

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

045

奇跡の職場

日本新干线7分钟

清扫奇迹

余湘萍 译
[日] 矢部辉夫 著

服务业的工匠精神，世界最强服务团队，
连迪士尼都要跟它学

2014年已被写入哈佛商学院必修课程管理教科书
韩国铁路公司、法国铁路公司、CNN、ITN、
东京大学为取经纷至沓来



人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media



东方出版社
The Oriental Press

“十三五”国家重点出版物出版规划项目

图解服务的细节

045

清扫奇迹

日本新干线7分钟

奇跡の職場

〔日〕矢部辉夫 著

余湘萍 译

人民东方出版传媒

People's Oriental Publishing & Media



東方出版社
The Oriental Press

图书在版编目 (CIP) 数据

日本新干线7分钟清扫奇迹 / (日) 矢部辉夫 著; 余湘萍 译. — 北京: 东方出版社, 2016.7

(服务的细节; 045)

ISBN 978-7-5060-9149-7

I. ①日… II. ①矢… ②余… III. ①新干线—旅客运输—服务业—研究—日本
IV. ①F533.136

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第185147号

Kiseki No Shokuba Shinkansen Seison Team No Hatarakuhokori
by Teruo Yabe

Copyright© Teruo Yabe 2013

Simplified Chinese translation copyright ©2016 Oriental Press.
All rights reserved.

Original Japanese language edition published by ASA PUBLISHING CO., LTD.
Simplified Chinese translation rights arranged with ASA PUBLISHING CO., LTD.
Through Beijing Hanhe Culture Communication Co., Ltd.

本书中文简体字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: 01-2016-3224

服务的细节045: 日本新干线7分钟清扫奇迹

(FUWU DE XIJIE 045:RIBEN XINGANXIAN 7 FENZHONG QINGSAO QIJI)

作 者: [日] 矢部辉夫

译 者: 余湘萍

责任编辑: 吴 婕 王思怡

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条113号

邮政编码: 100007

印 刷: 北京京都六环印刷厂

版 次: 2016年9月第1版

印 次: 2016年9月第1次印刷

印 数: 1—6000册

开 本: 880毫米×1230毫米 1/32

印 张: 6.375

字 数: 133千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9149-7

定 价: 39.80元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641

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) 85924602 85924603

职业自豪感

将自豪感放在心中

积极主动地完成本职工作

正因为沐浴在这样一群人的光环之下

才造就了如今的我

序章

“款待”和“服务”的公司

我们 TESSEI 公司，即株式会社 JR 东日本 Techno heart TESSEI 公司是负责东北新干线、上越新干线清扫工作的“清洁公司”。不过，在一般人看来，或许我们是一家“有点不一样的公司”。虽然是清洁公司，但是我们的业务范畴不仅仅只是清扫。

例如，如果有乘客从东京站的月台下来以后不清楚该往哪走，我们就会上前询问“您要去哪里”，然后告诉其路线；我们也会给不清楚新干线搭乘地点的老年人指路；会搀扶腿脚不便，或者行动困难的乘客到其要搭乘的车厢。

我们将以“清扫”为中心的所有工作定位为对顾客的“款待”或是“服务”。

有很多人理解“为什么负责清扫的公司要做到这个地步”，答案非常简单。这是因为，对于乘坐新干线的乘客来说，离开家门、到达车站、乘坐新干线到达目的地……这所有的

过程都是旅途的回忆。

我们希望通过清扫及服务，尽量多地提供给乘客美好的回忆。正是因为每名员工都抱有这样的想法，才扩大了我们的服务范畴。

根据新干线运行时刻表，留给车内清扫工作的时间只有7分钟。因此作业非常紧张，连喘息的时间都没有。如果清扫时间延迟的话，就会打乱新干线的运行，其紧张感是无法形容的。

即便如此员工们还是充满干劲。不仅如此，他们还注意到了很多“这个使用起来不方便吧”“将这个地方这样改一下，乘客会更舒适吧”之类的细节，并提出意见、建议。

我们 TESSEI 公司的特点正是，所有员工都以“让新干线按时运行”和“一切为了乘客”这样纯粹的想法为出发点，且具有极高的“现场处理能力”。我们公司的运营模式也得到了外界的好评，因提供给顾客“令人感动的服务”而出名的 Oriental Land 公司、东京大学的学生团体等都来我公司参观学习。除此之外，哈佛商学院甚至还将我们的事迹搬上了教科书。

由“普通人”打造出来的强大现场

读到这里或许大家会认为，“TESSEI 公司汇集了不少优

秀的人才”吧。其实，TESSEI公司的员工都是非常普通的人。我们公司并没有积极主动地来应聘的人，因为总的来说，清扫工作是谁都不愿意从事的工作。

为了让员工面对这样的工作也能拿出干劲来，我考虑的是让在一线工作的员工对其工作产生“自豪感”和“价值感”。因为我认为，如果员工拥有了能够挺起腰板说“我从事的是这样的工作”这样的自信和骄傲，认识到了工作的价值和意义，则毫无疑问该组织会成为一个强有力的团队。

那么，为了达到这一目标，经营者应该如何去做呢？对于这个问题，我的回答是：“认可”你的员工。同时，要营造出经营者和员工、员工和员工之间能够互相认可的环境、氛围以及措施。我坚信如此，所以一直以来我都非常重视这一点。

在本书中我将介绍，对在平凡的工作岗位上勤恳努力的员工进行表扬，并让全体员工都能看到的褒奖体系。该体系能够实现“员工因被褒奖而进一步成长”的良性循环。

包括这些在内，我认为“善待员工”才是经营者该做的工作。为什么这么说呢？因为人类希望将自身被善待的快乐和舒适传递给其他人。也就是说，如果员工感到自己在日常工作中的努力得到了正确的评价和足够的重视，就会自然而然地产生“想要款待顾客”的情绪。

在 TESSEI 工作的员工，大多有着各种各样的人生经历，而最终选择来到了这里。有不少员工在过去的职场上拼命地努力工作，却没有得到过一次褒奖。若是这样，尊重、褒奖他们就更具有意义和价值。这就是我们 TESSEI 的根本理念。

长年在铁路工作的我，在刚进入 TESSEI 公司的时候，该公司贯彻的是由总公司主导的现场“管理”体制。在这种体制下，现场的工作动力当然会下降。正是感受到了这一点，我才考虑要转变观念，将总公司的主导作用限定在人事制度、投资等范畴内，其他方面由现场来主导。对于企业来说最重要的是不断改进，可以说，通过不断地改善来获取成果才是企业的生存之道。

在拥有自豪感的瞬间就拉开了人生新的帷幕

孩提时候的我是看着父母辛苦劳作长大的，尤其让我印象深刻的是，与父亲一起拼命从事体力劳动的母亲的样子。母亲毫无怨言地坚持做着对于女性来说非常艰难的工作，我深深地感受到了母亲的养育之恩。母亲 69 岁去世，之后我来到这家公司，看到与我母亲同龄的员工在 TESSEI 从事着同样的工作，这对我的触动很深。

有的员工是由于丈夫去世等原因而在垃圾堆中拼命地干活。当我看到她们工作的身影，就会觉得“自己已无法孝顺

母亲了，虽说谈不上尽孝，但是想帮助这些员工们”。这就是我的出发点。

工作不分贵贱。但是，还是存在着难以得到好评的工作，而且从事这些工作的人们也往往一直无法得到正确的评价。然而，最重要的是对自己所从事的工作拥有自豪感，能够通过工作感受到自信和价值。因为在拥有自豪感的瞬间，就拉开了人生新的帷幕。

自豪感是伴随着“自信”而生的，反之如果没有自信，工作就会半途而废。因此，自信、自豪感非常重要。而且自豪感、价值感能将消极工作转变成积极工作。

很多 TESSEI 的员工刚开始的时候对这份工作不抱丝毫希望，但是在 TESSEI，他们却发生了戏剧性的变化。不是我改变了他们，这个变化始于他们或者她们将自己对工作原有的想法坦率地表达出来，并且将其付诸实践。

TESSEI 被称作“奇迹的职场”，这完全归功于在一线工作的员工们的力量。我认为这当中隐藏着所有职业相同的本质。

希望本书能够给您带来些许感触。

矢部辉夫

目 录

序章	003
----------	-----

第 1 章 为什么“3K”工作变成了奇迹的职场？

欢迎来到新干线剧场	003
用 7 分钟将新干线打扫干净，并令其准时运行的团队	006
让员工充满干劲的“吃力、肮脏、危险”的职场	009
始于礼、止于礼	012
“TESSEI，我们已经阻止不了”	017
“妈妈好厉害！”真切地感到没有做错的瞬间	020

第 2 章 成功的种子隐藏在工作现场！

被赋予了重责大任	023
从资深清洁工身上学到了“体贴”之心	025
新干线的坐席正如宾馆的客房	027
只有现场最了解现场的课题和改善措施	028
总公司什么都不知道！	030

把相遇变成名为“回忆”的伴手礼·····	033
制服革新·····	040
不想因为没有资金这一理由而放弃·····	043
新标语“清爽、放心、温暖”·····	044
工作的动力源自于生活和地位的稳定·····	046
与世人的想法相悖·····	048
故意将不听话的人排除在外·····	054

第3章 公司是现场的坚强后盾

对于 TESSEI 来说,“成果”“使命”是什么?·····	059
自上而下的指挥系统是不可或缺的·····	061
如何公平地做出评价·····	063
100-1=0·····	065
“只是做了应该做的,为什么要褒奖呢?”·····	068
领导层错过了很多“踏实勤恳的员工”·····	070
在选举中也大显身手的天使报告·····	075
调动员工工作积极性的“情绪调动语”·····	077
将“情绪低落语”转换成“情绪调动语”·····	084
支持新干线剧场幕后工作人员的举措·····	086
在“没有报酬的工作”中找到快乐·····	087

正因为是现场的员工，才能够明白的事·····	090
------------------------	-----

第4章 一切都由领导者定夺

经营者不是治疗“比目鱼症候群”的医生·····	097
决心“不说NO”·····	100
“存在于纪律中的自由”是根本·····	102
不要把成为“信息沟通顺畅的公司”作为目标·····	106
“你不相信自己任命的人吗!”·····	108
“因为规模大所以做不到”都是借口·····	111
经营者就像广告界人士一样?·····	113
用出乎意料的语言来诉说梦想，能够打动“人”心··	115
交流的目的是将自己的“温暖”传递给对方·····	118
比起同等地去培养十个人，不如培养一个能让另外九个人 追随的人·····	120
东日本大地震时期的应对措施，展现了组织的强大··	123
至今难忘的一句话是“想要做正确的事就要往上爬”	125
充分悲观地思考，乐观地决断·····	128
正因居安，才应思危·····	131

第5章 公司是二流的，但唯有执行力要做到一流

不能成为一流的公司也不要紧	139
要经常肯定、提高员工的“执行力”	141
将员工建议一一付诸实践	144
员工和乘客一起创造的新干线剧场	146
人生的成败取决于击球次数	149
绝不甘于现状，不断推出新举措	151
不要改变坚持至今的做法	152

第6章 自豪感、价值感让工作的人们熠熠生辉

培养出头鸟	157
拥有自豪感、价值感的瞬间，就拉开了新的帷幕	160
“自豪感”能显著提升工作水准	162
作为 JR 东日本集团的一员而感到骄傲	167
以新的舞台为目标	170
工作能令人真实地感受到自己活着	175
在哪里都可以创造出奇迹的职场	177
结束语	179

第 1 章

为什么“3K”工作 变成了奇迹的职场？



欢迎来到新干线剧场

近年来，我们 TESSEI 公司的举措被各大媒体争相报道。如果你在搜索引擎上输入“新干线 清扫”进行检索的话，就会出现很多关于我们的评论。

在此列举其中的一部分：

“新干线的清洁工们动作神速，感动得要哭了。”

“新干线清扫队清扫完了以后列队行礼，像足球队、高中棒球队一样，真好啊！”

“我正在现场观看世界上最迅速的新干线清扫，干得太漂亮了，都看入迷了。想在我们家的清扫中也采用这种方法！”

“做新干线清扫的团队名字是叫 TESSEI 吗？”

“每次坐新干线去东京，都会被清扫的姐姐们那专业范儿给迷住。”

“新干线月台上背着吸尘器进行清扫的阿姨，像捉鬼敢死队一样帅帅的。”

“在 NHK（日本放送协会，简称 NHK）上看过新干线车厢内清扫人员的特辑，但是到现场看还是觉得好厉害。”

“新干线车厢内清扫人员工作的身姿，真的是看了就会迷上。”

等等，诸如此类。

此外，2011年3月的《日经商业》刊登了题为“闪耀的职场要这样来创造 最强团队”的专题报道。早稻田大学商学院教授远藤功先生将我们的事迹撰写成书，还被制作成了音乐剧，引起了很大的社会反响。不久前，作家伊坂幸太郎先生以 TESSEI 的新干线清扫为原型发表了小说《彗星们》（收录于《yell! 3》，实业之日本社出版），也受到了好评。

电视上也大量地介绍了 TESSEI 的相关措施。最初，TESSEI 登上了由著名记者 Paula Hancocks 负责采访的美国 CNN（有线电视新闻网 Cable News Network，简称 CNN）的《The GATEWAY·东京特辑》节目，之后，TESSEI 公司陆续登上了朝日电视台的《报道 station SUNDAY》、朝日电视台·CS（数字卫星频道）的《修造学园》、NHK 综合频道的《News Watch9》《工薪阶层的午餐》、BS（日本广播卫星）11 的《Weekly News ONZE》等各大节目。2013年8月19日，在关西电视台综艺类节目《多嘴了对不起！畅所欲言☆美女》的“40岁左右开始的 Hello-Work（日本职业介绍所）如果你工作的话……”这期节目中，综艺明星山口萌女士体验了新干线的清扫工作，还发表了“透过大大的玻璃窗被车外的人观赏，感觉像在剧场一样”的感想。

正是山口萌女士的这段话使得 TESSEI 的清扫现场被称