

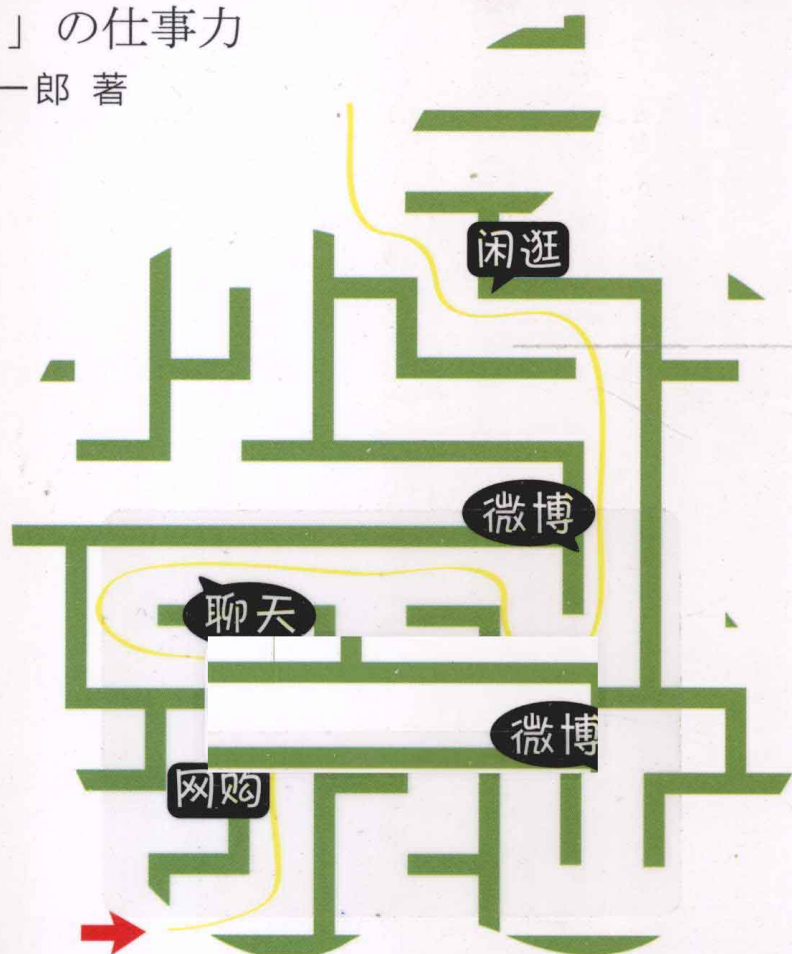
工作再多也不忙乱

不加班的工作力

工作
是在既定的上班时间内进行的行为
若你加班已成为每日必需
那么
是该检讨工作效率的时候了

「残業ゼロ」の仕事力

[日]吉越浩一郎 著
杨明绮 译



制造日本**安芬**19年连续增长、**业绩超过德国总公司2倍**奇迹的吉越浩一郎社长的**吉越流工作法**大揭密。
在我就任社长期间，一直都有达成获利目标，之所以能保持这般傲人的成绩，不是增加人手，也不是要求员工加班，而是以一定的人力，在短时间内提升工作效率的成果。

——吉越浩一郎

东方出版社

不加班 的工作力

「残業ゼロ」の仕事力

[日]吉越浩一郎 著

杨明绮 译

東 方 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

不加班的工作力 / [日] 吉越浩一郎 著. 杨明绮 译. —北京: 东方出版社, 2011
ISBN 978-7-5060-4188-1

I. ①不… II. ①吉… ②杨… III. ①企业管理-时间学 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 064089 号

Zangyo Zero no Shigotoryoku by Koichiro Yoshikoshi

Copyright © 2007 by Koichiro Yoshikoshi

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by Oriental Press,
All rights reserved

Original Japanese language edition published by JMA MANAGEMENT CENTER INC.
Simplified Chinese translation rights arranged with JMA MANAGEMENT CENTER INC.
through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2010-3428 号

不加班的工作力

作 者: [日] 吉越浩一郎

译 者: 杨明绮

责任编辑: 王高婷

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 630 毫米×950 毫米 1/16

印 张: 9.75

字 数: 101 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4188-1

定 价: 25.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)
(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

正慢慢迎向另一个人生阶段的我

2006年12月，我卸下黛安芬国际股份有限公司社长一职。自1983年进入公司以来，整整待了二十三个年头，一半以上的岁月都是挂着“社长”这个头衔。

原本打算六十岁退休，因为只是嘴上说说，周遭并没有什么特别反应。但当我宣布从社长这位子退下来的同时，也完全退出了公司的经营团队，所以许多人对我作的决定感到惊愕不已。

因为日本公司一般的体制是，就算辞退社长一职，也会挂个会长或顾问之类的头衔继续参与公司的经营管理。尤其在外商公司，突然辞职肯定会惹来别人的非议与猜测，为免引起不必要的麻烦，半年前我就宣告了这个决定。

若继续留在公司的话，肯定会受到周遭的关切。毕竟在公司待久了，有些革命情感的老同事，一定会力劝我留下来。

要是每件事都来寻问我的意见，整体营运效率便无法提升，而且底下的人不管执行得顺不顺利，都不可能会有“亲

力而为”的实感，委派他人时，也就不可能打从心底享受“工作好比游戏”的快感。

新年新气象，公司也应改头换面一番才行。

我十分赞同这句话。因此在六十岁生日前的三个月，也就是2006年12月中旬，毅然辞去社长一职，也退出经营团队。毕竟是待了二十多年的地方，心里一定有些不舍，也觉得自己应该还能为公司尽些心力，但就公司的立场考虑，世代交替是有其必要性的。

告别职场生涯后，若是法国人的话，肯定会马上享受无事一身轻的惬意生活。

但身为日本人的我，果然还是无法适应突如其来的自由生活。所以有些人一旦从紧绷的生活中解放，一时无所适从，空下来的时间反而成了种压力，影响身体健康，便是这般道理。

为了不让自己的退休生活变得如此，我并不是突然辞退一切，而是逐步减少工作量，慢慢地迎向另一个人生阶段。

总之，为了表示“自己一个人还是可以继续工作”的意愿，遂成立了个人事务所，没想到想听我说话的人格外多，演讲邀约不断，一回神竟发现比在职场时还忙碌，还真应验了“世事多变化，难以预料”这句话。

因四处受邀演讲的关系，认识了各式各样的人，听闻我于黛安芬时代所推行的“晨间会议”以及倡导“零加班”的观念，无不表示赞同，也希望能将这般制度与观念引进自己的公司，着实令人欣慰。我本来就是闲不下来的人，只要人家开口邀约就不会拒绝，但若一直持续下去的话，永远都无法享受另一阶段的人生。

“该如何是好呢？”

脑中不断思索着，于是制定了一项让自己成为“高级品牌”的作战计划。

简而言之，便是大幅提高演讲的出场费——目前我的出场费算是最贵的等级。只要像这样一点一点地提高价码，邀约自然会越来越少，直到再也没有人愿意支付昂贵的价码请我演讲，我便能顺利地进入另一个人生阶段，留下“高级品牌”的名声，完全地引退。

受邀至各地的演讲中，最受众人关注的议题就是“如何减少加班”。虽然越来越多的公司为了员工的健康以及缩减加班费，致力倡导“零加班日”，但绝大部分还是成效不彰。因为无法加班只好带回家做，因为无法加班只好提早上班，像这样以时间来消化工作量的方式，终究还是无法解决问题本质的。

在我就任社长期间，一直都能达成获利目标，之所以能保持这般傲人的成绩，不是增加人手，也不是要求员工加班，而是以一定的人力，在短时间内提升工作效率的成果，我想这般方式对于自己和员工都有着莫大益处，也是我最引以为傲的事。

这本书便是汇整自己过去的职场经验，教大家如何有效率又能乐在工作，打造成功人生的方法。若能对诸位有所帮助的话，就是我莫大的荣幸。

于2007年，引退一周年的冬天

吉越浩一郎

目 录

前言 正慢慢迎向另一个人生阶段的我 001

第一章 不能让加班成为家常便饭的理由 001

工作,是在既定的上班时间内进行的行为。若你加班已成为每日必需,那么,是该检讨工作效率的时候了。

日本上班族已将加班当成习惯 003

为何摆脱不了加班的陋习呢? 005

加班只会降低工作效率 007

力抗原则,奋战不已的日本 009

就算不加班,业绩照样长红 011

制定完成期限,提升工作效率与密度 013

领导者一定要有所“觉悟” 015

第二章 学习将问题“细分化”思考 017

《孙子兵法》说,面对强大的对手,要想办法分化对方,然后集中火力攻打某个部分才有胜算。工作遇到问题时,也是同样的做法。

“没有问题”的公司是最危险的 019

“紧急对策”+“避免重蹈覆辙”+“横向扩展”=解决问题的要诀 021

以论理为骨架,肉体是“GNN” 022

只要看清问题本质,便能解决八成 025

除非你是天才,否则建议将问题细分化 027

- 030 “完成期限”决定一切
- 032 没必要制定“优先级”
- 035 “自以为是”是一大禁忌
- 037 文件档案和工作表也要标示完成期限

041 第三章 改变“会议形式”

会议的目的是：揪出公司发生的问题，提出最妥当的解决方法。

所以，逻辑性思考是必要的，情绪性发言是无效的。

- 043 重视会议的真正理由
- 046 凡事都得“仰人鼻息”，无前途可言
- 048 会议是逻辑性思考最佳“锻炼场所”
- 050 为何2分钟便能作出结论？
- 052 最有效率的方法就是“持续进行，不间断”
- 054 唯有“沟通”才能彻底解决问题
- 055 会议可以拓展员工的气度
- 057 “时间长，次数多”才是有效率的会议
- 058 维持会议质量的秘诀

061 第四章 达成“零加班”的目标

不加班，也能提升工作效率；只要在一定时间内完成工作，业绩照样长红。没有比这更痛快的事了。

- 063 你加的是有意义的班吗？
- 065 改革起因于向别人取经
- 067 工作2 000个小时，业绩“当然”会成长
- 069 每天都是在一片惨叫声中关灯
- 071 让员工产生“不想再加班”的念头
- 073 若无法避免加班，就得负“连带责任”
- 076 工作只是生活的一部分

以“倒推法”规划一日的生活 077

第五章 打造“效率高又强”的经营团队 079

工作好比游戏,“胜利”永远是最重要的课题。人一旦尝到胜利的
的滋味,就会改变“安于现状”的念头,开始勇于挑战新事物。

以打造“成功企业”为终极目标 081

工作好比“游戏”,一定会有得胜的机会 084

成功的准则就是“永不放弃” 086

“顺应时势,勇于改变” “朝令夕改”是理所当然之事 088

“社训”只会让公司腐化 090

组织就是“一个指令,一个动作”的团队 092

从自己所属的“△”开始做起 094

磨炼自己的服从力 096

在组织中克尽自己的本分 099

鸦雀无声的办公室才是“最佳办公场所” 101

明确界定“工作范围” 103

让员工有专属办公空间,各级主管则是集中于一处 105

强而有力的领导者和独揽大权的独裁者是不一样的 108

第六章 改变既有的“工作观” 111

想知道自己有多少能耐并不困难,只要设定工作完成期限,鞭策
自己就行了。

找回天赋的“野性”吧! 113

公司需要具有 TTP 观念的人才 114

尽人事,听天命? 116

汲取失败经验,不可轻言放弃 118

工作是为了“赚钱” 120

从组织压力中解放,获得自由的方法 123

125 重视小小的经验

127 从小处着手，累积经验

129 第七章 “从工作和生活中求取平衡”的真意

“还那么年轻就退休，真是太可惜了”若你存有这样“活到老，工作到老”的想法，“真人生”永远不会到来，你只会拥有“余生”。

131 更有乐趣的工作方式

134 其实，少子化问题是可以轻易解决的

136 和另一半凝聚共识，同心协力

138 从工作和生活中求取平衡的“理想图”

141 下定决心享受一个零加班日的人生

142 活出“真人生”

CHAPTER
1

● 第一章

不能让加班成为家常便饭的理由

工作，是在既定的上班时间内进行的行为。

若你加班已成为每日必需，

那么，是该检讨工作效率的时候了。

日本上班族已将加班当成习惯

“工作是在既定的上班时间内进行的行为。”这是最基本的常识。

但似乎绝大部分日本上班族缺乏这种观念。

我曾在一场以“如何兼顾工作与生活”为题的研讨会上，听到某位大学教授这样的开场白：“首先，我们从如何避免过劳死的议题谈起吧。”瞬间我觉得自己“走错会场”，旋即离席。

会有这般反应也是理所当然的，不是吗？所谓“在工作中和生活中取得平衡”，应该是探讨如何有效利用每天八小时的工作时间，以及工作以外的时间，但那位教授却突然提起“过劳死”的问题。

是的，这就是当今日本社会的现况。

在日本，除了公务员以外，很少有上班族能够准时下班。据我了解，在友人开设的公司里，就算女职员一个月加班 100 个小时也是稀松平常的事情，这项事实实在令人十分惊讶。

虽说如此，年轻时的我也常常加班。

超过晚上十点还在加班是常事，好不容易准备回家，上司一句：“一起去喝一杯吧。”也只能硬着头皮奉陪。

就算知道老婆大人已经准备好晚餐，等着自己回家，也不好意思拒绝邀约。

若另一半是日本人的话，也许多少还会加以体谅，但内人

是法国人，绝对无法容忍不顾家庭、只会埋头工作的丈夫，长此以往，势必走上离婚一途。幸好当时待的是外商公司，于是自愿请调香港分公司，公司也接受了我的请求，遂顺利化解危机。

回首当时，老婆大人的坚持果然是对的。

为何摆脱不了加班的陋习呢？

虽说近年来急趋 IT 化，整体环境的确有助于提升工作效率，但为何日本企业还是摆脱不了加班的陋习呢？

这是因为上班族普遍认为“加班对公司而言，是件好事”，所以唯有在办公室待到很晚，才会有种“自己对公司是有用的”的骄傲感。相反的，要是一下班就回家便觉得脸上无光。

公司方面也认为“员工加班是理所当然的事”，因此往往拖到晚上八点才召集大家开会，觉得公司要是深夜灯没亮着，隔天便斥责员工是“态度散漫”的人。总是被奉为热血有为的经营者，就是一大证明。

现在大环境如此险恶，员工要是朝九晚五的上下班，就会失去竞争力。

公司方面存着这样的心态，那么连带的，员工也会产生“周遭的人都还在工作，实在不好意思先下班”这样的想法。

“日本人认为加班费也是收入来源之一，员工自己也很愿意加班。”我曾听过这样的说法，但问题是，公司只支付四成的加班费，也就是说，六成的加班属于义务性质。

不管是雇主还是受雇者，总会找各种理由否定“零加班”的可能，正因这样，才会摆脱不了加班的陋习。

正因为没有人认真地思考过这个问题，日本人才会永远陷入加班的枷锁之中。

加班只会降低工作效率

加班对公司而言是必要的，况且员工也能理解。

许多经营者都以此为借口，但很明显，这说法并不对。

为什么呢？因为加班对公司而言虽然有正面益处，但对经营方面也会带来负面影响，以下为各位详述理由。

首先，加班会隐藏公司和员工所面临的各种问题。

譬如，若没在上班时间内完成工作的话，也许是工作量超过负荷，工作方式不得要领，或是员工缺乏工作热情等，一定有所原因才是。找出原因，彻底解决，才能迅速提升生产力。

“若无法在上班时间内做完，加班就行了！”要是抱持着这种想法，便无从得知工作为何做不完的理由，无法彻底解决，只会让同样的问题一再发生。

也就是说，因为加班的关系，不但无法认清问题，也失去了改善问题的大好机会。

但也有人反驳：“要是——追究原因去改善的话，就得花费不少成本，若是加班能够改善问题，有何不可能呢？”这是另一番论点。

大家应该听过丰田汽车的“丰田生产模式”吧？

一旦哪条生产线出现质量不良的零件，便会马上停止那条生产线的作业，也就是生产过程“透明化”的意思，彻底追究原因，避免重蹈覆辙，这就是丰田生产模式。