

极简工作

工作中的断舍离，效率提高20%

[德] 约根·库尔兹◎著

(Jürgen Kurz)

王瑞琪◎译

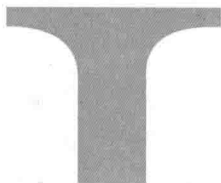


**Für immer
aufgeräumt**

Zwanzig Prozent
mehr Effizienz im Büro

Für immer
aufgeräumt

Zwanzig Prozent
mehr Effizienz im Büro



极简工作

工作中的断舍离，效率提高20%

[德] 约根·库尔兹◎著

(Jürgen Kurz)

王瑞琪◎译

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

极简工作. I, 工作中的断舍离, 效率提高20% /
(德) 约根·库尔兹著; 王瑞琪译. —北京: 中国人民大学出版社, 2017.7

ISBN 978-7-300-24363-4

I. ①极… II. ①约… ②王 III. ①工作—效率—
通俗读物 IV. ①C935-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第084442号

极简工作 I

工作中的断舍离, 效率提高 20%

[德] 约根·库尔兹 (Jürgen Kurz) 著
王瑞琪 译

Jijian Gongzuo I

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)		
	010-82501766 (邮购部)		010-82514148 (门市部)		
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)		
网 址	http://www.crup.com.cn				
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	北京玺诚印务有限公司				
规 格	148 mm×210 mm 32 开本	版 次	2017 年 7 月第 1 版		
印 张	5.75 插页 2	印 次	2017 年 7 月第 1 次印刷		
字 数	97 000	定 价	39.00 元		

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



目录

CONTENTS

第1部分 持久整洁的基础知识

- 1. 本书宗旨：助你取得持续进步 / 3
- 2. Kaizen 理念：持续优化 / 8
 - 2.1 什么是“Kaizen” / 8
 - 2.2 登上 Kaizen 阶梯 / 10
- 3. 正确使用本书：你会极大受益 / 14

第2部分 持久整洁的五级阶梯

- 1. 第一级：整理与清洁 / 19
 - 1.1 拍下现状 / 21
 - 1.2 系统分类 / 24
 - 1.3 如果你没有时间整理，该怎么办 / 26
 - 1.4 尝试丢弃 / 29
 - 1.5 在直接工作区域内获得更多空间 / 31
 - 1.6 完善垃圾清理 / 36
 - 1.7 保持工作区整洁 / 38



2. 第二级：约法三章 / 42

2.1 文字标记让人一目了然 / 45

2.2 抛弃便笺记录法 / 49

2.3 合理利用订书机等办公用品 / 54

2.4 为什么只需要一个信箱 / 56

2.5 战胜阅读文件 / 60

2.6 建立可靠的备忘系统 / 63

2.7 优化运行中业务的资料夹 / 65

2.8 应对日复一日的“电邮轰炸” / 69

2.9 巧用传真机和复印机 / 72

2.10 共同使用办公用品 / 75

2.11 管理数码相机和连接线 / 77

2.12 节省档案室空间 / 79

2.13 如何使用公用橱柜和公用房间 / 86

2.14 使用清单和表格 / 92

2.15 制定杂志传阅规则 / 95

2.16 通用准则——以销售部为例 / 96

2.17 实践成功的秘诀 / 98

3. 第三级：优化工作流程 / 101

3.1 通过看板管理库存 / 104

3.2 针对常用收件方准备地址贴纸 / 107

3.3 加快书信联系 / 109

3.4 提高会议效率 / 111

- 3.5 一分钟速成教学让办公室仪器操作变简单 / 113
- 3.6 集中使用一个宣传册架子 / 117
- 3.7 优化流程——实例：打电话 / 122
- 3.8 减少浪费——不同的实例 / 124
- 3.9 优化结构——实例：代班规定 / 127
- 3.10 未雨绸缪——实例：斜面办公桌 / 129
- 3.11 一个工作团队的优化——实例：外勤员工 / 130
- 3.12 实践成功的秘诀 / 135
- 4. 第四级：加强自我责任意识 / 137
 - 4.1 真正实现信息透明化 / 138
 - 4.2 激发员工的潜能 / 140
 - 4.3 营造不畏错误的氛围 / 142
 - 4.4 建立优化建议制度 / 144
 - 4.5 加强员工的自我管理 / 148
 - 4.6 实践成功的秘诀 / 150
- 5. 第五级：目标与指标 / 153
 - 5.1 处理时间与运行时间之比 / 157
 - 5.2 遵守日程安排 / 158
 - 5.3 投诉率 / 160
 - 5.4 管理部门的支出份额 / 161
 - 5.5 每人每年提出的优化建议 / 162
 - 5.6 员工满意度 / 164
 - 5.7 实践成功的秘诀 / 165



第1部分

持久整洁的 基础知识



1. 本书宗旨：助你取得持续进步

“没人有时间整理东西，但人人都有时间找东西。”这句话在办公室中得以验证。在生产制造时，思想的持续优化已经成为常态，然而众多企业在优化过程中却忽略了办公室优化。那些最容易犯的，最难发现的，产生最大影响的和最不容易改正的错误，其实往往并非出现在生产制造的过程中。

尽管如此，绝大部分优化的对象依然是制造，而非管理。因此，当车间已经取得长足进步时，办公室优化的巨大潜能却没有被开发。也正因为如此，尽管许多企业有好的产品，却因办公室的浪费和低效而影响发展。员工必须克服持续增加的工作压力，这往往会带来不满、劳累和过重的负担。

如今，全球化毫无疑问地影响着各行各业。因此，为了确保公司能够幸存，避免浪费已经不是一种选择，而是不容商榷的前提。



那么工作日常究竟是什么样的呢？很多企业都会有以下场景：

☞ 办公室工作没有标准，每个人按照自己认为对的方式完成任务。

☞ 运行时间过长。

☞ 存在弯路和阻碍。工作运行并非通畅顺利，而是曲折迂回。

致力于生产技术和自动化研究的夫琅和费学院用数据对这些情况加以说明。由该学院发表的一份研究报告表明：办公室工作人员平均浪费了他们32%的工作时间（Lean Office 2006, S. 5f.）。细分这些浪费的时间，约三分之一是浪费在自己的办公区，只为找一份需要的文件；一半是由于办事过程协调不周造成的，这可能会引发过长的等待时间和办公运行的停滞；剩下的则归咎于办公室其他低效的工作。

细究这份报告的数据一定让人瞠目结舌：居然浪费了32%的工作时间！把这些浪费的时间加起来，相当于一年中有70天，员工只是来到公司，一整天无所事事，接着下班回家，什么正事儿都没做。

20年前恐怕这并不是个问题。以前流行“以大欺小”，现在却变成“以快欺慢”。你现在的速度只能在下一个比你更快更廉价的竞争者出现之前被接受。扪心自问，如果你的竞争对手完成同样的工作比你好20%，快20%，还便宜

20%，会怎么样呢？你认为顾客还会继续选择你，只因为他们去年与你作过吗？

如果你觉得这个例子太不现实了，那就问问在汽车工业这一行工作的人。那儿的供应商在数年前就被要求降价30%，如果他们还想继续接到订单的话。

关于本书主题的重要性，如果你还想更近一步证明的话，就想想知识爆炸吧：知识每四年翻一倍。四年后30封邮件变成60封，再过四年后再翻一番，即120封，总共翻了两番。然而八年过后，要等再次翻倍可要不了四年了，因为翻倍的速度越来越快。

如果你袖手旁观的话，你办公桌上的2个文件夹虽不会变成16个，但很可能会变成至少8~10个。自然，未完成的项目资料也会随之增加。

无论你是干哪行的，很明显，你必须得做点儿什么，否则将会遭受身心疾病的困扰。近年来，这种情况越来越严重并逐渐发展成一种现象：职工因工作压力而崩溃、患病（心身耗竭综合征）。

解决的方法是：即使在办公室中也要重视并充分调动生产力。谁能成功提高自己的办公效率，谁就能胜任更高要求的工作。

当你只是听到或看到“整理”这个词的时候，再联想到你之前的种种经历，恐怕要翻白眼。当你把你的地下室、存储器或车库整理干净后，这种整洁清爽的状态并不能保



持很久。这种情况我隔一段时间就能从我研讨会和报告的听众中听到。只有极少部分人能够长时间保持井井有条。



整理出效率

因此，本书的目标是：手把手地教你方法，给你建议，帮助你长期维持办公桌和办公室的整洁。

如果你现在问我这是否可行，那么你应当知道：这些方法来自实践，而且已经在数百张不同行业的办公桌上得到证实。我这些方法既适用于5个员工的小作坊，也适用于2万员工的上市公司。本书中，我总结了通用法则，到哪儿都能用上，只要单位里有行政管理的工作，也就无关乎是工业企业还是服务行业了。

通过本书的指导建议你会发现，只需很短时间，你在办公区明显更加如鱼得水。你预期会有哪些成效呢？当我在指导结束后问起我的客户，他们如何评价自己的改变时，统计出以下几条：

☞ 效率提高10% ~ 20%

☞ 空间节省20%

☞ 找东西的时间缩短40%

☞ 运作时间缩短25%

随之而来的其他改变：

☞ 同事满意度显著提升

☞ 办事过程中阻碍减少

☞ 满足客户要求更快

☞ 竞争力提高

近年来，随着综合性和动态的持续增强，公司更快、更好、更经济地运行显得尤为重要。因此，员工除了对自己的办公桌了如指掌之外，还得熟悉同事的工作进程。如今，在管理中行之有效的代班制度依然十分罕见。出于这种原因，我在本书中不仅仅聚焦于自己单独的工作区域，而是延伸至整个部门甚至全公司。

由于本书给出的建议旨在更快、更好，尤其是更轻松地工作，工作人员大都从此获益，并出现积极转变。

学习本书后，除了上文提及的持久整洁之外，你还会有其他收获：

☞ 你将熟悉适用于你工作岗位的规定。

☞ 除此之外你还会了解跨岗位规定。大家既能更有效率地完成自己的工作，帮同事代班时，也不会手足无措。

☞ 业务运行时间显著缩短。

☞ 效率提高：同一公司，同一团队却能胜任更多。

☞ 工作人员更多为内部和外部的客户着想。

2. Kaizen 理念：持续优化

本书中，经过实践检验的方法、建议和措施的基础是 Kaizen 理念。尽管书中这一理念仅作为背景知识，还是建议你理解其核心思想。

2.1 什么是“Kaizen”

“Kaizen”这一概念源自日语，由两部分组成：“Kai”（= 改）和“Zen”（= 好或更好）。“Zen”的“Z”发音不是[ts]，而是浊音[z]。

Kaizen 是一个持续改进的实用过程，由多个小步骤累积而成。相较而言，单个措施很容易施行，因为它不涉及昂贵的技术改造，不需要高额投资费用，而且风险一目了然。

如果你想记住这个概念的含义，有以下两条妙招：

（1）联想到“节省”。通过“Kaizen”可以节省所有浪

费的东西。

(2) 在施瓦本地区方言中，这个词的发音接近“无意义”，所以“Kaizen”就意味着丢掉所有无意义的东西。

20世纪90年代初，一份关于汽车厂商对比的国际研究报告使持续改进过程广为人知。这一时期，相较于全球各国，受益于Kaizen过程的日产汽车制造速度快20%，价格便宜20%，质量高20%。德国、美国纷纷借鉴后也得到类似的改善。

我曾做过几年的商务主管，也是tempus分公司drillbox的领导层成员。在这一职位上，我致力于研究改进的各种可能，并接触了Kaizen理念。之后我们开始试着理解Kaizen，并应用于实践中。结果公司的改进达到了我们曾觉得遥不可及的高度，毕竟我们在推行Kaizen之前就已经是收益颇丰的世界市场引领者了。Kaizen让我们挖掘了许多改进的潜能。

后来我遵循“适用于生产也能适用于管理”这一原则，开始把这些理念运用到办公室中。当成功如期而至并流传开来后，我接到了举办讲座和研讨会的邀请。后来我又在一些公司中加入了实践指导，同样妙趣横生。

下文中介绍的并非新方法，而是将生产制造中的改进潜能转移到办公室中。创新的是，Kaizen理念被运用到了管理领域。这并不奇怪，因为管理中隐藏着加速运行、加强客户友好的巨大潜能。



无论是在生产还是在管理中，你会发觉Kaizen揭示了你之前从未意识到的问题。如果你成功地解决了各种积压的事务，便能迎接新的挑战。Kaizen让过去那些存在而未被察觉的问题变得透明化。

Kaizen理念的特别之处在于，它既适用于公司也适用于员工：员工能够更快、更好，尤其是更轻松地工作，同时，公司也会更有竞争力。

2.2 登上 Kaizen 阶梯

办公室Kaizen的宗旨是阶梯状的、持续的改进，共由五级紧挨着的阶梯组成。

本书第2部分的五个章节分别对应这五个梯级。

为了能更好地理解五级持续改进的功效，请你先想象



一个沉重的大球。在管理业务的组织工作中，你看到的问题越多，球就越沉。如果你想把球推上一个斜坡，需要费很大力气。在办公室里也一样。第一步，为了整理干净，以及清除你工作环境中所有干扰你注意力和打断你工作的东西，你必须投入时间和精力。

下图对应第一级的任务。



第一级

如果你在这一阶段就放弃努力，后果必定十分严重：球会滚回来。而且还不只是回到原位——球甚至会倒退一段距离。类比到办公室中，这意味着短时间内又会像以前一样杂乱无章，而且你不再良心不安，因为反正努力了也是白费。

因此第二级的内容是约法三章。规定可以帮助你维持秩序。所有你立了规矩的地方都不用重新整理了。规定就像一个楔子对球加以固定，防止其滚落。