

# Falsafah Asas Perusahaan Kumpulan Panasonic

## Pengenalan: Kembali kepada Falsafah Asas Pengurusan

Warga Kumpulan Panasonic, apakah pemahaman anda terhadap cara pemikiran pengurusan yang terdapat dalam Kumpulan Panasonic? "Prinsip pengurusan ialah Matlamat Asas Pengurusan, Pedoman Syarikat dan Tujuh Prinsip sahaja, betul?" "Kita perlu melihat tujuan kerja sebagai cara menyumbang kepada masyarakat, betul?" Mungkin inilah pemahaman yang anda ada sekarang.

Sejak saya memegang jawatan CEO, oh tidak, awal lagi daripada pengalaman saya sebagai orang yang bertanggungjawab untuk pelbagai isu kerja, saya mempunyai rasa sedar krisis yang kuat. Pada pendapat saya, sebab Panasonic telah kehilangan kelebihannya, tidak dapat berkembang dan sesetengah perniagaan mengalami keadaan yang sangat sukar adalah kerana bukan setiap seorang pekerja dapat memahami cara pemikiran asas pengurusan atau dengan kata lain, Falsafah Asas Pengurusan secara mendalam dan betul.

Saya mahu setiap seorang daripada anda memaksimumkan dan menggunakan kebolehan dan kemahiran sendiri, mengenal pasti keadaan ideal sendiri, mengongsikan pandangan yang perlu dikongsikan, membuat keputusan yang berkualiti tinggi dengan cepat dengan menggabungkan pendapat yang berbeza, dan membuat penambahbaikan secara berterusan supaya kita terunggul apabila menyumbang kepada pelanggan dan masyarakat. Kita harus sentiasa melihat situasi semasa dengan jujur, dan sekiranya arah tujuan kita bercanggah dengan keadaan masyarakat atau terdapat cara yang lebih baik, kita harus memilih jalan baharu yang lebih baik tanpa kelengahan. Pada zaman yang Panasonic perlu berdaya saing kuat, terdapat lambakan tempat kerja dan pada pendapat saya, itulah merupakan kekuatan Panasonic.

Saya memandang setiap seorang daripada warga pekerja di Kumpulan Panasonic sebagai pengurus. Kali ini, bagi mencapai semula zaman kegemilangan Panasonic, kita mengumpulkan pengetahuan daripada banyak pihak, termasuk cara pemikiran yang harus dipegang oleh setiap seorang sebagai pengurus, dan pengetahuan tersebut disunting menjadi bahan bacaan ini. Saya berharap setiap seorang daripada warga Panasonic boleh membaca bahan ini, bekerjasama dengan pegawai atasan, pekerja bawahan, rakan sekerja, pelanggan dan rakan kongsi untuk mengamalkan dasar asas perniagaan setiap hari dan membina masyarakat ideal dengan pengetahuan dan sikap yang betul.

Yuki Kusumi, CEO Kumpulan  
1 Oktober 2021

## 1. Misi Syarikat

Untuk tujuan apakah syarikat wujud? Pengasas kami Konosuke Matsushita percaya bahawa peranan dan misi syarikat adalah untuk memenuhi keinginan orang ramai untuk menjalani kehidupan yang lebih baik.

Dalam erti kata lain, beliau beranggapan bahawa misi asal sesebuah syarikat adalah untuk menyumbang kepada pembangunan masyarakat dengan membekalkan produk dan perkhidmatan berkualiti tinggi yang berguna dalam kehidupan orang ramai, pada harga yang berpatutan, dalam jumlah yang sesuai. Beliau percaya bahawa pemilik syarikat dengan misi sedemikian bukanlah syarikat itu sendiri, tetapi masyarakat, dan ini dinyatakan dalam frasa "syarikat ialah entiti awam masyarakat."

Jika seseorang menganggap syarikat sebagai entiti awam masyarakat, dia membuat kesimpulan bahawa sumber pengurusan yang diperlukan untuk syarikat itu, termasuk kakitangan, modal, tanah, dan bahan, telah diamanahkan oleh masyarakat. Syarikat mesti menyumbang kepada masyarakat dengan melibatkan diri dalam aktiviti yang menggunakan sumber terbaik yang diamanahkan oleh masyarakat, dan dengan itu mencipta nilai tambah.

Secara umumnya, terdapat pandangan bahawa tujuan sesebuah syarikat adalah untuk mengejar keuntungan. Walau bagaimanapun, Kumpulan Panasonic menganggap keuntungan sebagai sesuatu yang diberikan kepada syarikat oleh masyarakat sebagai ganjaran untuk sumbangannya, dan lebih besar sumbangan dibuat, lebih besar keuntungannya. Sebaliknya, jika syarikat tidak menjana keuntungan, ia tidak memenuhi tanggungjawab sosialnya, atau tidak mempunyai keupayaan untuk berbuat demikian, dan oleh itu ia perlu diperbaharui dengan segera.

Di samping itu, sesebuah syarikat menjalankan perniagaannya sambil mengekalkan hubungan dengan pelanggan, rakan kongsi perniagaan, pemegang saham, masyarakat dan banyak pihak berkepentingan yang lain. Memandangkan syarikat adalah entiti awam masyarakat, ia tidak boleh diterima untuk membangun dengan mengorbankan pihak berkepentingannya. Satu-satunya cara bagi sesebuah syarikat untuk membangun dalam jangka masa panjang adalah dengan berbuat demikian bersama-sama dengan semua pihak berkepentingannya.

Untuk sesebuah syarikat memenuhi tanggungjawab sosialnya, pekerja memainkan peranan yang penting. Dalam masyarakat yang sentiasa berubah, ia adalah mustahil bagi syarikat untuk memenuhi tanggungjawab sosialnya dengan

terus mencipta nilai tambah kepada masyarakat jika pekerjaanya tidak melakukan apa-apa selain daripada melaksanakan tugas yang diberikan. Semua individu yang bekerja dalam syarikat mesti meningkatkan kerja mereka sendiri setiap hari, walaupun hanya sedikit. Ini akan membawa kepada peningkatan dan pembangunan gaya hidup orang ramai dan masyarakat.

## **2. Misi Kumpulan Panasonic, dan Perkara Yang Kita Mesti Lakukan Sekarang**

Pengasas terus memikirkan misi sebenar perniagaan, dan pada 5 Mei 1932, beliau mengumpulkan semua pekerjaanya untuk membuat pengisytiharan yang berkesan. Kumpulan Panasonic merujuk hal ini sebagai *Meichi*, pendedahan misi korporat kami.

Pengasas berkata, "Misi kita sebagai industrialis adalah untuk mengatasi kemiskinan dan membawa kekayaan kepada masyarakat. Hanya untuk mencapai tujuan ini syarikat akan dibenarkan untuk berkembang maju." Seperti air paip di Jepun pada masa itu, yang akan mengalir bebas dari paip, harga barang juga sepatutnya menjadi serendah yang mungkin. Dengan kata lain, usaha menghapuskan kemiskinan akan dicapai dengan menghasilkan bekalan barangan yang tidak akan habis.

Walau bagaimanapun, niat sebenar pengasas, seperti yang terkandung dalam Falsafah Air Paipnya, dinyatakan dengan kata-kata berikut, yang menunjukkan objektif yang beliau sasar: "Kebahagiaan manusia boleh dikekalkan dan dipertingkatkan melalui kedua-dua kemewahan kebendaan dan rohani. Hanya apabila ketenangan jiwa rohani digabungkan dengan bekalan barangan kebendaan yang tidak terhad, kebahagiaan sejati dapat dicapai."

Untuk mencapai misi ini, pengasas menetapkan rancangan 250 tahun, yang terdiri daripada sepuluh fasa selama 25 tahun yang berturut-turut, dengan matlamat untuk mencapai "tanah keamanan dan kemakmuran," iaitu masyarakat yang ideal. Selain itu, rancangan ini tidak sepatutnya berakhir selepas 250 tahun pertama, tetapi perlu dilanjutkan untuk 250 tahun yang seterusnya, berusaha untuk mencapai cita-cita yang lebih tinggi dengan cara yang sesuai dengan era tersebut.

Walaupun Falsafah Air Paip telah digubal kira-kira 90 tahun yang lalu, matlamat untuk mencapai kemewahan kebendaan dan rohani masih berlaku pada dunia hari ini.

Sebenarnya, banyak masyarakat, khususnya di negara maju, dipenuhi dengan

barangan kebendaan, tetapi terutamanya pada perspektif kemusnahan alam sekitar yang semakin teruk dan kehabisan sumber tenaga, terdapat kebimbangan besar bahawa anak cucu kita, dan generasi akan datang mungkin tidak dapat menikmati kehidupan mewah yang kita alami sekarang.

Setakat ini, kami telah terlibat dalam perniagaan terutamanya dari perspektif meningkatkan kelimpahan kebendaan melalui pembekalan barangan. Namun begitu, ini masih jauh daripada masyarakat ideal yang dibayangkan oleh pengasas kami. Kita masih tidak boleh kembali ke masa yang lalu sekarang. Kita mesti sekali lagi membayangkan sebuah masyarakat yang ideal, yang mempunyai kelimpahan kebendaan dan rohani, dan bergerak ke hadapan untuk merealisasikannya.

Untuk merealisasikan masyarakat ideal kita, kita mesti menangani isu-isu sosial dengan tepat apabila ia timbul dan menyumbang kepada penyelesaiannya. Daripada jumlah tersebut, isu alam sekitar global harus diberi keutamaan tertinggi pada abad ke-21.

Kumpulan Panasonic telah menetapkan Piagam Alam Sekitarnya sendiri pada tahun 1991 mendahului syarikat-syarikat lain, dan kami telah bergelut dengan isu ini selama bertahun-tahun. Melangkah ke hadapan, untuk menjadi sebuah syarikat yang mendahului dalam menangani isu-isu alam sekitar, kami mesti terus mengambil langkah proaktif dari pelbagai perspektif, termasuk meminimumkan kerosakan kepada alam sekitar oleh produk dan perkhidmatan kami dan mengurangkan jumlah tenaga yang kami gunakan dalam aktiviti-aktiviti pengeluaran kami.

### **3. Matlamat Asas Pengurusan**

Tujuan perniagaan Kumpulan Panasonic dan misinya kekal tidak berubah sejak pengisytiharan *Meichi*, dan Matlamat Asas Pengurusan menangkap falsafah ini dengan ringkas. Ia adalah prinsip panduan untuk semua aktiviti pengurusan kami, dan juga merupakan asas utama untuk menentukan jalan yang harus diambil oleh syarikat.

*Menyedari tanggungjawab kami sebagai industrialis, kami akan menumpukan diri kami kepada kemajuan dan pembangunan masyarakat dan kesejahteraan orang ramai melalui aktiviti perniagaan kami, sekali gus meningkatkan kualiti hidup di seluruh dunia.*

Dalam erti kata lain, sebagai industrialis, kami akan meneruskan misi ini tanpa jemu demi menyumbang kepada pembangunan masyarakat.

Setiap hari, kita mesti terus berusaha untuk maju dengan menyediakan kepada masyarakat produk dan perkhidmatan yang tiada tandingan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualiti hidup orang ramai di seluruh dunia.

#### **4. Pedoman Syarikat dan Tujuh Prinsip**

Pedoman Syarikat dan Tujuh Prinsip menyatakan sikap kami terhadap cara kami menjalankan kerja setiap hari sebagai kakitangan Kumpulan Panasonic.

- **Pedoman Syarikat**: *Kemajuan dan pembangunan hanya boleh direalisasikan melalui usaha dan kerjasama gabungan setiap pekerja syarikat kami. Bersatu dalam semangat, kami berjanji untuk melaksanakan tugas korporat kami dengan dedikasi, ketekunan dan integriti.*

Untuk menyumbang kepada pembangunan masyarakat melalui perniagaan, ia adalah penting bagi setiap orang untuk berkolaborasi dan bekerjasama dengan ikhlas setiap hari. Hanya apabila setiap organisasi menetapkan matlamatnya yang tinggi, ahli-ahlinya memahami sepenuhnya dan menjadikannya milik mereka sendiri, dan wujud kerja berpasukan berdasarkan kepercayaan bersama, matlamat organisasi dan akhirnya pembangunan masyarakat dapat direalisasikan.

- **Sumbangan kepada Masyarakat**: *Kami akan menjalankan sendiri pada setiap masa mengikut Matlamat Asas Pengurusan, dengan setia menunaikan tanggungjawab kami sebagai industrialis kepada komuniti di mana kami beroperasi.*

Misi kami adalah untuk menyumbang kepada pembangunan dan kemakmuran global serta keharmonian dengan persekitaran global melalui aktiviti perniagaan kami bagi merealisasikan masyarakat yang ideal. Dengan kesedaran ini sentiasa diingati, kita mesti komited untuk mencapai kualiti, kos dan perkhidmatan yang tiada tandingan melalui operasi harian kita.

- **Keadilan dan Kejujuran**: *Kami akan bersikap adil dan jujur dalam semua urusan perniagaan dan kelakuan peribadi kami. Tidak kira betapa kita berbakat dan berpengetahuan, tanpa integriti peribadi, kita tidak boleh mendapat penghormatan orang lain, atau meningkatkan maruah diri kita sendiri.*

Kita mesti mematuhi norma dan peraturan masyarakat sebagai satu perkara yang pasti, dan kita juga mesti menjalankan aktiviti kita dengan cara yang adil dan tidak berat sebelah, bebas daripada mementingkan diri sendiri. Ia adalah

penting untuk sentiasa berkelakuan dengan integriti dan dengan berlaku adil. Tanpa pemikiran ini, mereka yang mempunyai banyak pengetahuan dan bakat tidak layak untuk menjadi ahli Kumpulan Panasonic.

• **Kerjasama dan Semangat Berpasukan**: Kami akan mengumpulkan kebolehan kami untuk mencapai matlamat bersama. Tidak kira betapa kita berbakat sebagai individu, tanpa kerjasama dan semangat berpasukan kita akan menjadi sebuah syarikat pada nama sahaja.

Kita akan mencapai keputusan yang lebih hebat dengan menyatukan usaha kita dan memperkukuh semangat berpasukan. Ia adalah penting untuk menggunakan pendapat yang pelbagai dan personaliti yang pelbagai dan bekerjasama dalam semangat perpaduan. Tanpa ini, tidak kira betapa berbakatnya kakitangan yang kita kumpulkan, kita akan gagal untuk menunjukkan kekuatan kita sebagai sebuah organisasi.

• **Usaha Tidak Jemu untuk Penambahbaikan**: Kami akan sentiasa berusaha untuk meningkatkan keupayaan kami untuk menyumbang kepada masyarakat melalui aktiviti perniagaan kami. Hanya melalui usaha yang tidak jemu ini kami dapat memenuhi Matlamat Asas Pengurusan kami dan membantu untuk merealisasikan keamanan dan kemakmuran yang berkekalan.

Untuk memenuhi misi kita, kita mesti bekerja sekeras mungkin, mengatasi kesukaran, dan terus maju ke hadapan. Tidak kira jenis kerja yang kita lakukan, kita mesti sentiasa belajar, berfikir secara serius, dan melakukan usaha praktikal yang terbaik berdasarkan rasa semangat yang kuat, supaya kreativiti dan kepintaran baharu boleh muncul dan membawa kemajuan dan peningkatan selanjutnya.

• **Kesopanan dan Kerendahan Hati**: Kami akan sentiasa bersikap mesra dan sederhana, menghormati hak dan keperluan orang lain demi mengukuhkan hubungan sosial yang sihat dan meningkatkan kualiti hidup dalam komuniti kami.

Kita mesti bersopan-santun dan merendah diri dalam pendekatan kita terhadap kerja. Dalam kehidupan seharian kita, ia adalah penting untuk kita berusaha untuk melayan semua orang dengan hormat, menahan diri daripada menjadi sombong, dan bersedia untuk merenung secara kritis terhadap diri kita sendiri.

• **Kebolehsuaian**: Kami akan sentiasa menyesuaikan pemikiran dan tingkah laku kami untuk memenuhi keadaan yang sentiasa berubah di sekeliling, mengambil berat untuk bertindak secara harmoni dengan alam semula jadi untuk

*memastikan kemajuan dan kejayaan dalam usaha yang kita lakukan.*

Kita mesti terus memahami dan menyesuaikan diri dengan betul terhadap perubahan dan evolusi masyarakat. Untuk berbuat demikian, ia adalah penting untuk mengelak daripada melihat sesuatu dari perspektif yang sempit, tetapi untuk memahami arah aliran yang lebih besar yang mendasari apa yang sedang berlaku, serta intipatinya.

Kita mesti menghadapi segala-galanya, mengambilnya sebagaimana adanya dan secara objektif, tanpa terperangkap dalam mementingkan diri sendiri dan prasangka. Untuk menyesuaikan diri dengan masyarakat yang maju dan membangun secara berterusan, kita tidak boleh mengabaikan untuk mengekalkan keinginan dan usaha yang kuat untuk maju secara berterusan juga.

• **Kesyukuran**: *Kami akan bertindak atas rasa syukur terhadap semua faedah yang kami terima, yakin bahawa sikap ini akan menjadi sumber kegembiraan dan kecergasan yang tidak terhingga, membolehkan kami mengatasi sebarang halangan yang kami hadapi.*

Kerja dan kehidupan harian kita bergantung pada sokongan semua pihak yang berkenaan, serta ramai lagi, termasuk rakan sekerja, keluarga dan orang ramai dalam masyarakat secara amnya. Yang penting kita sentiasa membalas sokongan yang kita terima dengan rasa syukur.

Menyumbang kepada kemajuan sosial dengan rasa syukur antara satu sama lain dan keinginan untuk membalas budi ramai orang yang telah membantu kita akan memberi kita kegembiraan yang tidak terhingga, serta kekuatan dan keberanian untuk mengatasi sebarang kesulitan.

## **5. Falsafah Asas Perusahaan Kumpulan Panasonic**

Falsafah Asas Perusahaan Kumpulan Panasonic ditakrifkan sebagai amalan, dan pemikiran yang dikaitkan dengan, Matlamat Asas Pengurusan, Pedoman Syarikat dan Tujuh Prinsip. Arataro Takahashi, bekas Pengerusi Matsushita Electric, yang menyokong pengasas semasa tempoh pembinaan semula dan pengembangan sebelum dan selepas perang, menyatakan perkara berikut tentang amalan Falsafah Asas Perusahaan.

*Di tengah-tengah persaingan yang sengit, kami mesti tiada tandingan dalam kerja kami. Jika kerja kami menyampaikan produk yang membuatkan pengguna gembira untuk menggunakannya, maka kami pasti akan melihat ganjarannya.*

*Namun, jika kami gagal untuk meraih ganjaran ini, ia akan menjadi bukti bahawa kerja kami tidak mencapai standard itu. Oleh itu, kami mesti menganalisis dan menyelesaikan sebarang isu yang timbul.*

*Matlamat kami bukan untuk mengejar keuntungan atau mengembangkan syarikat kami, tetapi untuk menjadi tiada tandingan dalam kerja kami, supaya pengguna memilih kami walaupun selepas pertimbangan yang teliti. Jika kami terus mencipta produk yang memperkayakan kehidupan orang ramai dan meningkatkan gaya hidup, kami pasti akan mendapat ganjaran.*

*Jika kita tidak dihargai oleh pelanggan kita, ada sesuatu yang tidak kena. Jika kita fahami hal itu, kita boleh melakukan apa-apa pembaharuan yang diperlukan. Jika kita membuat alasan dan menyalahkan orang lain, seperti menegaskan bahawa keadaan perniagaan tidak baik atau pasaran berada dalam kekeliruan kerana lambakan pesaing, pengurusan kita akan hilang arahnya.*

Seperti yang ditunjukkan oleh kata-kata ini, untuk menyasarkan masyarakat yang ideal dan menyumbang kepada pembangunan masyarakat, kita mesti tiada tandingan dalam kualiti, kos dan perkhidmatan supaya pelanggan memilih kita. Oleh itu, kita mesti tanpa jemu membuat inovasi dan menambah baik untuk mencapai hasil itu.

Jika produk tidak laku dengan baik, kita tidak menyumbang kepada pembangunan masyarakat melalui produk kita, dan kita tidak boleh mengatakan yang kita memenuhi kewajipan kita sebagai sebuah syarikat. Dalam kes sedemikian, ia adalah tidak boleh diterima untuk menurunkan harga jualan untuk menjual produk itu. Pertama sekali, ini adalah penting untuk berusaha merasionalkan kos, meningkatkan kualiti dan prestasi, serta menyediakan perkhidmatan yang tiada tandingan.

Dalam erti kata lain, selagi kita meneruskan selaras dengan Falsafah Asas Perusahaan, kita tidak boleh gagal untuk menangani masalah seperti kos yang tinggi, kualiti dan prestasi yang teruk, dan kita mesti berusaha untuk merasionalkan dan memperbaiki keadaan.

Sudah tentu bukan mudah untuk mengurangkan kos atau meningkatkan kualiti dan prestasi, tetapi di mana ada keazaman untuk mengikuti dan mempraktikkan Falsafah Asas Perusahaan secara menyeluruh, pastinya inovasi akan menyusul, dan kita akan dapat meneruskan usaha yang sewajarnya tanpa jemu untuk mencapai kemajuan.

Kita juga mesti menyedari bahawa, tidak kira bagaimana perniagaan kita

berkembang dan organisasi kita tumbuh, perniagaan kita mempunyai asal dan intipati yang sama seperti kedai milik persendirian: tiada perniagaan boleh wujud tanpa pelanggan.

Pada tahun 1935, apabila Matsushita Electric beralih kepada organisasi syarikat saham bersama, pengasas menubuhkan Peraturan Asas Dalaman, yang sebahagiannya menyatakan:

*Tidak kira betapa besarnya Matsushita Electric pada masa hadapan, kekalkan sikap sebagai peniaga yang merendah diri. Fikirkan diri anda untuk bekerja di sebuah kedai kecil. Bersikap sederhana, berjimat cermat dan merendah diri semasa anda menjalankan kerja anda.*

Selanjutnya pengasas menyatakan tiga keperluan asas berikut untuk menjadi seorang peniaga.

- Memahami maksud perdagangan
- Membaca hati orang lain
- Merendah diri sepenuhnya di hadapan orang lain

Setiap daripada kita mesti memahami sepenuhnya mengapa perniagaan kita wujud, tidak ada duanya dalam kepekaan kita terhadap apa yang pelanggan fikirkan, dan sentiasa ingat untuk merendah diri dan bersyukur.

## **6. Mengamalkan Falsafah Asas Perusahaan**

Falsafah Asas Perusahaan hanya boleh dihayati dengan mengaplikasikannya. Bekas Pengerusi Arataro Takahashi berkata, "Pemahaman intelektual tentang Falsafah Asas Perusahaan adalah tidak berguna. Untuk menetapkannya sebagai asas anda yang tidak tergoyahkan, ia adalah penting untuk mempraktikkannya dan mempelajarinya dengan tubuh badan anda." Beliau menggunakan falsafah itu pada pembaharuan dan pertumbuhan banyak syarikat kumpulan.

Bahagian ini menerangkan perkara-perkara penting yang mesti difahami sebagai keperluan untuk mengamalkan Falsafah Asas Perusahaan.

(1) Bayangkan jenis masa depan yang patut kita capai dan mengejar nilai pelanggan yang penting

Matlamat kita adalah untuk merealisasikan masyarakat ideal dengan kemewahan kebendaan dan rohani. Ini juga berlaku untuk perniagaan individu kita, yang masing-masing mesti membayangkan masa depan yang ideal dan

berusaha untuk mencapainya.

Masa depan ideal yang kita rujuk di sini bukanlah lanjutan daripada keadaan semasa, dan bukan juga sesuatu yang kita pertimbangkan semata-mata dari perspektif kita sendiri. Bagaimanakah rupa kehidupan manusia, masyarakat dan persekitaran global pada masa hadapan, dan bagaimanakah kita boleh memastikan anak dan cucu kita dapat menjalani kehidupan yang lebih kaya dari segi kebendaan dan rohani? Ia adalah perlu untuk membayangkan jenis masa depan yang harus kita realisasikan, yang meletakkan orang ramai di tengah-tengah.

Mengira ke belakang dari sana, maka bagaimanakah perniagaan kita harus membuat sumbangan? Bagaimanakah ia harus mengubah dan memperhalusi daya saingnya supaya tidak dapat ditandingi oleh mana-mana pesaing? Dan apakah langkah yang perlu diambil untuk mencapainya? Kita mesti memikirkan perkara-perkara ini, dan mempraktikkannya secara menyeluruh.

Untuk merealisasikan masa depan yang ideal melalui produk dan perkhidmatan khusus perniagaan kita, kita mesti mengejar nilai penting untuk pelanggan. Nilai pelanggan yang penting bukanlah mengejar prestasi atau kualiti yang berlebihan, dan juga tidak bermakna hanya melakukan apa yang pelanggan minta kami lakukan. Ia adalah mengenai kekal benar-benar dekat dengan pelanggan, melihat intipati masalah dan isu-isu mereka serta masa depan mereka, dan merealisasikan perkara yang benar-benar berguna untuk mereka.

Kita mesti mendengar pelanggan semasa kita dengan teliti dan menambah baik produk kita dari sudut pandangan mereka. Pada masa yang sama, kekal benar-benar dekat dengan pelanggan bermakna mempertimbangkan cara kita boleh mengubah gaya hidup dan masyarakat masa hadapan untuk faedah mereka, dan dengan berani menangani cabaran untuk mencapai matlamat ini.

Banyak perniagaan Kumpulan Panasonic telah berkembang mengikut pendekatan ini. Ambil contoh perniagaan motor. Pada tahun 1930-an, pengasas membayangkan masa depan di mana purata sepuluh motor akan digunakan dalam setiap isi rumah, dan berdasarkan visi ini beliau melancarkan perniagaan motor. Pada masa yang sama, beliau menetapkan matlamat untuk menyampaikan radio secara meluas pada separuh harga model konvensional untuk memberi orang ramai akses yang lebih mudah kepada maklumat, dan beliau berjaya mengurangkan separuh kos.

Jalan menuju ke masa depan yang kita mesti capai adalah panjang dan sukar.

Perniagaan permotoran kami yang dimulakan dari awal, pada mulanya gagal sehinggakan di dalam syarikat pun ada pihak yang berhujah bahawa kilang itu perlu ditutup.

Namun, bekas Pengerusi Arataro Takahashi memberitahu semua pekerja yang terlibat dalam perniagaan motor supaya melaksanakan Falsafah Asas Perusahaan—untuk mencapai kualiti, kos dan perkhidmatan yang tiada tandingan. Semua orang di bahagian pembuatan, kejuruteraan dan jualan bertindak balas dengan membuat penambahbaikan tanpa jemu. Hasilnya ialah barisan produk motor yang begitu popular sehinggakan bahagian perniagaan tidak dapat menghasilkannya dengan cukup pantas. Ia mengambil masa kira-kira 20 tahun untuk mencapai tahap itu, tetapi perkembangan perniagaan motor banyak menyumbang kepada perkembangan seterusnya perniagaan perkakas rumah

Dengan cara ini, dalam setiap perniagaan, kita mesti membayangkan masa hadapan yang kita harus capai dan mengejar nilai penting pelanggan.

(2) Mencapai keadilan sosial, dan kewujudan bersama dan kemakmuran bersama

Apabila menjalankan perniagaan kita yang menggunakan sumber pengurusan yang diamanahkan kepada kita oleh masyarakat, kita mesti menggunakan sumber ini dengan betul untuk manfaat masyarakat, dan memenuhi tanggungjawab kita sepenuhnya kepada pihak yang berkenaan.

Di samping tidak melanggar undang-undang dan peraturan serta moral sosial, kita mesti sentiasa mempertimbangkan apa yang sesuai untuk masyarakat, memperoleh pengetahuan yang betul, dan mengamalkannya. Pengasas memahami kepentingan berbuat demikian dengan istilah "keadilan sosial." Dengan perlindungan kesihatan fizikal dan mental pekerja kita sebagai prasyarat, pelaksanaan keadilan sosial tanpa jemu akan menyumbang kepada pembangunan sebenar masyarakat, industri dan rakan kongsi perniagaan kita.

Di samping itu, hubungan rapat yang kita bangunkan semasa menjalankan perniagaan dengan syarikat yang membekalkan kita dengan bahan, subkontraktor dan syarikat kontraktor yang menyokong perniagaan kita, dan kedai runcit dan ejen jualan gabungan yang menjual produk kita, kita mesti berusaha untuk merealisasikan kemakmuran dan pembangunan.

Sebagai rakan kongsi yang mengejar pembangunan masyarakat, ianya penting untuk mengadakan perbincangan terbuka dan persefahaman bersama di

kalangan pihak berkaitan ini, serta meningkatkan kesedaran bersama dalam bidang produk, teknologi dan penambahbaikan proses. Dengan cara ini, setiap pihak dapat memainkan peranan yang lebih besar dalam masyarakat, melalui kerjasama sambil mengekalkan autonomi, dan sokongan bersama yang menimbulkan kekuatan kolektif. Ini adalah pandangan asas Kumpulan Panasonic tentang kewujudan bersama dan kemakmuran bersama.

### (3) Membasmi pembaziran, tiada tindakan, dan kerja semula

Dari sudut keuntungan kita, seperti yang dinyatakan dalam 1. Misi Syarikat, kita mesti menganggap berada pada kerugian sebagai satu dosa. Selanjutnya, walaupun perniagaan menjana keuntungan yang besar, jika perniagaan itu dibelenggu dengan pembaziran yang berlebihan dan tidak bertindak, maka ia hanya kehilangan peluang untuk menjana keuntungan yang lebih tinggi. Akibatnya, kita terlepas peluang untuk memperoleh wang yang sepatutnya dikongsi dengan pekerja, pemegang saham dan masyarakat, dan itu membolehkan kita menyumbang kepada lebih ramai pelanggan dan masyarakat masa hadapan. Dalam hal ini, syarat yang sedemikian juga dianggap sebagai satu dosa.

Oleh itu, jelas bahawa berada pada kerugian adalah satu dosa, tetapi tambahan pula adanya pembaziran, tiada tindakan, dan keperluan untuk kerja semula dalam perniagaan itu sendiri adalah satu dosa. Tidak kira betapa kecilnya kerja setiap individu, ia wujud untuk faedah orang ramai dalam masyarakat dan sentiasa dikaitkan dengan pembangunan masyarakat.

Dalam pengertian ini, tidak sepatutnya ada sedikit pembaziran dalam aktiviti perniagaan kita. Setiap hari, setiap daripada kita mesti sedar setiap saat atau setiap bahagian pembaziran dan membuat penambahbaikan untuk menghapuskannya. Oleh itu, kita harus sentiasa berusaha untuk melakukan kerja yang terbaik, memahami bahawa walaupun kita berurusan dengan satu skru atau sehelai kertas, kerja kita harus membawa kepada pembangunan masyarakat.

Sudah tentu, cara kerja dilakukan berubah mengikut peredaran masa, tetapi dalam mana-mana era, kita mesti meningkatkan kelajuan kerja dan perniagaan, mengukuhkan daya saing barisan hadapan operasi kita, dan dengan itu menyumbang kepada masyarakat dengan menghapuskan secara menyeluruh pembaziran, tiada tindakan, dan kerja semula.

### (4) Memberi tindak balas terhadap perubahan dalam masyarakat

Masyarakat berubah setiap hari, dan kelajuan perubahan semakin pesat setiap tahun. Di tengah-tengah perubahan sedemikian, beberapa perkara merosot dan hilang, sementara yang lain baru dilahirkan, tetapi secara keseluruhan, masyarakat sentiasa berevolusi dan berkembang.

Sejak beberapa tahun kebelakangan ini, banyak isu sosial yang timbul daripada kesan negatif pembangunan, seperti isu alam sekitar global. Walau bagaimanapun, jika kita melihat isu-isu seperti itu memerlukan penyelesaian, dan bertujuan untuk memberi tindak balas yang lebih baik atau laluan baharu, kita boleh mengatakan bahawa masyarakat kita terus berkembang sambil berubah dari hari ke hari. Pengasas percaya bahawa prinsip "pertumbuhan dan pembangunan" berfungsi dalam semua perkara di dunia.

Dalam setiap perniagaan, kita menyasarkan untuk membayangkan masa depan yang perlu direalisasikan, menjangka masa depan pelanggan kita, dan menyampaikan produk dan perkhidmatan yang benar-benar menyumbang kepada mereka bagi merealisasikan masyarakat yang ideal dengan kemewahan kebendaan dan rohani. Semasa kita berusaha untuk berbuat demikian, kita akan menghadapi perubahan yang bukan sahaja mewakili peluang tetapi juga ancaman.

Dalam menghadapi perubahan dan tanda-tanda perubahan tersebut, ia adalah penting untuk tidak mengambil pandangan yang cetek, tetapi untuk menghadapi situasi secara langsung dan objektif, sebagaimana adanya, dan kemudian memahami arah aliran utama di belakangnya. Untuk menghadapi perubahan, kita mesti mempertimbangkan walaupun kemungkinan membuang kaedah yang selama ini terbukti berkesan.

Kita mesti mempunyai keberanian untuk membuang apa yang harus dibuang, dan memulakan setiap hari dengan sikap baru dan cara baru melakukan sesuatu. Sikap ini memerlukan kita memantau perubahan sosial dan terus mendorong diri kita dengan penuh semangat.

## **7. Mendahulukan Pelanggan**

Semua bidang bergantung pada pemilihan dan pembelian barangan atau perkhidmatan daripada pihak pelanggan. Perkara ini adalah sama juga untuk barangan yang habis dijual atau untuk perkhidmatan yang dibayar secara berkala mengikut perjanjian dengan pelanggan.

Oleh sebab pelanggan adalah penting, perniagaan harus sentiasa berfikir daripada perspektif pelanggan, menyediakan perkhidmatan dengan bertindak

ikhlas, serta mengendalikan pelbagai keadaan dengan cepat dan sewajarnya.

Dengan mengamalkan sikap tersebut dengan betul berbanding dengan pesaing, kita akan mendapat kepercayaan daripada pelanggan, dan pelanggan akan terus memilih perkhidmatan kita. Tambahan lagi, ulasan pelanggan yang berbunyi "Bertuahnya saya memilih Panasonic" yang tersebar akan membolehkan perkembangan dan pembangunan perniagaan kita.

Pengasas meninggalkan banyak kata-kata pedoman berkenaan dengan sikap dalam perniagaan. Dalam banyak-banyak pedoman, beliau menyebut tentang perkara berikut apabila berkata tentang sikap "mendahulukan pelanggan".

*•Terdapat nilai pada perkara yang menggembirakan pelanggan*

*Apabila kita menjual produk kepada pelanggan, kita tidak boleh hanya mementingkan keuntungan nilai yang dibawa oleh produk, tetapi kita juga perlu memberikan kegembiraan dan kesenangan hati kepada pelanggan. Dalam kegembiraan ini, terdapat nilainya yang besar. Oleh itu, kita perlu memikirkan dengan teliti tentang perkhidmatan dan cara penyampaian kepada pelanggan. Dengan mengamalkan usaha tersebut, kita boleh mendapat kegembiraan yang lebih banyak daripada hanya keuntungan.*

*•Menjadi agen pembelian pelanggan*

*Apabila menjalankan perniagaan, kita sudah tentu perlu menyemak produk yang dikendalikan dan menjual dengan yakin. Akan tetapi, semasa berbuat begitu, kita harus berfikir daripada perspektif pelanggan dan membayangkan diri berperanan sebagai ketua kerani pelanggan. Sekiranya kita membayangkan diri sebagai ketua kerani pelanggan, kita akan mengetahui perkara yang diperlukan oleh pelanggan dan tahap keperluan tersebut sambil kita menyemak produk kita. Dengan itu, kita boleh mempertimbangkan perkara yang memanfaatkan pelanggan.*

*•Pembangunan yang lahir daripada usaha mendahulukan pelanggan*

*Daripada jualan produk, pujian daripada pelanggan terhadap produk yang kami bangunkan dengan bertungkus-lumus semestinya memberi kami kegembiraan yang lebih besar. Tidak kira betapa besar sesebuah syarikat berkembang, perkara yang penting adalah setiap seorang pekerja mendengar permintaan daripada pelanggan dengan rendah hati. Dengan berbuat demikian, kita akan terus mendapat sokongan lanjut daripada pelanggan kita, dan bersama dengan penyebaran cakap mulut daripada pelanggan, syarikat kita akan terus berkembang.*

*•Syarikat yang tidak melayan pelanggan dengan baik akan runtuh*

*Katakan terdapat dua kedai mi yang menu berharga sama. Sebuah kedai memberikan layanan mesra dan mendahulukan pelanggan mereka manakala sebuah kedai lagi tidak melayan pelanggan dengan baik. Pastinya kedai yang mendahulukan pelanggan adalah lebih digemari ramai. Tidak kira betapa besarnya Matsushita Electric berkembang, prinsip terasnya haruslah sama seperti amalan kedai mi yang mendahulukan pelanggan yang disebut di atas. Saya berasa sesebuah syarikat akan lambat-laun runtuh sekiranya semua orang bersikap lalai dan bangga semata-mata atas sebab jumlah pelanggan dan jualan, lalu tidak melayan pelanggan dengan baik.*

Setiap seorang daripada kita harus mempunyai sikap yang mendahulukan pelanggan semasa menjalankan kerja harian kita, tidak kira betapa besarnya syarikat berkembang atau betapa rumitnya organisasi tersebut. Tambahan lagi, sekiranya dalam keadaan yang terdapat perniagaan yang tidak berkembang, kita perlu memikirkan puncanya dan seterusnya menyiasat punca tersebut lalu membuat perubahan dengan cepat. Kita mungkin mendapati bahawa kita tidak menjalankan urusan dengan pemikiran mendahulukan pelanggan, dan menyebabkan kita tidak mendapat kepercayaan penuh daripada pelanggan.

## **8. Pengurusan Tanggungjawab Kendiri**

Di dalam Kumpulan Panasonic, hal pengurusan bukan hanya merupakan tanggungjawab pihak pengurusan. Setiap seorang daripada kita harus menyedari dan menjalankan kerja sebagai orang yang bertanggungjawab dan orang yang menguruskan kerja kita sendiri, dengan mengikut dasar syarikat dan menjalankan pengurusan dengan memikul tanggungjawab secara sendiri. Inilah cara pemikiran asas untuk konsep Pengurusan Tanggungjawab Kendiri.

Dalam setiap organisasi, setiap orang perlu bekerja dengan kesedaran bahawa kerja merupakan kerja sendiri sambil mengikut falsafah dan dasar pengurusan korporat dan membuat penambahbaikan untuk diri sendiri. Pengurusan Tanggungjawab Kendiri merupakan teras pengurusan Kumpulan Panasonic dan juga budaya yang mengembangkan sumber manusia kita.

Sebagai prinsip asas dalam Pengurusan Tanggungjawab Kendiri dalam perniagaan, pengasas berkata "Pertama sekali, pengurus perlu mempunyai rasa tanggungjawab dan prinsip pengurusan. Kemudian, konsep-konsep ini perlu disebarkan dan disemaikan dalam hati pekerja bawahan." "Pengurus menugaskan kerja kepada pekerja bawahan dengan yakin, dan membolehkan mereka melakukan kerja dalam skop dan tanggungjawab sendiri."

Apabila seseorang mendapat kerja untuk dilakukan dan menyedari makna

penyempurnaan kerja tersebut lalu mempunyai azam yang kuat untuk berbuat demikian, mereka akan menggunakan segala pengetahuan dan kemahiran dan melakukan usaha yang besar untuk melakukan kerja tersebut. Oleh itu, walaupun semasa pegawai atasan menugaskan kerja kepada pekerja bawahan, mereka juga harus menyemaikan azam dan sikap tersebut. Dengan itu, setiap orang akan berasa bahawa kerja mendatangkan kepuasan dan memberikan kegembiraan dan kebahagiaan kepada mereka. Perkara inilah yang mendasari konsep Pengurusan Tanggungjawab Kendiri.

Berkenaan penggunaan istilah "Perusahaan Pekerja" untuk menggambarkan pandangan pekerja terhadap kerja mereka sendiri, pengasas berkata bahawa setiap pekerja harus menjalankan kerja, melihat perkara dan membuat keputusan dengan semangat seakan-akan menjadi presiden atau pemilik dalam pengurusan sesebuah perusahaan mereka sendiri.

Apabila melihat kerja sendiri sebagai Perusahaan Pekerja, setiap orang yang menjalankan kerja akan melahirkan cara dan kaedah yang baik melalui sedaya upaya mereka. Dengan itu, pekerja akan melakukan kerja dan memandangi pencapaian hasil besar sebagai suatu tugas. Rasa kebertanggungjawaban tersebut amat diperlukan.

Encik Morimasa Ogawa, yang telah membangunkan perniagaan ketuhar gelombang mikro daripada penubuhan bahagian perniagaan kepada perniagaan global dan selepas itu, memegang jawatan sebagai presiden Matsushita Electric, telah menamakan rasa kebertanggungjawaban ini sebagai "Rasa Tanggungjawab Kendiri". Setiap seorang daripada kita harus memiliki rasa kebertanggungjawaban ini dan menjalankan Perusahaan Pekerja kita sendiri.

Tambahan lagi, apabila pengasas menceritakan tentang Perusahaan Pekerja kepada pekerja muda, beliau menggunakan contoh kedai Udon malam. Semasa menjalankan perniagaan menjual mi Udon, kita harus sentiasa mendengar pandangan daripada pelanggan, dan pandangan tersebut seterusnya digunakan untuk membuat penambahbaikan. Usaha dan semangat tersebut amatlah diperlukan.

Walaupun kita hanyalah seorang pekerja di dalam sebuah organisasi yang besar, kita tidak boleh sekadar melakukan kerja yang ditugaskan dan mematuhi aturan dan prosedur yang ditetapkan. Setiap seorang daripada kita harus memikirkan cara yang lebih baik dan meneruskan proses penambahbaikan yang berterusan.

Dalam dunia yang terus berubah dan berkembang hari demi hari, sekiranya

kita hanya kekal dengan cara pemikiran dan perspektif sendiri semasa melakukan kerja, kita tidak akan terus dipilih oleh pelanggan. Kita mesti mempunyai fikiran bahawa yang terbaik hari ini tidak semestinya merupakan yang terbaik untuk keesokan hari. Kita harus memikirkan cara yang terbaik untuk keesokan hari pula dan sentiasa menyasarkan matlamat yang lebih tinggi.

Sistem Bahagian Perniagaan yang diperkenalkan pada tahun 1933 merupakan realisasi konsep Pengurusan Tanggungjawab Kendiri. Sistem Bahagian Perniagaan merupakan sistem organisasi yang setiap bahagian dibahagikan mengikut produk, membuat keuntungan masing-masing dan bertanggungjawab terhadap segala perkara daripada pembangunan, pengeluaran, penjualan dan pengurusan pendapatan dan belanjawan. Bahagian perniagaan memerlukan pengurusan tanggungjawab sendiri, yang membawa kepada pembangunan ketua bahagian perniagaan dan pekerja. Dengan itu, lahirnya Kumpulan Panasonic yang wujud hari ini.

## **9. Pengurusan Seluruh Warga Pekerja Melalui Kebijakan Kolektif**

Dalam Kumpulan Panasonic, bagi melaksanakan konsep Pengurusan Tanggungjawab Kendiri, setiap seorang daripada kita harus menyedari dan menjalankan kerja sebagai orang yang bertanggungjawab dan orang yang menguruskan kerja kita sendiri, lalu mengamalkan konsep Perusahaan Pekerja. Pada masa yang sama, kita juga harus mengumpulkan pengetahuan setiap orang dan menjalankan pengurusan, iaitu, mengumpulkan kebijakan kolektif dan menggunakan perkara itu dalam pengurusan. Pengasas juga berkata "Pengurusan yang terbaik ialah pengurusan daripada kebijakan kolektif".

Melakukan kerja dengan Rasa Kebertanggungjawaban Kendiri adalah penting dalam pelaksanaan Perusahaan Pekerja. Kita harus terus meningkatkan kebolehan diri dan menyasarkan penghasilan kerja yang terbaik. Akan tetapi, walaupun untuk orang yang berkebolehan tinggi, pengetahuan seseorang adalah terhad. Pengurusan dan kerja yang berpusatkan diri, walaupun mungkin berjaya buat suatu tempoh, lambat-laun akan timbul kelemahannya dan tidak dapat diteruskan buat tempoh yang lama.

Berbanding dengan itu, pengumpulan banyak pengetahuan dan pembuatan keputusan yang berkualiti tinggi akan membawa kepada penyumbangan hasil terbaik kepada masyarakat secara berterusan.

Bagi mengumpulkan kebijakan kolektif, pertama sekali, pegawai atasan harus bekerjasama dengan pekerja bawahannya demi menggunakan kelebihan masing-masing. Untuk menyerlahkan bakat setiap orang secara maksimum,

pegawai atasan hendaklah mempercayai pekerja bawahan, memberikan tanggungjawab dan kuasa sebanyak yang boleh, sentiasa menyampaikan jangkaan dengan sewajarnya, dan menggalakkan pekerja untuk menggunakan kaedah yang proaktif dan kreatif, yang lahir daripada perspektif masing-masing.

Selain itu, pegawai atasan harus mendengar pandangan dan cadangan pekerja bawahannya dengan teliti dan cuba melakukan usaha terhadapnya. Jika pandangan atau cadangan tersebut tidak dapat dilakukan, pegawai atasan haruslah menerangkan sebab tersebut dengan sewajarnya supaya pekerja bawahannya tidak kehilangan motivasi atau sifat kendirinya dan dapat menjadi lebih proaktif.

Untuk menyebarkan dasar syarikat dan organisasi, pegawai atasan harus menyampaikan dasar tersebut kepada pekerja bawahannya, dari atas ke bawah. Akan tetapi, dengan hanya penurunan arahan daripada pegawai atasan kepada pekerja bawahan, perkembangan tidak akan berlaku. Bukan itu sahaja, budaya "dari bawah ke atas", iaitu pandangan pekerja bawahan disampaikan kepada pegawai atasan juga tidak boleh ditinggalkan dalam konsep Pengurusan Seluruh Warga Pekerja Melalui Kebijaksanaan Kolektif.

Walaupun jika anda pekerja baharu dalam syarikat, setiap orang perlu memiliki sikap Perusahaan Pekerja yang menekankan diri sendiri sebagai orang utama dalam pengurusan sesebuah organisasi pengurusan bebas, mencadangkan perkara yang difikirkan boleh ditambah baik, dan mengambil bahagian dalam pengurusan secara proaktif.

Tambahan lagi, pengumpulan pelbagai pandangan dan cerapan adalah penting. Warga kita, yang berhadapan dengan pelanggan di pelbagai pasaran dunia, haruslah melakukan kerja dengan perspektif dan cara pemikiran yang pelbagai supaya terus dipilih oleh pelanggan dalam dunia yang cepat berubah dan berkembang ini. Perspektif dan cerapan yang pelbagai lahir daripada keindividualan yang pelbagai. Kita perlu menerima dan menghormati keindividualan setiap orang.

Dengan menggunakan keindividualan yang pelbagai, pengetahuan dapat dikumpulkan dan organisasi juga akan terus berkembang dan membangun. Dengan kata lain, kepelbagaian akan memperkukuhkan daya saing kita. Tambahan pula, bagi menggunakan kepelbagaian dengan baik, pegawai atasan haruslah menyingkirkan halangan dalam kepelbagaian dan memberikan sokongan kepada keindividualan supaya pekerja boleh mendapat peluang untuk mencabar diri.

Bagi dapat menggunakan kepelbagaian dan menyebarkan konsep "dari bawah ke atas", setiap orang dalam organisasi harus mempunyai keadaan yang membolehkan mereka menyuarakan pandangan mereka sendiri dalam organisasi. Pengumpulan kebijaksanaan kolektif termasuk mengongsikan isu tanpa kira tahap jawatan, membincangkan keadaan ideal, serta dasar dan kaedah perkembangan dengan aktif, kedua-dua pihak pegawai atasan dan pekerja bawahan pun tidak meneka atau mengikut arahan dan dasar organisasi oleh pihak atasan secara membuta tuli dan bertukar-tukar pandangan dengan betul dan kerap.

Syarat bagi pengumpulan kebijaksanaan kolektif adalah bahawa pegawai atasan dan pekerja bawahan juga perlu melihat perkara secara objektif dan sebenar-benarnya, dan tidak dibelenggu oleh motif peribadi dan prejudis. Dengan kata lain, penting untuk melakukan kerja dengan hati yang tulus.

Mari kita merealisasikan kualiti, kos dan perkhidmatan terunggul yang akan dipilih oleh pelanggan, dengan mengamalkan pelaksanaan pengurusan seluruh warga pekerja melalui kebijaksanaan kolektif sebenar daripada semua bahagian dalam Kumpulan Panasonic.

## **10. Membangunkan dan Menggunakan Potensi Orang**

### **(1) Cara Pemikiran Kumpulan Panasonic terhadap warga pekerjanya**

Kuasa sesebuah syarikat ialah jumlah setiap seorang pekerjanya. Oleh itu, sekiranya mahu meningkatkan kuasa, setiap orang perlu memahami tugas kerja untuk dilakukan dalam skop mereka, menggunakan semua kebolehan dan membuat penambahbaikan secara proaktif.

Hanya apabila menyatukan matlamat setiap seorang pekerja dengan matlamat syarikat, dan apabila lanjutan matlamat peribadi menjadi serupa dengan matlamat syarikat, barulah kita boleh menggabungkan dan menyusun usaha setiap seorang pekerja, dan boleh melakukan kerja yang hebat dan terunggul yang boleh dipilih oleh pelanggan.

Untuk tujuan tersebut, pegawai atasan perlu memahami personaliti dan kebolehan setiap seorang pekerja bawahannya, dan berusaha untuk menyerlahkan kelebihan setiap pekerja tersebut supaya mereka boleh menggunakan kebolehan mereka dengan rasa kepuasan. Pada masa yang sama, pekerja bawahan perlu mempercayai potensi diri dan meneruskan usaha untuk meningkatkan kebolehan diri.

Dengan erti kata lain, orang yang bertanggungjawab untuk memperkembangkan Kumpulan Panasonic merupakan setiap seorang daripada kita sebagai pekerja. Sama ada Kumpulan Panasonic boleh terus menyumbang kepada pembangunan masyarakat pada masa depan bergantung pada sikap dan kelakuan setiap seorang daripada kita sebagai pekerja.

Dengan latar belakang sebegini, dasar pengurusan kita adalah untuk membangunkan dan menggunakan sumber manusia yang diamanahkan oleh masyarakat kepada kita. Bak kata pengasas, "Perniagaan ialah orang".

*"Perniagaan ialah orang": Orang yang betul akan dapat membangunkan apa-apa sahaja jenis perniagaan. Tidak kira betapa megahnya sejarah dan tradisi sesebuah syarikat, sekiranya tidak mendapat orang yang boleh menerima dan meneruskan tradisi tersebut, lama-kelamaan syarikat tersebut akan merosot. Walaupun sudah tentu organisasi pengurusan dan kaedah adalah penting, perkara yang merealisasikan pelaksanaan tersebut masih merupakan orang. Oleh sebab itu, perkara yang pertama sekali dalam pengurusan perniagaan ialah pencarian dan pembangunan sumber manusia.*

## (2) Meningkatkan kebolehan diri

Sebagai seorang daripada warga Kumpulan Panasonic, kita hendaklah membuat keputusan nilai yang betul dengan sentiasa memiliki hati yang tulus dan berdasarkan Falsafah Asas Perusahaan, dan meningkatkan kebolehan diri melalui pelaksanaan ketat setiap hari dan renungan kembali yang rendah diri terhadap pengalaman tersebut.

Prinsip untuk dipatuhi (Tujuh Prinsip) terutamanya merupakan dasar yang bertujuan untuk membangunkan diri sebagai seorang daripada warga Kumpulan Panasonic. Pada masa yang sama, dasar ini juga bertujuan untuk membimbing kehidupan sebagai seorang industrialis yang berimpian untuk menyumbang kepada pembangunan masyarakat. Bekas Presiden, Encik Awatarou Takahashi berkata seperti yang berikut tentang makna pelaksanaan tersebut.

*"Tujuh Prinsip" merupakan prinsip asas Falsafah Asas Perusahaan. Contohnya, kandungan "Prinsip Sumbangan kepada Masyarakat" merupakan perealisasikan Matlamat Asas Pengurusan. Pelaksanaan perkara tersebut secara khusus bermakna melakukan kerja yang dipilih oleh pelanggan dan yang terunggul dari segi kualiti, kos dan perkhidmatan. Jika kita memahaminya sebegini, kita harus sentiasa membuat renungan kembali seperti bertanya diri "adakah produk yang kita keluarkan benar-benar menyumbang kepada masyarakat?" atau "adakah cara pembuatan sekarang adalah yang terbaik?".*

*Renungan kembali dan ulasan seperti itu diteruskan setiap hari. Daripada perulangan tindakan tersebut, lahirnya kaedah yang kreatif, dan dasar asas khususnya dapat dicerminkan dalam kerja. Oleh itu, kita tidak akan dapat membangunkan bakat orang tanpa dasar asas yang jelas.*

Syarikat mempunyai kewajipan untuk membangunkan sumber manusianya dengan tepat pada masanya dan dengan sewajarnya. Pada masa yang sama, setiap seorang daripada kita harus memiliki semangat untuk meningkatkan kebolehan diri dan meneruskan usaha untuk mencapai matlamat diri.

### (3) Cara pemikiran tentang pembangunan sumber manusia

Berkenaan kepentingan pembangunan sumber manusia di Kumpulan Panasonic, pengasas berkata "Sebelum membangunkan produk, kita membangunkan orang". Pengasas mempercayai bahawa, bagi membangunkan produk yang baik, kita perlu membangunkan orang yang sesuai terlebih dahulu.

Akan tetapi, bagaimanakah kita boleh membangunkan bakat orang dan memanfaatkan potensi mereka? Asasnya adalah dengan membangunkan sumber manusia yang memahami Falsafah Asas Pengurusan, melakukan kerja dengan betul berdasarkan falsafah tersebut, membuat renungan kembali secara rendah diri dan menyasarkan pencapaian yang lebih tinggi secara berterusan setiap hari.

Perkara penting dalam pembangunan sumber manusia adalah pegawai atasan dapat menugaskan kerja kepada pekerja bawahan dengan yakin. Inilah merupakan dasar Pengurusan Tanggungjawab Kendiri. Pembangunan bakat orang berlaku di tempat kerja sebenar. Bagi mendapat kebolehan untuk melakukan kerja dengan lebih baik, orang perlu melakukan kerja sebagai kerja sendiri, berfikir dengan sendiri, melaksanakan kerja sambil belajar sendiri di tempat kerja sebenar.

Penugasan tidak bermaksud melemparkan segala tugas kepada pekerja bawahan. Pegawai atasan harus memiliki kesedaran bahawa tanggungjawab akhir adalah miliknya sambil menggalakkan pekerja bawahan untuk memiliki sifat sendiri mereka dan terus membuat pertimbangan dan penambahbaikan. Perkara ini bukan bermaksud pegawai atasan harus mengajarkan segalanya. Pegawai atasan harus berkomunikasi dengan pekerja bawahan supaya pekerja boleh berfikir, menyedari dan memahami ajaran yang dipelajari.

Walaupun pegawai atasan haruslah mempertimbangkan keadaan pekerja dan kadang-kadang menjadi tegas dengannya, tetapi perkara yang paling penting

adalah supaya setiap seorang pekerja boleh mempercayai pegawai atasan dan berkomunikasi dengan kejujuran dan kemesraan supaya pekerja boleh melakukan kerja dan menyasarkan perkembangan diri dengan perasaan terjamin.

Dengan menjalankan tanggungjawab dengan cara yang tidak melepaskan tangan sepenuhnya, pegawai atasan haruslah membimbing pekerja bawahannya untuk membuat pertimbangan tentang risiko yang mungkin timbul pada masa depan dengan lebih mendalam. Pegawai atasan juga dapat meningkatkan kebolehan diri dengan perkara yang dipelajari daripada pekerja bawahannya.

Salah satu contoh pelaksanaan adalah semasa penubuhan kilang Saga. Pada awal 1960-an, semasa Presiden Awatarou Takahashi ingin menubuhkan kilang bateri untuk Matsushita Electric yang di bawah pimpinannya di wilayah Saga, beliau telah memilih dua pemuda yang berusia lebih kurang 30 tahun yang tiada pengalaman dalam penubuhan kilang, dan mengamanahkan segala perkara daripada penyediaan bangunan dan peralatan kilang sehingga permulaan proses pembuatan kepada mereka.

Bekas Presiden Takahashi tidak menerangkan keperluan yang terperinci dan hanya memberikan garis panduan tentang cara pemikiran asas, tetapi pada masa yang sama, beliau juga memberikan permintaan yang sukar seperti meminta dua pemuda tersebut untuk mengurangkan separuh daripada kos pembangunan bangunan yang dicadangkan pada mula-mula. Dua pemuda tersebut mengusahakan hal tersebut dengan sedaya upaya mereka dan akhirnya, mereka dapat menubuhkan kilang tersebut dengan kos yang kurang daripada belanjawan asal. Selepas itu, dua pemuda tersebut telah meneruskan sumbangan mereka dalam kegiatan penubuhan kilang di luar negara dan pengurusan syarikat Kumpulan Panasonic sebagai pengurus.

Tugas yang paling penting bagi seorang pengurus ialah pembangunan sumber manusia. Kumpulan Panasonic bermatlamat untuk menjadi syarikat ideal dan ingin terus menyumbang kepada pembangunan masyarakat. Dengan menetapkan impian dan matlamat besar seperti itu, jangka masa bagi setiap seorang daripada kita terlibat dalam perniagaan boleh dikatakan hanyalah suatu tempoh yang singkat. Oleh itu, daripada perspektif kelangsungan perniagaan buat selamanya, pegawai atasan haruslah membangunkan pekerja bawahan supaya mereka boleh menurunkan legasi kepada generasi akan datang.

Pegawai atasan mempunyai tanggungjawab untuk membimbing pekerja bawahan agar mereka dapat melepasi tahap kebolehannya sendiri. Dalam

keadaan yang masyarakat berkembang maju dengan pesat, kita tidak boleh menganggap bahawa cara sekarang boleh digunakan untuk zaman yang akan datang. Pegawai atasan haruslah membantu pekerja bawahan supaya mereka mendapat kebolehan untuk menangani pelbagai kesukaran dengan fleksibel apabila mereka memegang jawatan yang bertanggungjawab tinggi.

Terdapat banyak lagi kata-kata pedoman tentang pembangunan dan penggunaan bakat orang yang ditinggalkan oleh warga pekerja dahulu. Kami berharap anda dapat menggunakannya dalam pembangunan bakat orang dan pertumbuhan anda sendiri.