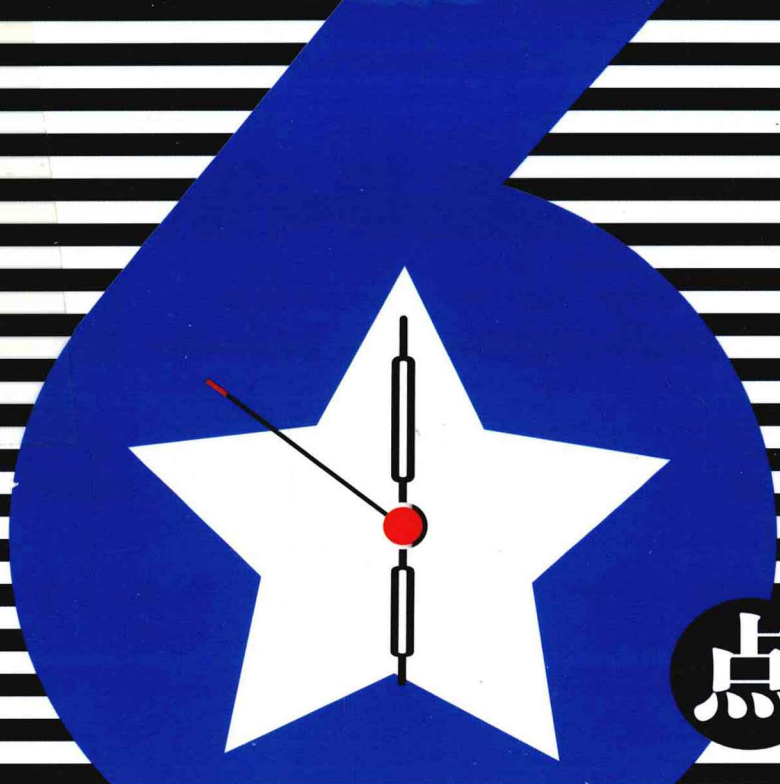


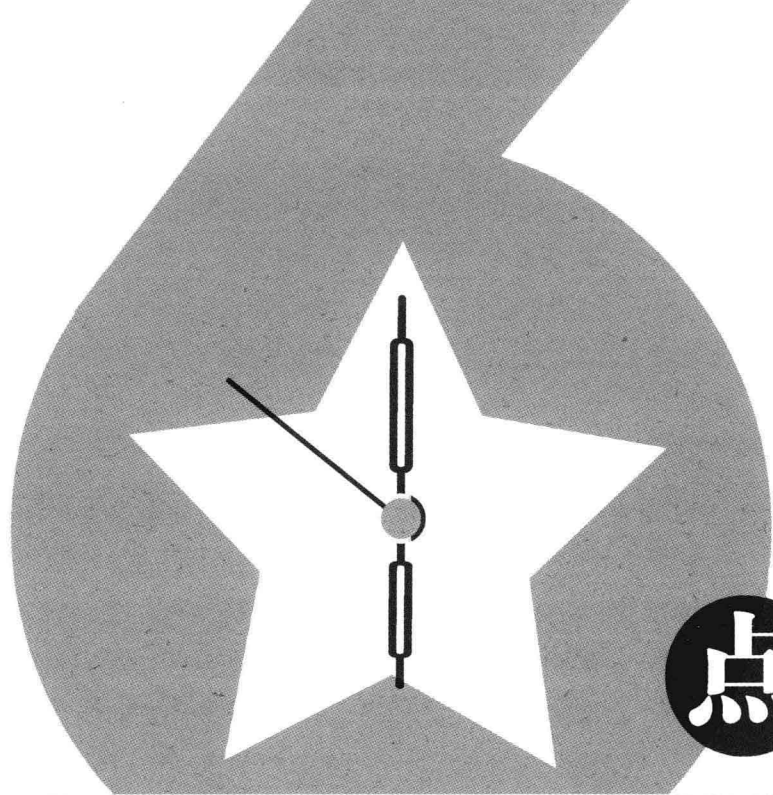


6点准时下班

打造黄金团队的秘密武器

[日] 小室淑惠/著 陈美瑛/译

中国友谊出版公司



点

6点准时下班

——打造黄金团队的秘密武器

[日]小室淑惠/著 陈美瑛/译

中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

六点准时下班 / (日) 小室淑惠著; 陈美瑛译. —北京:
中国友谊出版公司, 2011.6

ISBN 978-7-5057-2858-5

I. ①六… II. ①小… ②陈… III. ①工作方法—通俗读物 IV. ① B026-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 112860 号

NAZE ANO BUMON WA “ZANGYO NASHI” DE “KOUSEISEKI” NANOKA? 6-JI
NI KAERU TEAM JUTSU by Yoshie Komuro

Copyright © Yoshie Komuro 2008

All rights reserved.

Original Japanese edition published by JMA Management Center Inc.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with
JMA Management Center Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing

书名	6 点准时下班
著者	(日) 小室淑惠
译者	陈美瑛
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	新华书店
印刷	东莞新丰印刷有限公司
规格	787 × 1092 毫米 32 开 6.25 印张 63 千字
版次	2011 年 9 月第 1 版
印次	2011 年 9 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-2858-5
定价	29.80 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

版权登记号: 01-2010-6536

前言

不加班的好处

全球性的金融风暴与经济衰退引发世界对未来经济的不安，在职场中努力工作的人们内心一定惶恐不安地想着：“会不会波及公司？”谁都不能给出一个明确的答复，每个人的内心都七上八下。

我现在的工作是担任公司的“心理咨询顾问（工作与生活均衡发展咨询顾问）”，这是一份以人事方面为主，协助企业进行组织改革的工作。来委托我的客户大部分都是企业的管理高层或是人事主管，他们常常这样跟我说：

“我想大幅减少员工的加班时间。”



“我希望女性员工能够投入更多的精力到工作上来。”

“我希望减少员工的抑郁倾向。”

不过，这些委托者在提出公司的问题之后，总会叹口气说：“不过啊，这些问题的出现其实都是因为工作在第一线中层管理者不愿改变呀！”

但是，当我实际进入工作现场听取管理者的意见后，却得到了完全不同的说法。

“就算上面的人要我们‘减少加班’，但是工作量却还是在不断增加……”

“都是那些没有工作干劲的同事拖慢了我们的整体进度……”

“我一直提醒自己‘只能靠自己全力以赴’，可我已经达到了极限。总有一天我会撑不下去的……”

管理高层要求完成工作目标、人事下达了各种命令要求配合、部门的工作状况不如预期等，所有的状况皆造成了中间管理阶层处于“三明治”状态的窘境。甚至，在管理环境快速变动的情形下，上级对管理阶层的责难也越来越激烈。所以，不难看出最迫切需要解决的反而是这些“疲劳”管理者的问题。

那么，这些管理者应该做什么才能真正地解决问



妆品公司，并成立了自己的顾问公司，公司主要的业务项目便是提供工作与生活均衡发展的相关咨询。因为从先前的各种失败经验中，我深切地感受到工作与生活均衡发展的观点对于管理的正面影响，因此想大力倡导。这一点在我成为一家新公司的经营者之后感触更深。

提到“创业”，一般人头脑中的印象通常是一开始全体员工肯定废寝忘食地投入开发、业务等工作。不过，以我自己的状况来说，身为公司最高领导者的我却是从一开始就没有按时工作，何谈加班？

为什么呢？因为在我打算辞职创业时，我发现自己怀孕了，于是创业与待产两件事便同时开始进行。几乎可以算是抱着刚出生的孩子的同时，新公司也在一边运营起来。

不过，其实这件不在计划之中的事恰巧跟自己公司的业务性质有关，因为公司的服务内容是为其他企业提供工作与生活均衡发展的咨询。既然如此，如果连我自己都没办法做好工作与生活均衡发展的话，那么对客户就不具有任何说服力了。而且，我自己也不想把孩子交给全天候的保姆照顾。

公司刚成立时，成员只有我跟另一位一起创业的朋友。由于暂时没有多余的资金聘请其他员工，所以我们

只好请对创业有兴趣的学生以实习的身份来帮忙。就这样，公司逐渐步入正轨。

不过，公司才刚成立不久，业务量就骤增了。

迫于“一定要改变工作方式”的时代潮流，来自企业的委托单不断涌进，因此我们研发与销售的“支持再度就业企划案”在第一年就已经被100多家公司引进。这种形势让我在高兴之余，也感到了慌张。当时无论是正式员工还是实习生都在不断增加，但每一个人都还处于“新手”的状态，而我一个人能做的事有限，如果不赶紧让公司员工投入战斗力或者有效率地工作的话，公司就会陷入无法负荷的混乱状态。

首先我必须要让员工尽快进入独立作业的状态，让他们能够独立思考、判断。除了例行性的工作之外，我也会利用交通或午餐等空当时间频繁地与员工谈话，听听他们在工作中发现的问题或想法。

在这样不得已的工作模式之下，我便逐渐发展总结出了本书的中心主旨“团队工作术”。

新公司看不到新气象

我的公司里面既没有贴满营业目标的海报，也没有



此起彼伏的电话铃声。这是由于大部分的员工都外出开发业务或是提供咨询服务，甚至有时候也会留在家里工作的缘故。因此，全体员工到齐的机会大概只有例行会议的时候而已，这是在一般新公司里所看不到的。如果你有机会来一趟我的公司的话，你可能也会对这样的情况感到难以置信。

公司还有一个特点，就是包括实习生在内，对内的沟通皆以电子邮件为主，我们采用了邮件列表和电子邮件的副本与转寄功能，这使得每一个业务负责人或团队都可以共享所有的电子邮件，即使是与公司外部的联络邮件也不例外。

我也了解到许多中途新进的员工对于“共享邮件”制度，产生强烈的抵触心态，所以我不会一开始就强制执行项规定。反而会让员工自己在日后工作中发现“原来共享信息对自己也有好处”，从而慢慢减弱抵触的心态，进而开始自己主动跟进。

类似这种共享信息的做法不仅可以减少开会次数，也会让会议变得更有效率。因为大家都拥有相同的信息，所以可以立刻进入讨论主轴，不浪费多余时间。这样，在家工作的体系也就可以顺利地推动。

让员工“被下班”

“禁止加班”这是公司的规定，除非是很特殊的情况，否则包括我在内的全体员工都必须在傍晚6点之前结束工作准时下班。公司更明确规定“加班将会列入负面评价”，就算是因为例外而加班，加班的时数也必须在同月份利用休假方式抵消才行。总之，擅自加班超过规定时间的工作时数不予承认。

可以想象，这项规定最初是受到员工多么强烈的反对。

“明明有这么多工作要做还禁止加班！如果禁止加班的话，那就请多找几个人来帮忙！”员工气呼呼地说了这样的话。

不过，我只是这样简单地回答：

“公司目前产生的利润能聘用的人数有限，而且工作量也没办法减少。因此，以这样的人手与工作量，如何能让每一个人都可以在6点准时下班？跟大家一起建立这样的‘机制’就是你的工作。”

当我不断强调这点时，本来满口怨言的人也都逐渐静下心来思考、发挥创意，争相提出有用的点子供其他



人参考。结果，在不知不觉当中，大家异口同声地说：“工作突然变得轻松多了！”

之后，每位员工都培养成了一个习惯，早上一到公司脑中就已经设定好一天工作的优先级，并认真思考该如何在规定的时间内完成工作。等到了傍晚，他们就会加把劲把工作完成，6点钟一到就开心地说：“明天见。”然后迈着轻松的步伐回家。

每个公司里一定会有人必须负责家里的育儿或看护工作，因此就算他想加班也使不上力。但如果所有员工都彻底奉行“不加班”原则，那些没办法加班的人也就不会觉得有愧疚感了。

同时，禁止加班的好处也会纷纷出现。员工会逐渐开始找时间学习，并体现出效果，特别是在那些职场技能不纯熟的年轻员工上效果更是显著。以往这类年轻员工会用加班或是假日加班的“时间”来抵消自己不纯熟的技能与知识，就像是用苦力换取成果。不过，全体员工禁止加班后，这些人便会思考“为什么我没办法在上班时间内完成工作”，这时他们才发现自己可能是因为知识、技能不足或是工作标准化流程执行得不够彻底。于是，他们就会致力于弥补自己的不足，或是下班后思考研究出较好的工作方式。

彻底摒除“只有自己才办得到”的想法

若想在有限的时间之内顺利完成工作的话，最重要的便是逐渐减少“只有那个人才办得到”的工作概率。

任谁都希望自己拥有“别人无法模仿的专业技能”，因为独一无二的专业技能可以提高自己的职场价值，但这仅仅是对于个人而言。在职场上，如果一个人占着某项技能不放，就会出现問題。以整个团队来看，工作分割得越清楚风险也就越高，因为要是某个人休假、离职，就会立刻影响整体工作的进度。

为了让新进员工或实习生能够迅速进入工作状态，我的公司早就已经针对各项工作制定了《工作手册》。

这里所说的《工作手册》的内容比一般人概念中的更为广泛，其中包含了工作进行的顺序、主要的联络对象、经常使用的电子邮件格式以及相关数据的保存地点等。一旦有了这样的工作手册，几乎只要说“请看这本”就可以交接基本的工作了。

或许有人会觉得“如果把工作都化为手册就失去了‘工作意义’”。不过，你也可以反过来思考。由于把基本工作都规范在标准作业上，那么多出来的时间就可以



应用在其他事情上面。如果“统一企划书的格式”等基本工作不花去太多时间的话，我们就会有更多的时间去仔细检查企划书的内容。

一旦工作标准化之后，新进员工或实习生就可以很快地被赋予较多的权限。

当然，这个做法一开始也遭到了员工的反对。

“没有小室小姐的命令我不敢擅作主张。”

“因为您是领导，所以请您判断。”

如果有员工还是坚持这样的工作模式的话，我便会不断地询问对方：

“为什么没有我的指示就没办法行动呢？我反过来问你，如果要你自行判断的话，你觉得自己还缺乏什么能力？”

结果，当初这样向我说话的员工，已经会对我说：“这个案件我想这么做，您觉得可以吗？”他们自己就带着结论来让我确认了。

虽然我不断地把工作分摊出去，但是由于我们彻底分享信息，所以员工所做的工作我都看得到，因此如果不小心遇到大问题，在发生之前我也都能够适时地处理。所以就算把权力分给员工，我也完全不担心。与其担心把工作交给员工会失败，不如事先采取可以规避风险的

对策，这才是正确之道。相信员工并且放心托付工作，这样才会让工作顺利进行。

让“互相培育”架构化

“培育人才”的团队精神是让员工尽快具备战斗力的关键。

员工对于公司的事业感兴趣，认同公司的目标，而我也完全信任他们，希望他们能尽快进入工作状态、取得成果并且深切感受到自己的成长。只是，我一人身兼董事长、顾问以及母亲三职，就算有心培育人才，可能力也有限，在这样的状况下我所产生的想法便是“建立员工互相培育的机制”。

因为工作的关系，我常需要因为咨询工作而去拜访其他公司，也经常看到一个奇怪的现象，“身为前辈的人经常视有能力的后辈为敌人”。而且，他们不仅不透露自己的专业知识，连基本的工作流程问题也不积极指导。

这就是“没有把‘培育人才’列为评估项目”所产生的问题。

在大部分企业的评估制度中，资深员工常认为就算指导后辈也不会对自己的评估有加分作用。而且，如果



后辈做得比自己还好，相对来说自己的评估分数就会变低，因此当然没有人会心甘情愿地去做一些对自己不利的事情。为了改变这样的现象，公司就必须清楚地制定出方针，宣布“指导后辈将对自己的评估分数有利”。如此一来，一旦老员工发现“自己没有得到好评价”时，那也就表示他没有把知识、技术传授给新员工。

在我的公司里，我甚至还被刚进公司的员工委任为“实习生导师”的职务。大家一定会觉得，自己都还不清楚自己的工作内容，却已经被要求指导他人，真是件为难的事。但换个方式思考，这么一来每个人便都会为了指导他人而设法尽快熟悉自己的工作，同时也不会排斥分享自己的经验与专业知识，以达到加乘的效果。一旦被指导的人成长之后，自己的工作也就会变得轻松。

也由于每一个人刚进公司就已经深切感受到这样的好处，所以团队之间总是充满着“互相指导”的气氛。拒绝指导他人就像个独行侠一样，只会导致自己的工作不断累积而无法完成。

启动工作时间受限模式

上述这些机制所产生的背景皆是因为“工作时间受

限”的关系，如果我自己没有生小孩，也就不会这么早发现这件事。正因为工作时间受限，所以员工的工作方式改变、工作干劲跟着提高，团队的生产效率也相应获得了改善。

“工作时间受限”是时代所趋。这10多年来，积极录用女性员工的企业一口气增加了许多。长时间持续工作的女性员工增加，也相对表示将来因生产、育儿关系需要在某段期间休假或选择短时间工作的员工会变多。

另外，由于精神方面的问题导致不得不休假或选择短时间工作的员工在快速增加中。甚至，往后以“照顾父母”为理由而不得不选择休假或短时间工作的员工也会逐渐增加。以前与工作时间受限无关的男性员工，也将会面临同样的问题。

以往许多公司的评估体系多着重于“以工作时间的长短评估工作干劲”。因此，工作时间受限的员工在这样的制度下丧失了升职的机会，最终导致他们逐渐失去工作的热忱。

然而，这些人既非能力不佳，也不是经验不足。因此，管理者必须善加运用这类人才，找到新的动力来源以提升他们的工作表现。



在这里，工作与生活均衡发展的观点便能得到更大地发挥。

业绩下滑怎么办？

即使我这样说了，还是有人会怀疑：“在这么不景气的时代还谈什么工作与生活均衡发展……”

那么当业绩下滑时，你就应该静下心来学习“工作与生活均衡发展”的经营策略。

以日本来说，每个企业的人事费用在全球是数一数二的，“因为业绩不好”所以更要花费时间“努力拼业绩”。但是，越是花时间加班工作，越是增加人事费用，结果反而导致利润不断减少。如果企业想要赚取利润就应该在试图提高生产效率的同时减少人事费用，这才是最重要的管理课题。

提到“降低人事费用”，你可能会觉得可以采取“裁员”、“减薪”等方法。但其实这些方法都会削减员工的工作动力，这些应该列为最后不得已的手段，首先应该做的是“重新审视工作方式”。

曾经某企业为了削减人事费用而采用“减少百分之五的基本薪资”，结果反而导致员工的工作意愿低落。甚至有的员工“为了补足薪水”而开始加班，利用加班费弥补被扣掉的薪资。这样的策略对于抑制人事费用完全