

# مسئولیت اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی (شرکت‌ها)

کونوسوکه ماتسوشیتا

ترجمه:

محمدرضه سرکاراژان

مریم داداش‌زاد



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

سرشناسه  
عنوان و پدیدآور  
مشخصات نشر  
مشخصات ظاهری  
شابک

ماتسوشیتا، کونوسوکه، ۱۸۹۴-۱۹۸۹ م. Matsushita, Konosuke  
مسئولیت اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی (شرکت‌ها) / نویسنده  
کونوسوکه ماتسوشیتا؛ ترجمه محمدرضا سرکارآرانی، مریم داداش‌زاده.  
تهران: رسا، ۱۳۸۹.  
۱۵۵ ص.  
ISBN 978-964-317-825-3

وضعیت فهرست نویسی : فیپا.  
یادداشت  
موضوع  
شناسه افزوده  
شناسه افزوده  
رده‌بندی کنگره  
رده‌بندی دیویی  
شماره کتابشناسی ملی

عنوان اصلی: Corporate Social Responsibility, 2005  
مسئولیت اجتماعی کسب‌وکار.  
سرکارآرانی، محمدرضا، ۱۳۴۴ - ، مترجم.  
داداش‌زاده، مریم، ۱۳۲۸ - ، مترجم.  
HD ۶۰/م۲م۵ ۱۳۸۹  
۶۵۸/۴۰۸  
۱۶۴۶۵۱۶

کتابچه حقوق محفوظ و مخصوص ناشر است  
دوست عزیز، هرگز به کسی، درآمد از دسترنج دیگران، تکثیر کتاب بدون اجازه از ناشر و فروش آن، نفیسه بهای کتاب، کاری نادرست و نامشروع است و در نهایت، موجب رواج بی‌اعتمادی در جامعه و بروز بی‌آمدهای ناگوار در زندگی و محیطی ناسالم برای خود و فرزندانمان می‌گردد.



مؤسسه خدمات فرهنگی رسا

تلفن: ۴۵-۴۴۴۴۸۳۴۸ فاکس: ۸۸۸۳۸۱۲۵

WWW.RASABOOKS.IR

عنوان: مسئولیت اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی (شرکت‌ها)

تألیف: کونوسوکه ماتسوشیتا — مترجمین: محمدرضا سرکارآرانی، مریم داداش‌زاده

چاپ سوم: ۱۳۹۵ — تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

مرکز توزیع: پخش رسا - تلفن: ۶۶۹۰۷۷۱۰ و ۶۶۹۰۷۷۱۲

قیمت: ۸۰۰۰ تومان

## فهرست

۷	پیش‌گفتار مترجمان
۱۳	مقدمه
۱۷	فصل اول
۱۷	مدیریت با نگاه به آینده
۱۹	شرکت با عنوان یک نهاد عمومی
۲۴	رسالت شرکت
۳۱	هماهنگی شرکت با جامعه و محیط زیست
۳۶	جلوگیری از بروز آلودگی و تبع آن
۴۲	شرکت و جابه‌جایی جمعیت
۴۹	فصل دوم
۴۹	ترویج مشارکت در سطوح ملی و استانی
۵۱	شکوفایی دو جانبه شرکت‌ها: رقابت توأمان
۶۰	دیپلماسی غیردولتی
۶۸	نقش شرکت در آموزش بزرگسالان
۷۵	بینش مدیریت برای تضمین منافع شرکت
۸۱	مدیران و وظیفه‌شناس، کارمندان و وظیفه‌شناس
۸۷	فصل سوم
۸۷	به حداکثر رساندن توانایی‌های صنعت بخش خصوصی
۸۹	خطرهای سستی و بی‌توجهی به آینده
۹۳	به سوی جامعه معاف از مالیات

۹۷ ..... صنایع امروز و تولید آلاینده‌ها

۱۰۱ ..... همزیستی رقابت‌جویانه

۱۰۵ ..... **فصل چهارم تفکر خلاق نیاز امروز و فردا**

۱۰۷ ..... به سوی خلق منابع جدید

۱۱۳ ..... حق همگانی بهره‌برداری از منابع

۱۱۹ ..... توجه به مشکل بیکاری

۱۲۵ ..... **فصل پنجم ایران در قرن بیست و یکم**

۱۲۷ ..... اهمیت حضور مؤسسات تولیدی و کسب‌وکار خصوصی

۱۳۳ ..... روابط مدیریت و نیروی کار

۱۳۹ ..... آموزش انبساطی و همگانی

۱۴۶ ..... روش‌های حفظ آموختن عمومی

WWW.KETABDIR

## پیش‌گفتار مترجمان

کرنوسوکه ماتسوشیتا (۱۹۸۹-۱۸۹۴)، بنیان‌گذار گروه صنعتی ماتسوشیتا الکتریک (ناسیونال و پاناسونیک) در کتاب «نخست انسان، سپس کالا» داستان مردی را نقل می‌کند که از کوهنوردی پرسید: «چرا این همه رنج بر خود هموار می‌کنی تا از کوه بالا روی؟» کوهنورد پاسخ داد: «زیرا کوه در برابر من استاده است!»

او بر اساس این گفته‌ی کوتا، شعار گروه صنعتی خود را این‌گونه انتخاب کرد: «جوانی برای انسان که از ایمان و امید لبریزند، ابدی است، پس به چالش‌های هر روز در پیش رو با دلیری و اعتماد، خوشامد بگو!» به کوشش مدیران برجسته و کارآفرین چون ماتسوشیتا، ژاپن که روزی مشتاق آگاهی یافتن از رمز و راز مدیریت جوامع صنعتی بود، امروزه خود به موضوع مطالعه بسیاری از بهترین‌ترین جهان تبدیل شده است؛ راز موفقیت ژاپن در توسعه منابع انسانی، فلسفه مدیریت انسان‌گرا و مشارکتی، نگاه به انسان به منزله نیروی مولد و رویکرد انسانی به تولید، مدیریت مناسبات صنعت و نیروی کار با تأکید بر اخلاق حرفه‌ای و روش‌های ترویج مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه از موضوع‌های مورد علاقه این پژوهش‌گران است.

هاسه گاو، یکی از برجسته‌ترین متفکران اقتصادی ژاپن (۱۹۶۹-۱۸۷۵) می‌گوید: «شاید کمی اغراق‌آمیز به نظر برسد اگر بگویم ژاپنی‌هایی که در اوایل سلطنت امپراتور می‌جی (۱۹۱۲-۱۸۶۸) متولد

شده‌اند و اکنون از نعمت حیات برخوردار هستند، در طول مدت زندگی خود شاهد تحول و پیشرفتی در کشور خود بوده‌اند که در اروپا دو تا سه قرن طول کشید و من یکی از این ژاپنی‌ها هستم».

مطالعه فرایند نوزایی یک سرزمین و ملت در مدتی کمتر از یکصد سال از داستان‌های شگفت‌انگیز روزگار ماست. ماتسوشیتا بر این باور است که روز این تحول شگرف در نگاه به انسان بوده است، آنجا که می‌گویند: «در جایگاه مدیر اگر کارگران در نظرت به منزله فرزندانت نباشند مدیر خوبی نیستی!»

در دهه ۱۹۵۰ بهترین نویسندگان مدیریت در هاروارد و ام‌آی‌تی، ماتسوشیتا را بزرگترین و برجسته‌ترین کارآفرین سده بیستم در جهان معرفی کرده‌اند و رویکرد انسان‌دوستانه، تولید، مدیریت و روش مواجهه او با چالش‌های دستیابی به آرمان‌ها و تمرکز و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی (شرکت‌ها) را ستایش می‌کنند. بیشترین عبارتی که برای آنها جذابیت داشته است. این جمله مشهور ماتسوشیتا است:

«نخست، انسان!» (PEOPLE COME FIRST) که در کتابی به قلم آقای کاتسو هیکوگوچی، که بیش از بیست و در سال دستیار ویژه ماتسوشیتا بوده است، به خوبی تبیین شده است.

کونوسوکه ماتسوشیتا کتاب‌های زیادی منتشر کرده و تعدادی از آنها نیز از زبان انگلیسی به فارسی برگردانده شده است. دیدگاه‌های ماتسوشیتا درباره مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی که موضوع جدید و فراگیری در حوزه مدیریت است و موارد مهمی مانند تعلق شرکت به اجتماع، رسالت شرکت‌ها، مسئولیت‌های شرکت‌ها در حفاظت از محیط زیست، جاب‌جایی جمعیت، ترویج دیپلماسی غیردولتی، آموزش بزرگسالان، کاهش آلاینده‌ها، خلق منابع تازه برای

رشد، اشتغال نیروی کار، افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان، و همزیستی در عین رقابت و حراست از آرامش عمومی را دربرمی‌گیرد که از مباحث مهم مطرح شده در کتاب حاضر است.

ماتسوشیتا با طرح نظریه مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها رویکرد نوینی در مدیریت کسب‌وکار و توسعه منابع انسانی ارائه می‌دهد و روش‌های مؤثر هماهنگی سازمان‌ها را با دگرگونی‌های غیرقابل پیش‌بینی محیط پیرامون با توجه به رویکردی انسانی و اجتماعی به نیروی کار و تأکید بر اخلاق حرفه‌ای، و ایفای دو نقش همزمان «مدیر» و «مربی» را به روشنی توضیح می‌دهد. در این کتاب راه‌های به چالش کشیدن پیش‌فرض‌های ذهنی و عینیت کشیدن به نحوه ارتباط پیچیده آنها با عمل را به‌ویژه در ارتباط با امور به ظاهر متهم مانند همزیستی و رقابت، منابع سازمان و سندیکای کارگری، مالیات و رشد کسب‌وکار، نرخ رشد و محدودیت منابع، و مسئولیت اجتماعی، منافع و مأموریت شرکت به‌خوبی تبیین می‌کند.

از نظر ماتسوشیتا تولید کالا و خدمات با کیفیت عالی بنیادی‌ترین مسئولیت اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی است. اما مهم‌تر از آن توانمندسازی نیروی انسانی و پرورش اجتماعی آنها است که بسیار حیاتی‌تر است. او بر این باور بود که چون شرکت منابع خرد را از جامعه می‌گیرد و محصول خود را نیز به جامعه ارائه می‌دهد بنابراین باید از بستر حیات خود که جامعه است مراقبت کند و بهترین راه انجام دادن این مسئولیت تولید کیفی، ارزان، بادوام و فراوان است. جمله معروف او به کارکنانش که اگر از شما سؤال شد چه تولید می‌کنید؟ پاسخ دهید: «شرکت ما انسان می‌سازد، البته کالاهای الکتریکی هم تولید می‌کند.» ضمن تبیین نگاه انسانی به مدیریت و کسب‌وکار، بر آموزش و پرورش اجتماعی کارکنان و آحاد افراد جامعه تأکید دارد.

مؤسسه آموزشی پژوهشی پی اچ پی<sup>۱</sup> که با هدف ترویج ایده‌هایی که به آرامش و بهروزی جامعه بشری و دستیابی به رفاه مادی و سعادت معنوی انسان‌ها توسط کونوسوکه ماتسوشیتا تأسیس شده است، دیدگاه‌های ماتسوشیتا را درباره مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی جمع‌آوری و به زبان انگلیسی ترجمه و در قالب این کتاب منتشر کرده است. مهم‌ترین مباحث این کتاب عبارتند از:

مهربانی و مأموریت‌های بنگاه‌های اقتصادی، مسئولیت‌های بنگاه‌ها در تعامل با جامعه، محیط زیست، مبارزه با آلاینده‌ها و جابه‌جایی مخرب جرماتیک، نقش بنگاه‌ها در آموزش و پرورش جامعه و توانمندسازی نیروی انسانی، روش‌های همزیستی و رقابت برای رشد و توسعه، شرایط رونق اجتماعی همکاری‌های اقتصادی، توجه به اشتغال به عنوان مهم‌ترین رساله بنگاه‌ها، حق همگانی دسترسی به منابع، دوراندیشی و نگاه به آینده در مدیریت، دیپلماسی غیردولتی و چشم‌انداز کسب‌وکار و مسئولیت‌های بین‌المللی. ژاپن در قرن بیست و یکم برای توسعه جهان و حراست از صلح آرامش و رفاه انسان‌ها.

با تشکر از زحمات آقای ناجیان مدیر محترم انتشارات ساپا برای فراهم آوردن امکان نشر این اثر و تشکر از خانم لیلی کامیاب به خاطر نطه‌نظرات سازنده‌شان در ترجمه این کتاب، مطالعه آن را به مدیران، سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان، کارشناسان، دانشجویان و همه فرهیختگانی که در جستجوی چشم‌اندازهای تازه‌ای درباره مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه‌های اقتصادی هستند، توصیه می‌شود.

محمدرضا سرکارآرانی - مریم داداش‌زاده

## مقدمه

قرن بیست و یکم تازه شروع شده است، اما ارزش های مصرف کنندگان به سرعت در پیایی و آهنگ پرشتاب رشد جامعه اطلاعاتی و گسترش اقتصاد بدون مرز، با تنوعی بیش از هر زمان دیگر به سرعت در حال رشد است. مدیریت اقتصادی در چنین فضایی هم باید چشم اندازی جهانی داشته باشد و هم با نیازهای و دل مشغولی های محلی. پیروزی و شکست برای شرکت، چه بزرگ و چه کوچک بستگی به سرعت و چالاکی سازگاری با تغییرات در بسیاری از جبهه ها دارد. ما در آغاز عصر جدیدی قرار داریم که مدیران با چالش های دشوار و خطرپذیری های بالا روبه رو هستند. با این حال یک بنگاه اقتصادی که برای نیل به اهداف خود فعالیت می کند و مسئولیت خود را به خوبی می شناسد و در اجرای وظایف روزانه درنگی روان نمی دارد، می تواند به موفقیت و رشد دلخواه نائل آید. در پیمودن این مسیر دشوار باید حداقل یک خط مشی پایدار مدیریتی در اولویت باشد. راه های میان بر ممکن است با موفقیتی آنی به همراه باشد اما توسعه بلندمدت را تضمین نمی کند. خط مشی بنیادینی که ماتسوشیتا الکتریک را هدایت می کند مبتنی بر اصول مدیریتی، فلسفه، و دیدگاه بنیان گذار شرکت، کونوسوکه ماتسوشیتا است. بنگاه هایی که چنین اصول پایه ای را دنبال می کنند و روش های مدیریتی خود را با نیازهای زمانه، فرهنگ و عادات و رسوم کشور خود منطبق

می‌سازند می‌توانند در مورد رشد پایدار و مستمر خود اطمینان داشته باشند.

گروه اقتصادی ماتسوشیتا شامل انواع گسترده تجارت و فعالیت تولیدی و اقتصادی نه تنها در ژاپن بلکه در سراسر جهان است. برای دستیابی به این مرحله از رونق و رشد در فعالیت‌های متنوع اقتصادی، بر این باوریم که انتقال و ترویج و جای‌گزینی گفته‌ها، اندیشه‌ها و ایده‌های مؤسس این گروه در اذهان تمام کارکنان ماتسوشیتا به عنوان راهنمای تلاش ریزانه آنان بسیار مهم است.

مؤسسه توسعه انباشته‌های مدیریتی ماتسوشیتا که به پی‌اچ‌پی<sup>۱</sup> مشهور است از بیست سال پیش کار انتشار آثار بنیان‌گذار شرکت ماتسوشیتا را به زبان انگلیسی آغاز کرد. اولین اثر ماتسوشیتا به انگلیسی با عنوان «اندیشه‌هایی دربارهٔ انسان» در سال ۱۹۸۲ منتشر شد. اکنون که این مؤسسه به سوی دههٔ سوم میلادی خود نزدیک می‌شود، بخش بین‌المللی آن با بررسی تمام آثاری که تاکنون منتشر شده گزیده‌های آثار و نوشته‌های ماتسوشیتا را که ارزشی ماندگار و جهانی برای کسب‌وکار و مدیریت امروز دارد جمع‌آوری می‌کند و به تدریج برانگیختار همگان قرار می‌دهد. حاصل این تلاش کتابخانهٔ کونوسوکه ماتسوشیتا با مجموعه‌ای از کتاب‌های قطع جیبی و جلد شمیم منتشر شده به زبان انگلیسی است. عنوان‌های مجموعهٔ چهار جلدی کونوسوکه ماتسوشیتا عبارتند از: زندگی و فلسفهٔ مدیریت (جلد اول)، دستورالعمل‌های کسب‌وکار موفق (جلد دوم)، خط‌مشی‌هایی برای مدیران (جلد سوم) و فوت و فن‌های مدیریت (جلد چهارم)، خرسندیم که جلد پنجم این مجموعه را با عنوان مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها تقدیم می‌کنیم. مطالب ارائه شده بازتابی

از بازانديشی و باورهای ماتسوشیتا دربارهٔ موضوعات متنوعی شامل راه‌هایی که شرکت می‌تواند به ارتقاء شرایط زندگی مردم در جوامع محلی و منطقه‌ای کمک کند، تدابیری برای همزیستی و رقابت، ضرورت بالندگی بخش خصوصی، چالش‌های مدیریت در قرن بیست و یکم، روش‌های بازانديشی در روش‌های سنتی کسب‌وکار و... است. همهٔ این نوشته‌های ماتسوشیتا قبل از فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی، به هم پیوسته، نو کشور آلمان، خصوصی‌سازی شرکت‌های متعلق به بخش عمرمی در ژاپن و پایان آنچه که اقتصاد حبابی<sup>۱</sup> ژاپن نامیده می‌شود نوشته شده است. با این وجود نوشته‌های ماتسوشیتا به طرز شگفت‌انگیز امری را بسیار عمیق برای مسائل چالش‌برانگیز و هیجان‌آور و پربحث امر می‌داند.

فصل یک و دو کتاب به مسئولیت‌هایی که صنعت بخش خصوصی نه تنها در مقابل مردم جامعه‌ای که بر آن کارخانه‌ها و دفاترش مستقر شده‌اند بلکه در مقابل مردم کشورهای دیگر به ویژه کشورهایی که شرکت در آنها فعال است می‌پردازد. فصل سوم کتاب مطالب بازبینی شدهٔ کتاب «آن‌طور که من می‌بینم»<sup>۲</sup> (PHP، ۱۹۸۹) است.

دو فصل آخر کتاب، ویراست جدید نوشته‌هایی از ماتسوشیتا است که برای اولین بار در سال ۷۸-۱۹۷۷ در مجلهٔ انگلیسی پی‌اچ پی به چاپ رسیده، به نظر می‌رسد پیام‌های این نوشته‌ها برای همهٔ مفید است و بازتاب چشم‌اندازی است مبتنی بر همدلی همراه با حس واقع و انعطاف‌پذیری از آنچه که زندگی را برای خانواده، جامعه و ملت بهتر می‌سازد. بنیان‌گذار شرکت ماتسوشیتا الکترونیک پیش از هر چیز علاقه‌مند

1. Bubble Economy

2. K. Matsushita (1989) As I see it, Kyoto: PHP Research Institute, Inc

بود که صنعت خود را به سوی ایفای نقشی در جامعه هدایت کند. این علاقه‌مندی همیشه لبریز از هوشمندی و واقع‌گرایی بود. به این خاطر است که نوشته‌های او همیشه با قاطعیت خاصی تبیین می‌شود و رویکردهای تازه‌ای برای مشکلات بسیار کهنه و ریشه‌دار به همراه دارد. ماتسوشیتا همراه با رویکرد انسانی به کار، مدیریت و تولید به ضرورت به کسب منفعت هم می‌پرداخت و به راه‌های استفاده از پول به طریق سازنده اعتقاد داشت که در غیر این صورت در بلندمدت هیچ کس منتفع نمی‌شود. اگر دست‌اندرکاران کسب‌وکار یا افراد دیگری که در عرصه‌های مختلف اقتصاد فعال است می‌کنند مطالب این کتاب را جدی تلقی نموده و از آن الهام گیرند، بر نیروی تازه‌ای دست پیدا می‌کنند که به پایداری کسب‌وکارشان کمک کرده و سرعین حال به ارتقاء و رشد بسیاری از انسان‌ها یاری می‌رسانند.

بخش بین‌المللی

ژسسه پژوهش PHP