนเองเป็นผู้รับผิดชอบ หรือผู้บริหารงานของตนเอง ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการโดยรวบรวมความรู้จากทุกปัจเจกบุคคลมาทำให้เกิดประโยชน์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การนำภูมิปัญญาร่วม หรือความรู้สาธารณะมาใช้ในการบริหารจัดการนั่นเอง ผู้ก่อตั้งบริษัทยังทิ้งคำพูดไว้อีกด้วยว่า “การบริหารจัดการที่ยอดเยี่ยมที่สุด คือการบริหารจัดการโดยใช้ภูมิปัญญาร่วม”

การทำงานด้วย “ความรู้ที่รับมือขอแบบเอกเทศ” เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในการปฏิบัติตามแนวคิดเรื่อง Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง) ทุกคนต้องมุ่งมั่นสู่การทำงานที่ไม่เป็นสองรองใคร และขัดเกลาตัวเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าคนคนหนึ่งจะมีความสามารถมากเพียงใด สถิติปัญญาของคนคนเดียวย่อมมีขีดจำกัด การบริหารจัดการ และการทำงานแบบยึดมั่นในตนเองว่ามีเพียงตนเองเท่านั้นที่คิดถูกอาจใช้ได้ในช่วงหนึ่ง แต่สุดท้ายแล้วการยึดมั่นในตัวเองจะส่งผลลบ และไม่สามารถคงอยู่ได้ตลอดไป

ในทางกลับกัน การรวบรวมภูมิปัญญามากมายเพื่อให้สามารถตัดสินใจอย่างแม่นยำและรวดเร็วจะช่วยให้เราอุทิศตนแก่สังคมได้เร็วกว่าคนอื่น ๆ

เพื่อรวบรวมภูมิปัญญาหรือความรู้สาธารณะ สิ่งสำคัญประการแรกคือ ผู้บังคับบัญชาต้องร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการนำจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความสามารถสูงสุดออกมา ผู้บังคับบัญชาต้องเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่แก่พวกเขาให้มากที่สุด ตลอดจนแจ้งความต้องการของตนอย่างเหมาะสมอยู่เสมอ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างกระตือรือร้นในหน้าที่งานของตนเอง นี่คือนิยามผู้บังคับบัญชาพึงตระหนักถึง

ผู้บังคับบัญชาควรฟังคำแนะนำ และข้อเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง และพยายามนำคำแนะนำเหล่านั้นมาใช้ให้มากที่สุด หากไม่สามารถรับข้อเสนอแนะดังกล่าวได้ ผู้บังคับบัญชาต้องอธิบายเหตุผลให้ครบถ้วนเพื่อไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสูญเสียแรงจูงใจ และความเป็นอิสระในการทำงาน อีกทั้งสามารถทำงานได้อย่างกระตือรือร้นมากขึ้น

เพื่อเป็นการปลูกฝังนโยบายของบริษัทหรือองค์กร จำเป็นต้องมี “การสื่อสารจากบนลงล่าง” โดยผู้บังคับบัญชาจะสื่อสารเนื้อหาเหล่านั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาของตน อย่างไรก็ตาม หากผู้บังคับบัญชาเพียงแต่สั่งงาน และผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่เพียงปฏิบัติตามเท่านั้น องค์กรก็จะไม่พัฒนา นอกจากนี้เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการผ่านภูมิปัญญาร่วม สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือวัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบของ “การสื่อสารจากล่างขึ้นบน” กล่าวคือ ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถสื่อสารทุกสิ่งที่พวกเขาควรพูดกับผู้บังคับบัญชาได้นั่นเอง

แม้แต่พนักงานใหม่ที่เพิ่งเข้ามาทำงาน ทุกคนควรถือแนวคิดเรื่อง Employee Entrepreneurship (การเป็นผู้ประกอบการโดยตัวพนักงานเอง) ที่ว่าเราเป็นตัวละครหลักหรือผู้บริหารขององค์กรอิสระแห่งหนึ่ง ผู้ได้บังคับบัญชาเองก็ต้องมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการผ่านการตัดสินใจของตนเอง เช่น การเสนอแนะสิ่งที่จำเป็นต้องปรับปรุง ฯลฯ

นอกจากนี้ การรวบรวมความคิดเห็นและการตระหนักรู้ที่หลากหลายก็เป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน ทั้งนี้สำหรับพวกเราที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าในตลาดทั่วโลก เพื่อให้เรายังคงได้รับเลือกจากลูกค้าต่อไปในสังคมที่ก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เราต้องเข้าหาการทำงานด้วยมุมมอง และแนวคิดที่หลากหลาย บุคลิกที่หลากหลาย ก่อให้เกิดความคิดเห็น และการตระหนักรู้ที่หลากหลาย ดังนั้นเราต้องยอมรับ และเคารพในความเป็นปัจเจกของแต่ละบุคคล

การนำบุคลิกภาพที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดประโยชน์นั้น ช่วยให้เราสามารถรวบรวมภูมิปัญญาได้และองค์กรเองก็สามารถพัฒนาต่อไปได้ กล่าวคือ ความหลากหลายนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจากความหลากหลาย ผู้บังคับบัญชาต้องกำจัดสิ่งกีดขวางที่แตกต่างกันไปตามบุคลิกของเฉพาะตัวของแต่ละคน และสนับสนุนให้พวกเขาได้รับโอกาสในการทำทายตนเอง

ทั้งนี้เพื่อเผยแพร่ “การสื่อสารจากล่างขึ้นบน” ไปในวงกว้าง และใช้ประโยชน์จากความหลากหลายได้อย่างเต็มที่ในองค์กร ทุกคนในองค์กรต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถแสดงความรู้สึกอันแท้จริงของตนเองได้ ว่า “เราสามารถพูดในสิ่งที่จำเป็นต้องพูดได้เสมอในองค์กร” แนวทางการสื่อสารจากล่างขึ้นบนจะช่วยให้เกิดการแบ่งปันประเด็นปัญหาระหว่างกันโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่ง มีการอภิปรายอย่างเปิดกว้างเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรที่ควรจะเป็น รวมถึงนโยบายและขั้นตอนที่ควรดำเนินการ ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาต่างแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ถูกต้องอยู่เสมอ ไม่ปฏิบัติตามคำสั่ง และนโยบายขององค์กรอย่างสุ่มสี่สุ่มห้า นี่คือการรวบรวมภูมิปัญญาาร่วม

ข้อกำหนดเบื้องต้นในการรวบรวมภูมิปัญญาาร่วมคือ ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเผชิญหน้ากับสถานการณ์อย่างเป็นกลางตามที่ควรจะเป็นโดยปราศจากอคติและความรู้สึกส่วนตัว กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การทำงานด้วย “หัวใจที่ซื่อตรง” ถือเป็นสิ่งที่สำคัญ

เพื่อให้ได้คุณภาพ ต้นทุน และบริการที่ไม่เป็นสองรองใคร ตลอดจนผ่านการคัดเลือกโดยลูกค้าของเรา สิ่งสำคัญคือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการด้วยภูมิปัญญาาร่วมที่แท้จริงในทุกแผนกของกลุ่มบริษัท

## 10. พัฒนาคณะและใช้ศักยภาพของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### (1) แนวคิดในการให้ความสำคัญกับผู้คนของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค

ความสามารถโดยรวมขององค์กรคือ การรวบรวมความสามารถของแต่ละคน ดังนั้นเพื่อยกระดับความสามารถโดยรวมขององค์กร ทุกคนต้องค้นหาว่าอะไรคือสิ่งที่เราควรทำในการทำงานของตนเอง ใช้ความสามารถดังกล่าวอย่างเต็มที่ และดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

เมื่อเป้าหมายของพนักงานแต่ละคนและทิศทางที่บริษัทตั้งเป้าไว้ มีความสอดคล้องกัน หรือกล่าวให้ลึกกลงไปกว่านั้นก็คือ หากเป้าหมายของบริษัทเป็นส่วนต่อขยายของเป้าหมายส่วนบุคคล เราจะสามารถรวบรวมความพยายามของแต่ละคนให้เป็นหนึ่งเดียวได้ และสามารถทำงานได้อย่างดีเยี่ยมไม่เป็นสองรองใครในฐานะองค์กรจนทำให้ลูกค้าเลือกเรา

เพื่อให้บรรลุในสิ่งที่กล่าวไปข้างต้น ผู้บังคับบัญชาควรเข้าใจเกี่ยวกับบุคลิก และคุณสมบัติของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างถ่องแท้ เปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงจุดที่ยอดเยี่ยมของตนเอง และทำให้แน่ใจว่าพวกเขาสามารถใช้ศักยภาพของตนเองด้วยความรู้สึกว่าคุณค่าที่จะทำได้ ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและขีดความสามารถของตัวเองอยู่เสมอด้วยเช่นกัน

กล่าวคือ พนักงานแต่ละคนมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการเติบโตของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค กลุ่มพานาโซนิค จะสามารถอุทิศตนให้กับสังคมต่อไปในอนาคตต่อไปได้หรือไม่ นั่นขึ้นอยู่กับทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละคนที่ทำงาน

จากภูมิหลังนี้ รากฐานสำคัญในการบริหารจัดการของเราคือ การพัฒนาและนำ “ทรัพยากรบุคคล” อันมีค่าที่สังคมมอบให้กับเรามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังที่ผู้ก่อตั้งบริษัทได้กล่าวไว้ว่า “A company is its people (ธุรกิจคือบุคคล)”

“A company is its people (ธุรกิจคือบุคคล)” ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการประเภทใดก็ตาม การหาคนที่เหมาะสมคือก้าวแรกสู่การพัฒนา ไม่ว่าจะบริษัทที่มีประวัติและตำนานที่ยิ่งใหญ่เพียงใด หากไม่สามารถหาคนมาสืบทอดตำนานดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง บริษัทก็จะค่อย ๆ เสื่อมถอยในที่สุด แน่แน่นอนว่าองค์กรและวิธีบริหารจัดการมีความสำคัญมาก แต่ผู้ที่นำองค์กรหรือวิธีการมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ก็คือคนนั่นเอง ดังนั้น ในการบริหารจัดการธุรกิจ ก่อนอื่นเราต้องจัดหาคนและพัฒนาคนให้มีศักยภาพ

## (2) เพิ่มขีดความสามารถของตนเอง

ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค เราต้องตัดสินใจคุณค่าที่ถูกต้องด้วย “หัวใจที่ซื่อตรง” ตามนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอยู่เสมอ ยกกระดับความสามารถของเราด้วยการปฏิบัติตามนโยบายอย่างเข้มงวดในทุก ๆ วัน และพิจารณาทบทวนประสบการณ์ดังกล่าวด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตน

โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “จิตวิญญาณอันสมควรปฏิบัติตาม (อนุสติ 7 ประการ)” นี้เป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาตนเองในฐานะสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มบริษัทพานาโซนิค ในขณะเดียวกันก็เป็นแนวทางเพื่อการดำรงชีวิตที่ดียิ่งขึ้นในฐานะนักธุรกิจที่ตั้งใจจะอุทิศตนให้กับสังคมอีกด้วย นายอาราทาโร่ ทาคาฮาชิ อดีตประธานกรรมการได้กล่าวถึงความสำคัญของการนำแนวคิดดังกล่าวไปปฏิบัติจริงไว้ดังนี้

“อนุสติ 7 ประการ” คือจิตวิญญาณอันเป็นรากฐานของนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น เนื้อหาของ “การมีส่วนร่วมช่วยเหลือสังคม” คือ แนวปฏิบัติของ “วัตถุประสงค์พื้นฐานในการบริหารงาน” การนำสิ่งเหล่านี้มาปฏิบัติอย่างป็นรูปธรรม หมายถึงการทำงานที่ไม่เป็นสองรองใครใน

ด้านคุณภาพ ต้นทุน และบริการ ทำให้ลูกค้าเลือกเรา หากมีความเข้าใจไปในทิศทางนี้ เราก็ต้องพิจารณาบทบาทของเรายู่อเสมอว่า “ผลิตภัณฑ์ที่เราทำขึ้นมาสามารถมีส่วนช่วยเหลือสังคมได้จริงหรือไม่ วิธีการผลิตในปัจจุบันของเราเหมาะสมหรือไม่” หากบทบาทและพิจารณาเช่นนี้เป็นประจำทุกวัน ตลอดจนถึงสิ่งเหล่านี้ไปอย่างต่อเนื่องก็จะก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นโยบายพื้นฐานก็จะสะท้อนให้เห็นในการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงเป็นไปได้ที่จะสร้างคนโดยไม่มีนโยบายพื้นฐาน

บริษัทมีหน้าที่พัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมในช่วงเวลาที่เหมาะสม ในทางตรงกันข้าม เราทุกคนต้องมีความทะเยอทะยาน ตั้งเป้าหมายว่าตัวเราควรเป็นแบบไหน สิ่งที่เราต้องการเป็นคืออะไร และพยายามอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวด้วยเช่นกัน

### (3) แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร

ผู้ก่อตั้งบริษัทได้อธิบายถึงบทบาทของการพัฒนาบุคลากรในกลุ่มบริษัทพานาโซนิคไว้ด้วยถ้อยคำที่ว่า “ก่อนสร้างผลิตภัณฑ์ต้องสร้างคนก่อน” เขาคิดว่าการจะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นมาได้นั้นจำเป็นต้องสร้างบุคลากรที่เหมาะสมขึ้นมาก่อน

ถ้าเช่นนั้น เราจะสร้างบุคลากร และใช้ศักยภาพของพวกเขาให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร แนวคิดพื้นฐานคือการพัฒนา “ทรัพย์สินบุคคล” โดยทำความเข้าใจถึงนโยบายพื้นฐานในการดำเนินธุรกิจอย่างถ่องแท้ ปฏิบัติงานอย่างจริงจังตามนโยบายดังกล่าว พิจารณาบทบาทอย่างอ่อนน้อมถ่อมตน และมุ่งมั่นที่ยกระดับตนเองให้ดีขึ้นในทุก ๆ วัน

สิ่งสำคัญในการพัฒนาบุคลากรคือ การมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่ลังเล นี่คือกุญแจสำคัญของ “การบริหารรับผิดชอบแบบเอกเทศ” ส่วนที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรคือ หน้าที่นี้เพื่อให้พวกเขามีความสามารถในการทำงานด้วยตัวเองได้เป็นอย่างดี เราต้องให้พวกเขาดำเนินกิจกรรมที่หน้างานโดยถือว่่านั้นเป็นปัญหาของพวกเขา ให้คิดพิจารณาด้วยตัวเอง เรียนรู้พร้อมกับลงมือปฏิบัติจริงด้วยตัวเอง

การมอบหมายงานมิได้หมายความว่า จะโยนทุกอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบ ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักว่าตัวเองเป็นผู้รับผิดชอบในขั้นสุดท้าย ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดพิจารณาอย่างเป็นอิสระ และดำเนินการปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญคือไม่ต้องสอนทุกอย่าง แต่เป็นการสื่อสารที่ทำให้พวกเขาได้คิดเอง ตระหนักด้วยตัวเอง จนสิ่งเหล่านั้นแทรกซึมอยู่ในตัวของพวกเขา

แม้ว่าบางครั้งจะต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการปฏิบัติต่อพวกเขาด้วยความจริงใจและความเมตตา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา และทำงานเพื่อการเติบโตของตนเองได้อย่างได้สบายใจนั่นเอง

เมื่อต้องแสดงความรับผิดชอบต่อในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยการไต่ตรองอย่างรอบคอบว่า “มอบหมายงานแต่ไม่มอบหมายทุกอย่าง” ในลักษณะเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาต้องนำร่องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง และคิด

ให้ละเอียดถี่ถ้วนถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องเรียนรู้จาก ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน สิ่งนี้จะนำไปสู่การเติบโตของตัวผู้บังคับบัญชาเองด้วย

ตัวอย่างหนึ่งของการนำแนวคิดไปลงมือปฏิบัติจริงคือ ช่วงก่อตั้งโรงงานชากะ ในการก่อตั้งโรงงาน แบตเตอรี่แห่งของ คิวชู มัตสึชิตะ อิเล็กทริก ช่วงครึ่งหลังของปี พ.ศ. 2498 ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ในขณะนั้น นาย อาราทาโร่ ทาคาฮาชิ อดีตประธานกรรมการได้คัดเลือกพนักงานหนุ่มสาวอายุประมาณ 30 ปี สองคน โดยพวกเขา ไม่มีประสบการณ์ในการก่อตั้งโรงงานมาก่อน เขามอบหมายให้ทั้งสองคนรับผิดชอบทั้งหมด ตั้งแต่การก่อสร้าง อาคารใหม่ การสร้างเครื่องจักรอุปกรณ์ จนถึงเริ่มการผลิต

นายอาราทาโร่ ทาคาฮาชิ อดีตประธานกรรมการอธิบายเพียงแนวคิดพื้นฐานโดยมิได้บอกกล่าวเงื่อนไข รายละเอียดใด ๆ และในขณะเดียวกันก็แสดงความต้องการที่เข้มงวด เช่น ออกคำสั่งให้พนักงานทั้งสองคนลด งบประมาณลงครึ่งหนึ่งจากแผนต้นทุนในการก่อสร้างอาคารตอมแรก ฯลฯ ทั้งสองคนจึงพยายามอย่างเต็มที่และ นำความคิดริเริ่มต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ ด้วยเหตุนี้พวกเขาจึงสามารถก่อตั้งโรงงานได้โดยใช้ต้นทุนน้อยกว่า งบประมาณที่วางไว้ในตอนแรก หลังจากนั้นทั้งสองคนก็ได้มีส่วนร่วมกับการเริ่มต้นโรงงานในต่างประเทศ และการบริหารจัดการกลุ่มบริษัทในฐานะผู้บริหาร

การพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่สำคัญที่สุดของผู้บังคับบัญชา กลุ่มบริษัทพานาโซนิคมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อ การพัฒนาของสังคมไปสู่ “สังคมในอุดมคติ” ต่อไป แม้ว่าเราจะสร้างอุดมคติและเป้าหมายอย่างยิ่งใหญ่เช่นนี้ แต่ อาจกล่าวได้ว่าระยะเวลาที่เราแต่ละคนสามารถมีส่วนร่วมในธุรกิจได้นั้นเป็นเวลาเพียงชั่วคราว ดังนั้นเมื่อพิจารณา จากมุมมองที่ว่าเราต้องการจะรักษาธุรกิจของเราให้ดำรงอยู่ตลอดไป นั้นหมายความว่าผู้บังคับบัญชาจะต้อง พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่สามารถฝากฝังอนาคตในรุ่นต่อไปได้นั่นเอง

ผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ชี้แนะให้ผู้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง เมื่อสังคมวิวัฒนาการไปอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ย่อมเป็นเรื่องยากที่วิธีการแบบเดิม ๆ จะใช้ได้ผลสำหรับรุ่นถัดไป ดังนั้นเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาพวกเขาให้สามารถรับมือกับปัญหาที่ เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ ได้โดยการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์เฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ คนรุ่นก่อนยังได้ฝากคติพจน์อีกมากมายทิ้งไว้เกี่ยวกับการสร้างคนและการใช้ศักยภาพของคน ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เราหวังว่าทุกคนจะนำสิ่งเหล่านี้มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรและขัดเกลาตัวเองให้ เติบโตยิ่งขึ้นอยู่เสมอ