

日本人为什么是工作狂

李 萍 著

民主与建设出版社

前 言

在日本留学时，经常接触到在日工作的中国人。他们大多就职于计算机公司或专业技术公司。他们在国内接受了高等教育，在原单位独当一面，学有所长，却出于种种原因东渡日本谋生。问及他们在日本公司的感受，一个字：累。工作时间内自不必说，每天的日程都被排得满满的，似乎总有做不完的事，加班更是家常便饭。其实，这些中国人并不比他们的日本同事干得更多，但他们在心理上却比日本人更易感到疲劳，因为他们总是倾向于做横向比较，即与他们在国内时的工作节奏进行比较，就倍加觉得在日工作压力之大。

夏君原是武汉一大学教师，他告诉我：在国内时他过得非常舒服，一周几节课之外，其他时间全部都是自己的，可以兼职，钱不少赚，又自

由自在。夏君的感触道出了为数不少的在日中国人（特别是那些曾在国内工作过的人们）的心声。所以，他们大多把在日工作只作为跳板，积累经验、扩大视野、积蓄资本，然后回国发展。这也是为什么多数在日工作的中国人并未选择在日永久定居的原因之一。他们不习惯日本人的工作节奏，不理解日本公司内的人际关系，也难以融入日本社会。

不止中国人有这样的感受，其他国家和地区的人对日本人的工作热情、一日之内花在单位的时间之长、一生中为工作而付出的牺牲之多也颇有微词。有人甚至戏称日本人是“工蜂”、“经济动物”。那么，日本人为什么大多都是工作狂呢？工作对他们意味着什么？这其间蕴涵了怎样的日本文化、日本社会心理的“密码”？实际上，日本人忘我地投入工作是诸多原因的结果，本书力图揭开“工作狂”的秘密，探讨日本人的工作伦理。

目 录

第一章 日本人拼命工作的动力

职场内的一切事务都是工作	(3)
职场内外两副面孔	(3)
“工作”是什么	(7)
“工作”的责任就是个人的价值	(12)
别人都在看着你	(18)
从众——团体压力	(19)
日本人的“诚”	(24)
不要比你的上司先下班	(31)
与上司的关系很重要	(31)
为什么要加班	(36)
日本人如何看待“过劳死”	(39)
“过劳死”的根源	(40)
对“过劳死”的不同态度	(50)

第二章 忠诚·交往·礼仪

最重要的是对企业的忠诚	(60)
-------------------	--------

如何体现忠于企业.....	(60)
忠于企业的利与弊.....	(64)
不要在上班时间干私活	(69)
企业内的公私之分.....	(69)
严明公私.....	(73)
为他人着想.....	(76)
工作就是合作.....	(77)
成为“远虑”的人.....	(80)
同事间交往也是工作的一部分	(84)
为什么需要与同事交往.....	(85)
同事间交往与生活方式.....	(89)
遵守各种礼仪	(93)
礼仪是什么.....	(94)
企业员工的礼仪.....	(99)

第三章 一秒钟也不要浪费

早起的人是最有望成功者	(108)
早起的好处.....	(109)
早起观念也在变.....	(113)
把时间安排精确到秒.....	(115)
精确的时间观念.....	(115)
绝对守时.....	(118)
生活在“现在进行时”中的日本人.....	(122)
何谓“现在进行时”	(123)

“ 现在进行时 ” 的缺陷.....	(126)
--------------------	---------

第四章 企业里的终身教育

长期雇佣.....	(130)
长期雇佣的形成.....	(130)
长期雇佣的合理性.....	(136)
长期雇佣面临的困境.....	(141)
员工教育的目标及方式.....	(148)
员工教育的目标.....	(149)
员工教育的方式.....	(153)

第五章 从课长到社长

企业内干部.....	(165)
干部要以身作则.....	(166)
干部的工作职责.....	(170)
干部的培养.....	(176)
企业领导者.....	(179)
领导者的素质.....	(179)
领导者的作用.....	(184)
企业形象.....	(188)
企业经营之道.....	(191)
日本式经营的特点.....	(191)
日本式经营的形成.....	(198)

让顾客满意.....	(204)
日本式经营面临挑战.....	(210)
第六章 制度才是造就工作狂的熔炉	
企业共同体	(221)
企业共同体的形成.....	(222)
企业共同体的作用.....	(229)
企业共同体的维持.....	(234)
无处不在的纵式等级	(237)
日本型纵式人际关系.....	(238)
企业集团.....	(243)
年功序列制.....	(248)
明确自己的职位	(256)
“ 职位 ” 的含义.....	(257)
按职位要求行动.....	(261)
与员工相关的各种称呼.....	(264)
“ 服从 ” 优先.....	(267)
“ 服从 ” 与日本社会传统.....	(267)
现代日本企业中的“ 服从 ”	(271)
后 记.....	(276)
参考书目	(277)

第一章

日本人拼命工作的动力

职场内的一切事务都是工作

别人都在看着你

不要比你的上司先下班

日本人如何看待“过劳死”

中国人常说“成家立业”，在典型的中国人看来，一个人成熟与否的重要标志就是，他是否结婚组建了家庭，未婚的人总被看做是孩子，只有结了婚，承担起了家庭责任，才成为一个完整的社会人。“立业”虽然重要，但居于成家之后。然而，日本人的观念与此十分不同，他们把立业叫“门出”，即走出父母的家庭，一个人去面对社会，这样的人又被称为“一人前”（成人）。在所供职的单位有所成就，则被认为“出世”。在日本人看来，这就是“出息”、“成熟”。显然，在不少日本人眼中，工作在人生、在个人成长的过程中所占的分量要远远重于中国人。

通过分析员工的工作态度与企业成就的关系，可以得出如下两个结论：第一，员工对公司的关心程度是拥有公司股份的函数，员工的利益与企业成长相挂钩，员工就会更加关心企业；第二，员工工作满足和工作动力决定于参加企业决策的过程，员工并不只是为收入、薪水、报酬而工作，工作过程若同时与企业的决策、发展相联系，员工将更加有动力献身工作。总之，工作满足、良好伦理、高效的企业经营是相互支撑的，它们也是制约人们的工作热情的一般要素。但是，日本人的工作热情还取决于他们对“工作”赋予了更多内涵：个人成就、情感寄托、人际交往、社会认可等。一句话，多数日本人是将人生意义、生命价值与“工作”联系在一起的。

职场内的一切事务都是工作

日本人把工作场所叫做“职场”，走入职场，开始工作之后，一切事务都成为了工作的一部分。日本并没有非常严格的职业分工，如专职的钳工、技术员等，而只是粗略的种类分工，例如一般职与事务职的划分，前者相当于秘书、文书之类的工作，后者相当于专门业务的工作。一般职与事务职之间比较明确的工作内容差别，但在一般职和事务职内不再做具体划分。一般职多由女性承担，升迁机会几乎为零。绝大多数的男性进入企业后就被分配到事务部门从事事务职，他们将更有机会施展才干，得到提拔。

职场内外两副面孔

区分职场内外，将职场变成人们工作的场所，而心无旁骛，就需要创造一系列气氛以保证职场的生机。

绝大多数日本公司都有“朝礼”，即在上班开始前的5分钟~10分钟内，课长或部长召集全体人员所做的仪式。首先相互大声地问候“早上好！”然后，各部门报告人员的考勤情况，有无请假、迟到者等。接着，大声朗读公司的“社训”、“社是”。最后由负责人总结昨天的工作，布置今日工作重点及要求。若有问题或需要其他同事帮助的话也可以在此时提出。朝礼完毕，各自回到办公桌或岗位上，一天的工作就正式开始了。进行朝礼的最大好处就是区分了工作内外界限。通过固定的仪式及其内容，使人们忘掉家庭事务、上班途中的遭遇，调整好个人情绪，激起工作欲望，转入

到工作氛围中。

除了服务、金融等行业须着统一服装外，日本公司职员几乎都西装革履。即便是夏天，长袖衬衣、领带都是必须的。胸前佩带工作证，端正严肃，一眼望去，就会令人油然而生起严肃、认真的心境。因为公司、办公室都是工作场所，不能穿得过于随便，让人感到气氛不协调。当然，过于新潮的服装也不恰当。比漂亮更重要的是干净，有污迹、褶皱等，都会大煞风景。不过，最近几年，一些企业为了鼓励员工的个性化，提倡多样性价值观，开始对统一着装、穿正式服装上班的规定进行了调整。例如允许穿T恤衫、夹克上班，但同时规定在与客户会谈时仍然必须穿正式服装。

日本企业非常看重工作场所的整洁，一天工作结束前一定要归整工具、用品，进行清扫、整理。每天的工作开始前，也有简单的清扫、整理。总之，什么时候来到企业现场，都是整齐、明亮、洁净的。整洁不是为了应付上级检查或节前、周末的突击式活动，而是每日工作的前奏或终章。这样，通过上班前的整理和下班后的清扫，“工作”就被划定在特定区域和时间段内，人们在心理上就自然形成了对工作的正式态度，即以认真、利索、端正的方式看待工作。

保证工作环境的整洁，可以产生多重积极效果。一是促使人们形成一丝不苟、一尘不染的工作作风。试想一下：人们身处窗明几净、物品整洁的场所，自然就会对自己提出更高要求，并加以约束，对手头的工作也变得严肃、端正起来；反之，周围的物品杂乱无章，环境脏乱不堪，身临其境，不仅心烦意乱，而且对工作也变得心不在焉，潦草从事。其次有利于形成严谨的工作秩序，准备、布置、着手、检查、汇

报、归档等，每一件事都有始有终，不致虎头蛇尾，有始无终。企业的工作千头万绪，个人在一段时间内甚至一天中，也总是几件事同时操办，如果没有严谨的工作程序并习以为常，工作就会陷入无序，效率大大降低，更为严重的是，工作场所就会充满怨恨、指责，工作的心情和热情就将大受影响。第三，物品摆放有序，为每个人的使用提供了方便，因此，个人在使用时应轻拿轻放，取用时登记备案，用毕放回原处。这看似烦琐的小节却可以强化人们形成考虑他人、遵守惯例、一丝不苟的品质。如此训练有素的人员也会更容易与他人合作。

在中国人的印象里，一个公司可能设在非常豪华的饭店里，房内的办公用品摆放却可能十分凌乱；一个工厂可能拥有非常先进的设备，却同样可能场地脏乱，到处是油迹、备用品或工具等。中国人对此习以为常，见怪不怪。因为，不少中国的公司、企业的实际状况就是这样。不是说中国人就不讲干净，也不是说中国人不喜欢整洁的工作环境，根本原因在于：为数不少的国人还没有形成严格的职场内外意识，上班与下班除了时间上有所约束外，并没有太多的要求，甚至不需要调整自己。一个售货员经常地以对家人的态度（如像训斥自家小孩似的）对待顾客，一个经理会不经意地以私交的方式（如关系亲密的朋友）变通已有的规定等等。没有良好的职业观念，就不可能真正把工作做好。一个人有自己的好恶，但不能用在职业活动中，更不能在工作中对所接待的人员进行评头论足；一个人有自己的困难，如家中有小孩需照顾，有事情要办，但是既然要来上班，就应把这一切提前安排妥当，否则就请假，回家处理家务事，人

来单位心却在家、在外，这是非常不可取的。

在日本人的办公室里，很少见到扎堆、聊天的现象。工作时间内的中心就是工作，丢下工作而喋喋不休的人让周围的人生厌。人们对这样的人敬而远之。爱发牢骚的人没有附和者，自然也就会销声匿迹。中国人扎堆大多是发牢骚或口传街谈巷议。这些东西是没有任何积极意义的。偶尔地发牢骚并选择适当的场合，虽然有时也是很有必要的，但是，置正常工作于不顾而对发牢骚乐此不疲，就有些本末倒置了。此外，中国人与日本人对牢骚的理解也很不一样。在中国人看来，生活和工作中有很多不如意，发牢骚是人之常情，大家对牢骚处之泰然，对牢骚满腹的人也持宽容、大度的态度。但在日本，人们认为发牢骚是低级趣味，牢骚满腹的人是十分可怜、怪诞的人，因为他不能接受他人，不能忍受委屈，是缺乏自制的“幼儿”之举，人们对这样的人嗤之以鼻。在如此社会环境下，发牢骚的人自然就会少得多。

日本公司常常是许多人在一间大办公室中办公，这便于相互合作，及时沟通、确认和帮忙。此外，也可以起到相互监督的作用，当别人热火朝天地干活，而你无所事事时，你就会感到不安，别人对你的清闲也会不满。这就迫使你干完了手头的事，不断地找事干，实在没有事做了，可以打电话联系客户，也可以再确认一下先前工作的进展，或者整理工作记录等等。实际上，只要人在工作场所，若真想做事，总是有做不完的事，关键在于是不是有让你干事的氛围。

在日本，几乎所有的公司、企业都有专门的会客室，即便是只有一间房的小公司，也会在房子的一角辟出一个单

独的空间作为会客室，以会客、待客之用。与客户见面、谈话在会客室，就是朋友、家人来了，也是到会客室面谈的。在日本人看来，工作场所就是工作的地方，一切外人的闯入都是对这种气氛的破坏。

同样，由于强调了职场内的严明纪律和相互约束，就为职场外的交流创造了条件。同事在工作时间内都是以职业人员的角色出现，遵守工作章程和礼仪，按部就班，循规蹈矩，各司其职，上传下达，大脑处于高度紧张状态，身心的疲乏可想而知。这就需要职场外的调节进行互补。因此，下班后，几位同事一道喝酒，或上司邀加班的下属吃饭，周六、周日全课或全部的人外出度假等，都是要力图放松，并同时成为增进了解、加深感情的重要形式。可以说，日本员工经常持两副面孔：职场内的严肃、拘谨；职场外的肆无忌惮、喋喋不休。这样的两面性，才是完整的日本企业员工的真实状态。

“工作”是什么

在日留学时，我经常奇怪这样一类事：我时常去“国际交流室（那是专门为留学生服务的机构）”，负责人安田小姐是位热情的人，总是笑口常开。但她很忙，每次去都见她在伏案办公。我不忍心打扰，只在那借借书、看看各种活动通知。但是，若有什么与我相关的事，她很少主动事先告诉我，通常是我回到宿舍后收到她寄来的公函。我当时觉得很不可思议。她见到我时直接告我一声或交给我，不是很省事吗？在中国，几乎所有的单位都是这么做的，有时连毕业证书、录取通知书等，不仅自己本人，别人也可以轻易地

代拿到。这大概因为安田小姐认为发信、寄通知是件工作，而口头说或面交就不是工作了，工作就应当以工作的方式处理。

对人来说“工作”原本意味着什么？对此问题的回答，古今中外非常不同。分歧的焦点是：是把工作视为目的还是只当做手段？喜欢工作、并带着使命感而劳动，与只为了名利而工作，是两种完全不同的态度。

在汉语中，“工作”包括两个意思：一是工作的内容，事情（work）或劳动（labor）；一是职业，即job。但在日语中，关于工作的词汇非常多，细分为“仕事”（work）、“职能”（function）、“职务”（job responsibility）、“职责”（duty）、“责务”（obligation）和责任（即完成职务的行为，accountability）。最广泛使用的是“仕事”这一词。

“仕事”有两个字组成“仕”和“事”。后者是指“做的事”或“不能不做的事”，主要指具体的事务，即“勤务”。前者强调人与他人的合作。一方面无论是谁做这一“仕事”，都要撇开“人”，而做客观存在的事情本身。但是，“仕事”没有人做就完成不了，暗含了还要与他人结成关系的意思。例如，一旦安排A为某一“仕事”的担当者，那么，从A来看，这个“仕事”就成为了他的工作（job）或职务，此外，为了进行仕事，他又不得不与他人产生关联，也就有了职责、责务。“仕事”不只是担当者个人的，也是事关所延伸的许多人的事。可见，日本人所理解的“工作”是工作内容（事情、劳动）、工作关系（交流、合作）、工作责任（职位、职责）等许多方面的综合。

需要指出的是，日语的“职务”与汉语不同。在汉语中，

“职务”通常指在工作中承担责任的人，即负责人或者说领导、干部，一般人只有职业或职称，只有少数人才有职务。但在日语中，“职务”就指“担当的事情”、“分配的工作”、“日常进行的业务”，一个干活的人就有对这个活的“职务”。而管理人员就分别叫“某某长”，如系长、课长、部长等，这些是人事指派或提拔，但不是“工作”本身，跟“职”无关。

所以，在日本人的意识中，“工作”就指做的事、做事过程中与人的交往以及由此连带的责任。这样，实际的工作就比字面上的工作范围要广泛得多。例如，为了完成正在做的工作就还必须兼顾相关人员（工序链中的他人、终端产品的消费者等）的便利和为确保工作开展而需做的前提或准备性事务。假使我是社长的专车司机，开社长的车就是为社长开车，这是我的工作，其他人，无论是谁，不经社长允许使用车，我就要劝阻他，不让他用车。我还应当养护车，使车总是保持干净和良好的运行状态，我必须做到什么时候开车，车的状态都非常好。因为，护理好车就如同安全行车一样，也是作为司机的我的工作。从这个意义上说，开车这个正当职权和使车无论何时都能很好运行的养护职务是同一的。这就是说，该职责（responsibility）与履行职责时的职权（authority）是一致的。

“工作”，不只是手头正在做的事，它还包括与完成这项工作相关的其他事情，因为许多工作都是连续的或须由多人合作，所以，自己所干的工作只是“工作”的一个部分或环节，工作时就必须保持整体观念、全局意识，不只做好自己范围内的事，同时还要为下一道工序的人或继任这一工作的人做考虑。这样，日本人的“工作”内涵及外延都比中国

人的工作概念要丰富得多。例如，售货员的工作不仅是卖出商品，还要充分理解所售商品的性能，为顾客当好参谋；收银员的工作是收钱找零，他不能要求顾客准备零钱，一旦出现无零钱找，就意味着他的失职，说明他的准备工作做得不足，这算他的一个失误，他应对顾客表示歉意。

现代日本人工作态度的形成，非一日之功。其实，早在日本封建时代末期（18世纪上半叶），就出现了商业活动的兴盛和商人阶层的壮大，在社会观念上也发生了认同商业行为的转变，这些都对肃清儒学思想的影响起到了积极作用，可以说日本人比中国人更早摆脱重义轻利观念的束缚，较快适应了务实、逐利的商业交易规则。在工作伦理上，日本自封建社会末期以来，不断有学者、思想家加以倡导，如心学的创始人及其弟子、怀德堂的各位堂主及主讲者们、平民思想家铃木正三、二宫尊德等。其中，铃木正三的“佛法则世法”的思想最为典型。“在日本人那里，工作不是一种、至少不仅是一种经济行为，而是有一种宗教的情绪和行为在支配着。”世俗意义上的宗教性体现在绝大多数日本人的劳动态度和职业生涯中。比如那些深入美国腹地的日本推销员，有人说他们像朝圣的教徒一样，确实，“日本推销员具有西方传教士、穆斯林朝圣者般的热诚、执著，所不同的是，纯粹宗教行为的传教或朝圣不会产生利润，但像传教或朝圣一样工作却会带来利润。”

明治维新时，日本政府提出了“殖产兴业”的国策。“兴业”、“劝业”、“守业”的观念开始深入人心，“业”不仅指家业式的经营活动，还指就业时的工作方式。“业”是独立的国民个体立身之本，没有了封建大名（即诸侯）的庇护，也失