

خلاصه کتاب

نه برای لقمه ای نان

نویسنده : کونوسوکی ماتسوشیتا

ترجمه ی: دکتر محمد علی طوسی



کتاب «نه برای لقمه ای نان» در دو بخش تنظیم شده که در بخش اول «منابع انسانی، خرد جمعی، مدیریت خلاق، روحیه خدمتگذاری، مسئولیت اجتماعی، چالش و رشد، مدیر ایده آل عناوین فصل های بخش اول هستند و در بخش دوم با سرفصل هایی چون: «شکستی در کار نیست، دردسرهای شهرت، شراکت بدفرجام، اولویت با مشتری است، دروازه شیطان، رهبران فردا و...» مواجه می شویم. در پشت جلد کتاب عنوان شده که این کتاب حاصل رویکردی یگانه و عمیقاً فکری شده به موفقیت مالی و پیروزی شخصی یکی از ماهرترین مدیران کسب و کار در قرن گذشته است. کونسوکه ماتسوشیتا، رهبر پیشگام صنعت ژاپن و دنیا که اصول موفقیت وی بی زمان است و آموزه هایش منبع گرانبهایی برای مدیران امروز و رهبران فرداست. برخی جملات کلیدی او که موسس برند ناسیونال بود و بسیاری از محصولات شرکتش با نام پاناسونیک در میان مردم شناخته می شود، بدین شرح است:

- در مدیریت هرگز تنها یک پاسخ وجود ندارد. در برابر یک صد نفر بازرگان، یک صد راه برای پرداختن به بازرگانی وجود دارد.
- احساس مسئولیت نسبت به جامعه، هسته ی داد و ستد سالم را پدید می آورد.
- یک مرد داد و ستد باید با هر گونه وضع و حالی که در اثر دگرگونی های سریع پدید می آید رویارویی کند.
- ا خود می اندیشیدم این که من صاحب شرکت هستم به این معنی نیست که همه آن به من تعلق دارد، هر یک از کارمندان باید خود را به عنوان یک مدیر شرکت بدانند.
- ما لوازم برقی می سازیم، اما مردم مهمترین فرآورده های ما هستند. شرکت ما بیش از آنکه لوازم برقی بسازد، آدم می سازد.
- مهم است به یاد بسپاریم که یک بازرگان شایسته باید یک شهروند ارجمند باشد. وفاداری به گروه هنگامی فضیلت به شمار می آید که با اندیشه مدنی و دلبستگی برای هموعان سازگار باشد.
- مدیرانی که کارکنانشان را بجای دارایی به عنوان بدهی در نظر می گیرند در کارشان شکست می خورند.
- یک مدیر باید دست کم شصت درصد وقت خود را به پرورش توانایی های کارمندان اختصاص دهد.
- هدف اصلی و راستین آگهی بازرگانی نه فشار آوردن برای بالا بردن میزان فروش که رساندن خبرهای خوش به آگاهی مردم است.
- بدترین کار بی اعتنایی به شکایت است.
- هر زمان که در تنگنا قرار گرفتیم، بجای تلف کردن وقت در سخن گفتن، باید بی درنگ به یافتن راه حل پردازیم.

قسمت ۱- منابع انسانی

یک احساس عینی از خویشتن

همه ی موسساتی که در کل سودی به جامعه می رسانند بنیادی عمومی به کار می روند احساس عینی از خویشتن و توانایی واقع گرایی را یک مدیر باید در کارمندان خود پرورش دهد. شرکتی که از مردمانی خود شناس تشکیل شده که می توانند به گونه ای در خور هر وضعی روبه رو شوند شاهد کامیابی را در آغوش خواهد کشید. این افراد از اختلاف درونی به دورند در ارزیابی خود از موقعیتها با درستی وباریک بینی عمل میکنند اما در مورد افرادی که این توانایی ها را پشت گوش می اندازند غیر ممکن است که به کارمندان بیاموزیم که چگونه یک موقعیت را به درستی ارزیابی کنند اما می توانیم به آنان بیاموزیم همواره اهمیت دآوری درست را به یاد داشته باشند و بدانند می توانند از راه تجربه بردانش خود بیافرینند .

به کارمندان خود اعتماد کنید

زمانی که می خواهیم کاری انجام پذیرد به کارمند میگویم "من نمی توانم این کار را انجام دهم اما میدانم شما می توانید" کسی که پی ببرد مورد اعتماد قرار دارد، می کوشد تا بیشترین نیروی خود را به کاربندد و سرانجام هم کامیاب می شود. اما من هرگز خود را در هوش و دانش برآنان برتره شمار نیآورده ام. نگرش "من از تو بهتر هستم" هرگاه از سوی شخص برجسته و بالای سازمان آشکار شود می تواند همه ی کسب و کار را به خطر بیندازد از سوی دیگر احساس فروتنی و افتادگی واقعی و بی ریا ، می تواند سودهای محسوس و نامحسوس فراوانی به مدیریت بالای سازمان اعطا کند.

مدیریت گشوده

مدیریت گشوده ، به معنی اعتماد کردن ، در واقع بالا بردن روحیه آنهاست . هرعضوی باید از آنچه در بخش وی رخ می دهد آگاه باشد. رئیس گروه باید آماج های کوتاه و بلندمدتی را که کارمندان باید در پی رسیدن به آنها باشند به روشنی آشکار کند در این صورت کارمندان باشوق برای رسیدن به اهدافی که در پیش رویشان گذاشته شده است همکاری می کنند. در ورشکستگی شرکتهای بزرگ ژاپنی دو عامل مهم کارگر بوده است نخست آن که شرکت در سازگار کردن شیوه ی عملیات خود و بهره گرفتن از ثمره ی نوآوریهای فن شناسی بازمانده است و عامل دوم آن که تدبیر و سیاست مدیریت شرکت با آزمندی و بلند پروازی شخصی که مهم تر از عامل نخست است آلوده شده است.

عامل انسانی

یک کارمند برای پیشرفت در سازمان باید دو خصلت مهم شایستگی و وفاداری را داشته باشد و شایستگی و توانایی نیز امری نسبی و پایداری هستند مهارتی که امروز سودمند است ممکن است فردا به سبب شناخت فن تازه یا فنون تازه ی مدیریت ، کهنه شود . اما استعداد از این دو مهم تر است و پی بردن به استعداد هر کارمند از مسئولیت های بزرگ مدیریت است . کیفیت کار یک شرکت را مردمی تعیین می کنند که در ان به کار می پردازند آنچه دانشگاه های ما در دسترس قرار می دهند تنها مواد خام محسوب می شود این به کارفرما بستگی دارد تا مواد را چگونه پرداخت کند و بیاراید که از درون آنها کار مندانی ممتاز پدید آورد.

هر انسان یک سرمایه است

به طور اساسی یک مدیر باید صفات مثبت و برجسته ی افراد را مورد توجه قرار دهد نه اینکه کاستی های آنها را آشکار گرداند. زیرا به تنهایی در نظر گرفتن نقاط منفی یک کارمند باعث می شود تا مدیر هیچ وقت نتواند بدون دو دلی کارمندش را به کار مسئولیت دار بگمارد.

همیشه توانایی کارمندانم را پیش از آنچه هست ارزیابی کنم تا کمتر از آنچه هست اگر شما بتوانید اعتماد کامل خود را به وی آشکار سازید او کوشش می کند تا برابر چشم داشت های شما عمل کند.

برای نان و ارزشها

هر شرکتی جدا از دنبال کردن سود، باید جهان روشنی داشته باشد. اگر مدیر از احساس برخوردار باشد آنگاه می تواند کارمندان را، از منطق وجودی و ارمانهای شرکت آگاه سازد اگر کارمندان در یابند که برای لقمه ای نان کار نمی کنند آنگاه برای دستیابی برای جهانی همگانی، سخت همکاری می کنند.

تجربه ی ضمن کار

یک بازرگان تا حدی همانند یک پزشک است. او باید افزون بر دانش نظری، در رشته ی تخصصی خود از دانش و تجربه ی بالینی وسیعی برخوردار باشد. به همین شیوه یک فرهیخته ی دانشگاهی بازرگانی را نمی توان بازرگان نا امید مگر آن که میزانی از آموزه های عملی را به دست آورده باشند. آنچه اهمیت دارد این است که بازرگانان بیشتر به پزشک مانند تا به دانشمندان و نظریه پردازان

قسمت ۲- خرد گروهی

دم به دنبال سر می رود

برنامه های آموزشی نیک اندیشیده شده، همراه با مراکز مجهز ارزش وقت و سرمایه ای که برای آنها به کار برده می شود را دارند. اما باید بدانیم که اینها اشیایی خنثی و غیر شخصی هستند که نمی توانند با احساس کننده همدردی نمایند یا ببینند. بنا بر این فردی باید به انسانی کردن محتوای آنها دست بزند. هر مدیری به سبب انسان بودنش دارای کاستی است که این خود یک ویژگی با ارزش مشترک با افرادی که باوی کار می کنند. اما در یک زمینه نمی تواند کوتاه بیاید و باید نمونه باشد، تعهد، پایبندی به کار، همیشه آموزش عینی مستقیم، بسیار کارگر تر از هر گونه بر نامه ی آموزش رسمی است.

تصمیم گیری از راه همایی

اگر شما، رییس یک شرکت بزرگ باشید، پی می برید که نمی توانید در همه ی تصمیم های درون سازمان شرکت جوید و به ناپاراباید بخشی از اختیارات رابه مدیران و روسای بخشهای شرکت واگذارید. شما سیاست بنیادی و اصولی را برای آنها روشن می سازید. مدیران نیز اختیاراتی رابه زیردستانشان وامی گذارند. به این شیوه همه ی اعضای شرکت در تصمیم گیری شرکت می کنند.

دیوانسالاری مانع ارتباط است

گاهی سلسله مراتب سازمانی چنان سخت می شود که یک کارمند بخت دستیابی به افراد بالاتر از خود را به جز بیس بی واسطه اش از دست می دهد. دیوانسالاری تنها مانع بیان آشکار اندیشه های کارمندان می شود و سرانجام رشد شرکت را متوقف می کند. از وظایف مدیر است تفضایی را پدید آورد تا ارتباط افراد در سراسر پیوندهای عمودی سازمانی برانگیزد و تشویق کند.

واگذاری اختیار

طبق یک دستورکلی هر کار باید به کسی واگذار شود، که شوق گرفتن آن را دارد. کار را باید به کارمند واگذار کرد اما نباید او را به حال خود رها ساخت. مدیر باید مراقب باشد تا همواره کارمندان مناسب در جای مناسب به کار پردازند.

یک انسان درستکار

راستگویی، نیرویی در خود دارد که هیچگاه از برانگیختن دیگران باز نمی ماند. راستگویی باعث شده تا با کمترین دشمنی به کسب و کار پردازم. در مدیریت تردستی های زیرکانه راه ندارد. مدیر تنها زمانی نیرومند است که برد و ستون همزاد راستگویی و جلب اعتماد تکیه داشته باشد.

کارمندان به رویانیا دارند

مدیر باید بخت روی پردازی را برای همه ی کارمندان خود فراهم آورد. اگر مدیر در فراهم آوردن مواد اولیه ی نخستین رویا، تنگ چشمی به کار بندد سرانجام دل بستگی و پیوند کارمند را با آینده ی شرکت از دست خواهد داد. رویا داشتن یعنی دل بستگی و انگیزه داشتن. مردی که بتواند این ها را فراهم کند مدیری شایسته است.

مدیریت مشارکتی

بهترین نوع مدیریت آن است که به کارمندان راه می دهد تا ضمن مشارکت در کار بتوانند بر پایه ی توان و ظرفیت خود، به تحقق هدف های همگانی یاری دهند. مدیر باید به میزان بسنده از خصلت گشادگی و آمادگی ذهن برای شنیدن سخنان هر کارمندی صرف نظر از پایگاه وی در سلسله مراتب سازمانی شرکت، برخوردار باشد. او باید فضایی بیافریند که بده و بیستان آزاد نظرهارا در میان کارمندان برانگیزاند و بیستانند.

گرداندن یک تیم برنده

مدیران شایسته زیادی بوده اند که در کار خود شکست خورده اند، بیشتر آنان به گونه ای هستند که زیردستان خود را چون بدهی می نگرند تا دارایی. مدیر خوب باید شصت درصد وقت خود را به پرورش توانایی های کارمندان اختصاص دهد و به آنان راهنمایی و دلگرمی بدهد. او باید در میان کارمندان شوق کار کردن را برای بالابردن میانگین ضربه زدن، فزونی بخشد.

قسمت ۳- مدیریت آفریننده

"خشنودی و از خود رضایی راه پیشرفت را سد می کند" راهیابی های تازه فرآورده های نو دیروز را نسبت به امروز کهنه جلوه می دهند. پیشرفت هنگامی ممکن است که باور داشته باشیم همواره می توانیم بهتر از آنچه هستیم، باشیم. امکانات رشد و بهبود کار پایان ناپذیرند. به این دلیل توانایی کامیاب شدن در کار به میزان برانگیخته شدن در کار به میزان برانگیخته شدن مادران مدیریت بستگی دارد.

بازرگان آفریننده

یک فروشنده ی آفریننده می تواند درباره ی هر قلم از کالاهای خود در اندیشه باشد که چگونه می توان آن را در گون کرد تا به نوآوری هایی دست یابد و به نیازهای مصرف کننده بهتر پاسخ گوید. شادی واقعی در کار بازرگانی زمانی سرچشمه می گیرد که انسان درمی یابد با به کار گرفتن توانایی آفرینش خود به نیازهای مهم جامعه پاسخ می گوید.

تباه کردن و صنعت جدید

در جهان هستی هیچ چیزی بی فایده آفریده نشده ، اگر چیزی تباه می شود کوتاهی از ماست. وظیفه ی ماست تابه آشکار کردن ذاتی اشیاء ، پی ببریم و آنها را برای مقصودی که در آغاز به سبب آن پذیرفته شده اند به کار گیریم. چیزی که خوب نیست دلبستگی سازندگان برای ساخت کالاهایی است که مصرف کنندگان را به فراخ رفتاری می کشاند. این دوره ی جانشینی را کوتاه میکند و بدتر از آن کالاهایی که زمان زیادی عمر نخواهند کرد پدید می آورد. این کمال پرستی می تواند راهی به تباهی پیدا کند.

زیان هابرای بازرگانان است

افرادی در کار خود کامیاب هستند که از اعتماد و مثبت نگری بیشتری برخوردارند. تفاوت بین یک بازرگانی پر جوش و خروش ، و یک بازرگان بی ثبات و لرزان را می توان در فلسفه ی مدیران آنها یافت. یک مدیر با راستی مسوول کار خود را با فرض سودآوری آغاز می کند و به پایان می رساند.

به کامیابی های پیشین خود خوشنود و قانع نباشید

شهرتی که در سراسر سالها بدست آمده، عاملی مهم است اما اگر طمه ای به آن وارد شود یک شبه فرومی ریزد مانند ساختمانی که محکوم به فرو ریختن است. برای ساختن سالها زمان لازم است و برای ویران کردن تنها چند روز بسنده خواهد بود. بازرگان کامیاب باید با مشتریان همگام باشد و برای تامین هر گونه نیاز کوشش کند و روز به روز اعتباری تازه بدست آورد.

بازرگانی جامعه را شکل می بخشد

مدیریت برای تضمین بقا باید همواره از زمان خود پیشی بگیرد. انسان های آینده نگر، مردمی تحلیل گرانند و داده های گذشته و حال را برای پیش بینی آینده به کار می گیرند و لوی سیاست مداران در حالت آرمانی خود جامعه ی بهتری را در آینده در ذهن تصویر می کنند و می کوشند تا صورت ذهنی خود را در جهان واقع از نو بیافرینند. مدیران نیز باید مانند سیاست مداران عمل کنند. آنها باید عوامل موثر در کار را بسنجند و از وضعی که در یک یا دو سال آینده می خواهند تقویمی منطقی فراهم آورند. در روزگار نا آرام ما ، میانه روی مثبت و همراه با نرمش یک عامل مهم کامیابی به شمار می رود.

قسمت ۴- روحیه خدمت کردن

خدمت به مشتری در آغاز می آید

فرآورده، فروش و خدمات سه عنصر جدایی ناپذیرند. خدمات پس از فروش کلید نگهداری مشتریان است و از بسیاری جهات خدمات پس از فروش ، از فروش خود فرآورده مهم تر است. اگر توانایی فراهم کردن خدمات برای کالاهای خود را ندارید باید از شمار فرآورده های تان بکاهید.

خدمات همراه شاد باش گفتن

خدمات پس از فروش زمانی کارگراست که بیش از شکایت های مشتری درباره ی کالا یا پیداشدن عیبی در آن عرضه شود. به عنوان مثال در تابستان قبل از اینکه مردم بادبزن های برقی خود را به کار ببندند شما باید به آنها سری بزنید و درباره ی آن محصول نظر آنها را جویا شوید و محصول را معاینه کنید. من این عمل را خدمات همراه شاد باش گفتن می نامم.

ترغیب کردن باز پرداخت خوبی دارد

یک بازرگان شایسته می داند چگونه دیگران را ترغیب کند. بیش از هر چیز شما باید به کیفیت کالاها و ارزش آنها برای مشتریان اعتماد داشته باشید. کالاها باید به قیمت معقولی قیمت گذاری شود. در این شرایط شما از امتیاز نیرومندی برخوردارید. اگر باین همه نتوانستید در مشتریان خود نفوذ کنید، آن گاه بدانید که شما، برای بازرگانی ساخته نشده اید.

شکایت هارا گرامی بدارید

شکایت ها ارزشمند هستند. شکایت هابخت آن را فراهم می آورند تا ما پیوندی مستقیم با مشتریان برقرار کنیم. آنان که شکایت می کنند ممکن است بر حسب شیوه ای که برای رسیدگی به شکایت آنها پیگیری می کنید به یک دوست و پشتیبان پایداری برای شما تبدیل شوند و بی اعتنایی به شکایت بدترین کار است باید از فرصت فراهم شده بیشترین بهره را ببریم.

قسمت ۵- وظیفه اجتماعی

چشم همگانی

من به داوری مردم اعتماد دارم. این اعتماد در بازرگانی امری مهم است. و سبب می شود تا به گونه ای مثبت و با اطمینان از یک معیار درخور اعتماد به پیش گام بردارید. اگر شما در تشویق باشید که مردم چگونه واکنشی نسبت به فرآورده های شرکت شما دارند آنگاه قادر نخواهید بود که همه ی توجه قلبی خود را به کار بازرگانیتان، که نیازمند آن است، معطوف دارید. اگر شما به درستی خرد همگانی ایمان داشته باشید، می توانید اشتباه خود را ترمیم کنید. مدیریت پویا تنها زمانی ممکن است که شما پشتیبانی گسترده ی همگان را پشت سر خود داشته باشید.

حق بازرگان برای سود بردن

تنها با بدست آوردن سودی معقول، بازرگانی می تواند گسترش یابد. یک بازرگانی کامیاب از راه پرداختن مالیات بخش عمده ای از درآمدهای خود را به جامعه بازگرداند. یک سود عادلانه باید نتیجه ی کوشش های پایداری باشد که برای بالابردن کارایی و کاهش هزینه هابدست می آید.

به دور از سازش

اگر شما درست عمل کنید هرگز چیزی به نام سازش بوجود نمی آید باید به هر کاری که می پردازید پیش از آنکه از دستتان خارج شود از کیفیت کامل ان اطمینان پیدا کنید. سازش کردن یا نکردن، حیاتی است. این تصمیم نقطه ای را نشان می دهد که از ان پس عمل شما یا موفق می شود یا با شکست روبه رو می گردد

همچشمی عادلانه برای پیشرفت کار

همچشمی عادلانه وسیله ی دستیابی برای جهان پر ارزش است. همچنین سالم کاری پسندیده است نوآوری را بر می انگیزد اما رقابت برون از اندازه بازار را اشفته می سازد. در این صورت مشتریان شرکتها و نهادهایی که بطور مستقیم و یا غیر مستقیم با این

صفت پیوند دارد زیان خواهند دید . مهمترین چیزی که باید توجه کنید سعادت همگان است در این صورت منافع شما در امن ترین وضع تامین خواهد گردید.

بقای شایستگان

رقابت کار سخت را بر می انگیزد و کار سخت هم جامعه ای بهتر را بقا می کند . رقابت عادلانه اجازه می دهد تا حتی شرکت های کوچک با سرمایه ای اندک بر پایه ی شایستگی مدیریت و کارایی خود بخت برابری برای کامیابی به دست آورند . هنگامی که زورمندی مالی عامل تعیین کننده باشد ، در بلند مدت هیچکس سود نخواهد برد ، نه جامعه و نه شرکتهای دست اندر کار ، شرکتها باید همه ی ابتکار خود را برای تولید فرآورده ی مرغوب به کار گیرند هزینه ی تولید را پایین آورند تا قیمت کاهش یابد و سود معقولی هم به جامعه و هم به شرکت برسانند این کار پیشرفت می آورد و هم چشمی به این معنی را باید ستود.

قسمت ۶- چالش و رشد

زیستن روی طناب بند بازی

در روزگار اشفته و گیج کننده ی ما ، انسانی که دارای انگیزه ی نیرومند باشد به راستی که به چالش فراخوانده می شود و برانگیخته می گردد تا همه ی مهارتهای خود را برای چیره شدن بر ناهمواریها به کاربرد و در پایان نیرومند تر از پیش از کار برون آید . رئیس یک شرکت باید آمادگی روبه رو شدن با شرایط دشوار را داشته باشد برای یک مدیر خواب به اسانی فراهم نمی شود . باین همه شبها بی خوابی و دل بستگی همان عناصری هستند که زندگی را برایش شیرین می سازند.

رئیس که دهمزار چهره دارد دل بستگی و توجه وی به آنان ده هزار چهره پیدا میکند

در آزموده شدن به هنگام رکود

هنگامی که همه چیز بخوبی پیش میرود ما گرایش به سستی و تنبلی پیدا می کنیم این گفته را به یاد داشته باشیم "در هوای خوب به فکر هوای بد باش"

انسانها در زمان دشواری ها پرورش می یابند . آنان انقدر که در این دوران رشد می کنند هرگز در دوران نیک فرجامی پرورش نمی یابند. برای آموزش کارمند و نیرومند ساختن مدیریت مان هیچ زمانی بهتر از زمان رکود و کساد نیست.

جای ازادی عمل را برای خود فراهم آورید

ذخیره ی مدیریت برای همه ی کسب و کار نیز لازم است . شما باید ذخیره ای برای امور استخدای ، یک ذخیره برای تجهیزات ، یک ذخیره برای موجودی کالا و ذخیره هایی از این نمونه داشته باشید ذخیره ی مدیریت مستقیماً سود اور نیست ولی برای کار های بازرگانی که هدفی ان ثبات و توسعه ی بلند مدت است یک رویه ی سود بخش به شمار می آید همواره باید بکوشید تا میانه رو باشید.

رخ دادهای یک روز عادی و خالی از حادثه

رخ دادهایی که در سراسر پیشه ی بازرگانی ما رخ می دهند زینت بخش خون حیاتی ما است . در حقیقت چیزی به عنوان شکست یا کامیابی مطلق وجود ندارد زیرا در نتایج و آثار هر شکستی کامیابی های نسبی را می توان یافت و در هر کامیابی عناصری از شکست را می توان دید در پایان یک روز عادی مدیر باریک اندیش همه ی کارها و تصمیمهای خود را مورد ارزیابی قرار می دهد تا در یابد چه میزان پیش رفته یا شکست خورده است.

قسمت ۷- مدیر آرمانی

یک پیشه برای همه عمر

یک مدیر خوب باید اعتقادی استوار و احساس ماموریتی در کارش داشته باشد. من اعتقادهای پایه ای خود را درباره ی شکلی که شرکت ما باید داشته باشد پی ریزی کرده ام. و از آن پس با احساس داشتن یک ماموریت ویژه به کار پرداخته ام. صرف نظر از هر کاری که انسان در پیش دارد برای خوب انجام دادن به آموزشی پیوسته و شوقی ژرف برای خودسازی نیاز دارد و این کاری است که در سراسر عمر باید ادامه داشته باشد.

اعتماد همراه با افتادگی و فروتنی

اگر اعتماد در وجود انسان راه یابد و فروتنی رشد کند سرانجام به صورت اصولی مثبت تبلور خواهد یافت و ان شخص را برای رسیدن به هدفهایش راهنمایی خواهد کرد.

قسمت ۸- مدیر کارساز

چیزی به نام شکست وجود ندارد

اگر شما بخواهید تصمیمی حساس در زندگی بگیرید نمی توانید این کار را سرسری انجام بدهید، زیرا برآمدن ، برزندگی بسیاری از کسانی که در پیرامون شما هستند کارگرمی باشد. به راه نادرست رفتن ممکن است به همان اندازه که برای شماگران تمام می شود به دیگران نیز زیان برساند. من گمان دارم که به راستی چیزی به نام شکست وجود ندارد. این باوری است که درزندگی ، دلیری و اعتماد به ما می بخشد.

بازیهای شگفت سرنوشت

با پی بردن به ژرفای رخدادهایی که برای من به وقوع پیوسته توانستم به حقیقت این آگاهی برسم که هرگز در شتاب تصمیمی نگیرم و اشتباهی را برای خود نخرم. با این همه نباید تصمیم هارا چنان کند گرفت که فرصت های زرین از دست برود. سرانجام اگر تنها تا اندازه ای به درستی تصمیمی باوردارید، نباید آن را قطعیت بدهید تا زمانی که همه ی نکته های ممکن را بررسی نکرده اید نباید تصمیم پایانی را بگیرید. یک تصمیم هوشمندانه به نگرشی باز و آزاد از دل مشغولی ها و بریک ارزیابی منطقی بستگی دارد. رییس شرکت فرماندهی است که می تواند تصمیم هایی بگیرد تا کارمندان از آنها پیروی کنند. او زمانی به کامیابی میرسد که بتواند از هوشمندانه ترین راه حل هابهره جوید.

همه یا هیچ بروی چراغ دوچرخه پایی

هیچ کسب و کاری بی خطر نیست، به طور کلی عاقلانه است که تا سرحد امکان از خطر کردن بپرهیزیم. اما موقعی فرامی رسد که خطر کردن را بایسته می سازد و برآستی شرایط آن رامی طلبد. باید بدانیم که اگر بی پروایی نکنیم چیزی بدست نمی آوریم.

ایمنی بهتر از ورشکستگی است

آزمندی در سرشت انسان است. در کسب و کار هنگامی که سودی پیش بینی می شود هر کس می کوشد تا دستی در آن داشته باشد

پیش بینی تقاضا به عنوان یک شرط برای پرهیز از زیان

من هنوز ادعایی نمی‌کنم که می‌دانم چگونه تقاضای کالایی را پیش بینی کنم، اما یک چیز را به خوبی می‌دانم و آن این است که همه ی مردم می‌خواهند که سطح زندگی خود را بالا ببرند و بهبود ببخشند. و اگر ما بتوانیم فرآورده‌هایی تولید کنیم که در توان خرید بیشترین گروه مردم باشد، تقاضا برای خرید آنها بر پایه ی آن چه پیش بینی شده است به عنوان آرزوی انسانی فزونی خواهد گرفت. آشکار است که مردم با هم تفاوت دارند، اما اگر آرزوی بهتر زندگی کردن یکی از غرایز بنیادی همه ی ما مردم است تقاضا و همچنین فرآورده‌های نو مرز نمی‌شناسند. این یک نگرش یا اعتقاد است که تصمیم‌های مثبت و سازنده را در باره ی فرآورده‌هایی که به گمان تولیدکننده بهره‌ای به جامعه میرساند و زندگی روزانه ی مردم را با آسودگی بیشتر همراه می‌سازد، نیرومی بخشد.

مشارکت نافرجام

هر کسی گهگاه اشتباه می‌کند. این سخنی آشکار در باره ی سرشت انسان است. گرچه آن چه مهم است اشتباه نیست، فقط رفتاری است که مادر باره ی آن از خود نشان می‌دهیم. ما می‌توانیم اشتباه و کاستی خود را بازنیم و نپذیریم و بکشیم آن را نادیده بگیریم، اما باید آگاه بود که برای دست یافتن به رشد و رسیدن به پایه ی انسان مسوول یک نگرش منفی و دفاعی ما ریاکاری نمی‌دهد. هنگامی که اشتباهی مرتکب می‌شویم باید نخست به آن اعتراف کنیم، سپس ببیندیشیم چرا این اشتباه از آغاز رخ داد و با توجه به دلایلی که در پیدایش آن کارگر بوده اند، بکشیم تا آن را ترمیم کنیم یا به جبران آن پردازیم. این فرایندی دشوار است اما به مایاری می‌دهد تا از دوباره دست زدن به آن برکنار بمانیم، در هر زمانی که به اشتباه‌هایی پی می‌بریم باید به جبران آنها پردازیم. این همواره کار آسانی نیست، اما باید بدانیم که ما خود مسوول اشتباه‌هایمان هستیم.

انبارها را از کالا پاک کنید

همواره آسان نیست که انسان به آنچه در یک کار بخصوص به قطع درست است، پایبند بماند. گزینش‌هایی که بنا به روال روشن هستند، می‌توانند در رویارویی فرض‌های کهنه با موقعیت‌های تازه تیره و نامشخص شوند. مهم آن است که همواره راهی را که در پیش داریم بپایمانیم تا که مطمئن شویم که راه درستی است. این منطقی است که بپذیریم هرگاه فروش به نیم رسد، آن‌گاه تولید و در نتیجه نیروی کار باید به نیم کاهش یابد. اما این دستورچندان انسانی نیست. این دستور درست نیست زیرا مردم را که قلب یک شرکت اند، فدا می‌سازد. هنگامی که فرآورده‌های یک شرکت به فروش نمی‌رسند شرکت باید همه ی منابع خود را در کار فروش متمرکز سازد تا کسادی برطرف گردد. شرکت نباید برای راه حل‌های کوتاه مدت که می‌توانند زبانی پایدار پدید آورند یکپارچگی خود را به عنوان کارفرما یا تولیدکننده به سازش بکشاند.

مشتری در مرتبه ی نخست است

مصمم بودن یک چیز است و پافشاری سرسختانه در یک دیدگاه باریک و تنگ چیز دیگری است. چسبیدن به دیدگاه خویش و به کناری نهادن دیدگاه‌های دیگران می‌تواند بسیار زیان‌بار باشد و تاسف‌انگیز است که چنین وضعی بیشتر از اوقات پیش می‌آید. هنگامی که ناسازگاری بین تصمیم شما و منافع دیگران بسیار سخت می‌شود. آن‌گاه احساس همتایی خود را از دست می‌دهد سپس اشتباه پدید می‌آید بسیار مهم است که به منافع دیگران نیز توجه بکنیم اما این سخن در گفتن آسان تر است تا در انجام دادن آن.

رهبران آینده

ما اغلب می‌گوئیم از بس درخت هست نمی‌توانیم جنگل را ببینیم. به راستی ما همچنان که زندگی خود را پی می‌گیریم و با مسایل دنیایی روزانه خود دل مشغول هستیم، بسیاری از چیزهایی را که درست و استوارند و در برابر ما قرار دارند نمی‌بینیم یا به آنها بی‌اعتنا می‌مانیم. زندگی معنایی فراتر از کارهای روزانه آن دارد. اما ما همچنان در ماه آینده، سال آینده و سالهای دیگری که فرا می‌رسند به این شیوه رفتار می‌کنیم.

زندگی در آینده چه شکلی خواهد داشت؟ آیا بهتر یا برتر از امروز خواهد بود؟ کسی این را نمی‌داند. ولی همه آرزوی آینده بهتر را دارند. البته تنها امید داشتن کاری سترون است، ما باید عمل کنیم، اما چگونه؟

به داشتن پندار و تصویری از آینده و به اهمیت افراد و گروه‌ها که برای دست‌یابی به یک زندگی با ارزشتر می‌کوشند، سخت باور دارم. این بدان معنی نیست که تنها دربند پیشه‌هایمان بمانیم یا اندیشیدن و خود جوشیمان را سخت محدود کنیم. این بیشتر بدان معنی است که هر یک از ما تا جایی که ممکن است به گونه‌ای آزاد و خلاق تواناییها و ویژگی‌های خود را بکار گیرد. آینده از آن ماست. ما باید برای بنا نهادن سازنده‌ترین و پایدارترین پیرامون ممکن در سده آینده تصویری در ذهن داشته باشیم. ما باید پیشروی به سوی آینده را از هم اکنون شروع کنیم.