

<<6点准时下班>>

图书基本信息

书名：<<6点准时下班>>

13位ISBN编号：9787505728585

10位ISBN编号：750572858X

出版时间：2011-9

出版时间：中国友谊出版公司

作者：小室淑惠

页数：200

译者：陈美瑛

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<6点准时下班>>

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。”

“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的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。

前言那么，这些管理者应该做什么才能真正地解决问题呢？

从结论来说的话，我认为最重要的是要把以往的团队管理（团队经营的思考方式与方法）的概念转换为“工作与生活均衡发展”的理念。

本书的目的便是传递“工作与生活均衡发展的团队管理”理念，同时也介绍几种有用的实践工具，而这两者的组合也就是所谓的“团队术”。

我希望借由“团队术”的运用能让下属自动思考和行动起来，进而使得团队的工作顺利进行，这样一来管理者本身的工作也会一下子变得轻松许多。

以另一种说法来说，就是通过员工之间的互助进而快速提升团队的时间生产率。

以结果来看，团队术就是提升组织自动生产率的技术。

通俗来说，便是在不加班的情况下高效率地完成工作任务。

“团队术”理念的发起“真的有那么厉害吗？”

“有些人会难以置信地问。”

“为什么你知道这个方法？”

“我也曾经被这样问过。”

故事是这样的。

2005年时，我离开了一家大型的化妆品公司，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

<<6点准时下班>>

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，我同时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这项规定。

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。

<<6点准时下班>>

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，就会出现问題。

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。”

“前言00”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，所以员工所做的事我都看得到，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，这样才会让工作进行顺利。

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。

<<6点准时下班>>

员工对于公司的事业感兴趣，认同公司的目标，而我也会完全信任他们，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东西。

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

<<6点准时下班>>

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没有帮助。

不仅如此，对于减薪而感到不安的优秀人才也会因此而外流。

某公司就曾同时对内部的A、B部门提出降低成本的目标金额。

于是A事业部重新审视整个部门的所有工作内容，最后成功地减少“一个人一天平均一小时”的加班时数。

而且，即使这样做了也能够维持一年该有的业绩目标。

另一方面，B事业部始终没有提出有效的解决方法，最后导致数名员工被调职。

留下来的员工为了分摊工作而变得更加忙碌，也对公司的未来感到不安，最后陆续离职。

只要是对的事情，不管愿意与否，即使是在艰困的时期都应该实行工作与生活均衡发展的经营策略。

无论是哪种产业或职业，未来若想要支付昂贵的人事费用，同时也能够产生足够利润的话，就必须利用创意与创造性生产高附加价值的商品与服务。

而这个附加价值的来源就是职场以外的生活体验、信息搜集以及人脉积累。

工作与生活均衡发展的理念就是必须在“生活”的场所输入，在“工作”的场所输出。

但是，日本企业的现状却是，一群完全没有“生活”时间、脑中创意空间空荡荡的人聚集在职场上一同“工作”。

如果每天拼命地认真加班，生产出来的却是“不畅销的商品”或是“不需要的服务”，这对公司而言绝对不是好现象。

在以附加价值决胜的时代中，员工必须在6点准时下班。

这是因为现代人必须利用“生活”时间阅读、学习，努力提升自我，或者必须经由家事、育儿、嗜好等磨练出“生活家的观点”。

如果没有这样的时间，在“工作”上就无法发挥丰富的创意性或创造性。

在全世界，“每周工作时数超过五十个小时”的比率，日本高居世界第一，但劳动生产率（每人产出的附加价值）在先进国家中却敬陪末座。

反观法国或意大利，人们每天傍晚下班、每年长时间地休假以及每天跟家人共进晚餐等，这对他们而言都是极为理所当然的生活方式，而他们的劳动生产效率却比日本高也是不争的事实。

怎样以“工作与生活均衡发展的观点”进行团队管理？

实际上该以什么样的步骤引进、固定下来？

引进与固定制度时该使用哪些工具等，本书都将会详细说明。

关于具体的步骤与工具，也会有更多值得深入探讨的部分。

不过，在这之前如何尽快让各位明白基本架构，接着运用在职场上才是最重要的。

正因为工作时间受限，所以勤快工作的员工增加，团队工作进行顺利，身为管理者与员工的各位也会变得更幸福。

如果本书能够成为改变的契机，本人当深感欣慰。

2008年12月工作与生活均衡发展公司负责人小室淑惠

<<6点准时下班>>

内容概要

在以高附加价值决胜负的时代中，员工必须在六点准时下班。

随着时代的演进，因为社会结构、家庭因素与工作本质的改变.....越来越多的人“加不起班”，但又经常“被加班”。

为了业绩，工作的模式必须转换，关键就是在于“善用团队力量”与“工作与生活均衡发展”的新思维。

《6点准时下班：打造黄金团队的秘密武器》就是日本职场达人小室淑惠以自己的亲身经历探索出一种全新的管理理念，25种简单实用的工作技巧和6大工作步骤，能三周内立竿见影，让整个团队真正高效能地运作起来。

《6点准时下班：打造黄金团队的秘密武器》由日本作家小室淑惠所著。

<<6点准时下班>>

作者简介

作者：(日)小室淑惠 译者：陈美瑛小室淑惠(KOMURO YOSHIE):一九七五年生于东京。

现任内阁府“工作与生活均衡发展促进评量部”委员。

一九九九年进入资生堂，在资生堂奈良分公司内部创立支持事业部，对一些重返职场的“新妈妈”进行心理辅导工作。

二 六年离开资生堂并成立“工作与生活均衡发展顾问公司”。

开发《重返职场计划》，以协助因育儿休假的员工。

目前总共帮助了六百多家公司进行“工作与生活均衡发展的组织改革”，因提案适合企业管理而受到广泛支持。

著有：《工作与生活均衡发展的思考与引进》、《获得成果又能准时下班的时间管理术》、《提升“爱扯皮员工”的战斗力》等。

<<6点准时下班>>

书籍目录

前 言

不加班的好处

“团队术”理念的发起

新公司看不到新气象

让员工“被下班”

彻底摒除“只有自己才办得到”的想法

让“互相培育”架构化

启动工作时间受限模式

第一章 为什么需要“团队术”？

一、管理者的“误解”与下属的“绝望”

“绝望”的种种理由

被“经验说”束缚的职场

“同构型”的管理者

现今管理者所面临的困境

越年轻犯的错误越多

二、团队重塑的迫切性

1.24小时工作时代的结束

2.竞争全球化

3.“快速、便捷、大量”已不是成功的关键

4.“对成功没有兴趣”的时代产生

三、黄金团队的管理样貌

从“管理者”变成“教练”

促进沟通

不断地称赞员工

管理者是“支持者”，而非“独裁者”

职场中的“新型工作报酬”

团队管理只是一种简单的技巧

利用“加乘效果”唤醒团队的活力

可以预期的五项成果

四、“团队术”的由来

菜鸟主管必学的团队秘诀

第二章 中层管理者不得不学的管理技能

高效整合团队的“六大步骤”

解析25个简单实用的工具

步骤一 把工作透明化

“工具一 晨间邮件”共享一天的预定工作

“工具二 傍晚邮件”检视实际花费的时间

“工具三 一周工作记录”掌握时间的使用方法

“工具四 工作分析记录”依照工作种类计算时间

column KOKUYO “重新检视工作计划”

步骤二 共享课题与远景

“工具五 课题发现清单”工作与生活之自我评估

“工具六 重新认识”加深对每个人的印象

“工具七 团队远景”把公司方针落实到团队里

<<6点准时下班>>

“工具八 改革会议”团队共有问题意识的建立

“工具九 梦想会议”互相谈论个人远景

column JTB 建立“公司内部顾问制度”

步骤三 重新检视工作内容与分配

“工具十 减少浪费会议”工作分工

“工具十一 交接工作手册”新人也能立刻上手

“工具十二 复数责任制”建议员工间的信任关系

“工具十三 迷你骨牌人事制度”员工的休假就是自我挑战的机会

column 明和电机 通过员工发起的“有趣规则”达到沟通目的

步骤四 重新检视评估分数

“工具十四 附加评估”评估互相帮助与效率化

“工具十五 全体员工指导制度”养成互相培育的习惯

“工具十六 称赞九 批评一”以称赞引导欲望

“工具十七 行动清单”解读工作过程

column CyberAgent 建立“纵、横、斜”的机制降低离职率

步骤五 改变工作的进行方式

“工具十八 简单的IT工具”任何人随时都可共享信息

“工具十九 整体议事记录”整理会议记录制度化

“工具二十 空当时间的面谈”善用午餐时间或交通时间

“工具二十一 在家工作体系”增加团队整体的战斗力

“工具二十二 空当时间备忘录”利用实时输出节省时间

“工具二十三 迷你截止日期”掌握工作质量

column Unisys 正式发展在家工作体系

步骤六 把变化传播出去

“工具二十四 变化报告清单”向人事部报告团队的变化状况

“工具二十五 改变！”

职场 善用政府举办的活动

column NTTDOKOMO 向全公司介绍模范管理者

第三章 职场中关于“不加班”的疑问

来自部门员工的声音

来自中层管理者的声音

来自高层管理者的声音

后 记 建立健全机制以创造良性循环

<<6点准时下班>>

章节摘录

一、管理者的“误解”与下属的“绝望”“绝望”的种种理由就在不久之前，各报纸、杂志针对职场上的工作环境与工作方式的变化进行了许多探讨，这些专题报道引起了社会各界的关注。

报道中指出，“新进员工中有三成会在工作满三年之前就离职”。

离职原因虽然各有不同，不过从结果来看，“公司方面无法好好处理离职员工的要求”却是毋庸置疑的一条。

从8年前开始，我就以义工的身份教导学生做简报，到目前为止大概接触了800多名学生。

我接触过的学生们都非常认真地学习，也很认真地思考在未来投入到职场中该如何进行自我成长。

这些新进员工在公司面试阶段都会认真地聆听人事负责人与管理高层所说的话，在某种程度上“真心接受”。

结果，当他们进入公司之后才发现“重视员工”、“培育人才”、“有意义的工作”等高层所说的话都是“空头支票”，于是在很短的时间之内他们就对公司感到了绝望。

新进员工找不到“5年、10年后想成为那样”的模范前辈，也间接影响了他们的工作意志。

如果他们看到的都是“真不想成为那样”的前辈或上司的话，他们当然就不想长久地待在这家公司奋斗。

专题讨论中也出现女性员工缺乏工作意愿的声音。

虽说因结婚而离职的人逐渐减少，不过婚后的生产还是女性员工离职的最大原因。

还有，就算生产后想要继续工作，她们也只能选择短时间性质的工作就职，以便有时间去照顾孩子，这样也使得她们对工作逐渐失去了热忱。

加上生产后升迁明显失去优势等因素，都影响了女性就业的意愿。

第一章为什么需要“团队术”？

某企业有一位非常优秀的女性业务员曾因为育儿而休假了一段时间，再度回到公司上班时，虽然她只接受短时间的工作，但是业绩却比休假前还好。

但即便如此，那一年的年度工作评估中她的成绩却还是最低分。

看到这样的评估成绩，这位女性员工大受打击而找上司询问理由。

上司的回答是：“当大家都在努力加班时，你却因为短时间的工作而给大家带来麻烦，给你这么低的分数也是应该的。”

听到这样的话，任谁都会失去工作意愿。

后来，她只愿意做最低限度的工作，即使重要的工作到眼前也会拒绝。

甚至对于别人的工作她会极力撇清关系，同事有困难她也会当作毫不知情。

对于高效工作的员工不给予好评，而以这种“为了管理而管理”的方式进行管理，只会破坏团队的工作气氛导致生产效率大幅降低。

在这样的工作团队里，每个人的态度都是“我努力做我的工作。”

我很忙！

”。

然而，实际上每个人都没有充分发挥自己的能力。

守在自己狭窄的业务范围里，同事之间的沟通降到最低。

就算坐得位置很近，关系也很疏远，这样的组织绝对无法发挥团队功能。

被“经验说”束缚的职场如今职场被老一辈人的“经验说”所束缚，造成这种情况的原因之一便是日本企业传统的组织管理法根深蒂固。

虽然这种方法在以前能够有效地发挥作用，但是由于各种环境的改变，它现在已经不合时宜了。

以往大部分日本企业都会大量录取社会新人，并且在公司内部自行培育人才，以终身雇佣制为前提，在相同的环境接受相同的教育。

久而久之，员工的想法与价值观也自然会变得类似。

又因为工作态度与升迁、加薪有关，所以调派到外地或长时间加班等都被视为理所当然，私事带进工作中乃是一大禁忌。

<<6点准时下班>>

在这样的管理之下，公司的团体组织也逐渐地由想法与工作方法类似的人构成。

因此管理者容易以命令式、权威式的方法去沿袭前例，排除异端。

就算员工在工作中想挑战新的方法，管理者也会参照过去的案例，只在意失败的概率或是能否得到高层的认可。

结果，挑战变成了毫无阻碍的“一般性业务”。

现在担任部长或是董事高层的人，都有过同构型团体所创造的成功经验，因此这些经验便成为了“公司的成功规则”。

或许这样的管理方式在景气繁荣的时代还能创出佳绩，然而，现在外在环境早已改变，那些旧式的法则却依旧残留在组织当中。

企业的决定者无法摆脱自己的成功经验，使得组织的改革更是难上加难。

“同构型”的管理者这种管理者通常会有一种扭曲的想法，他们认为“人可以分为有能力与没有能力两种”。

“有能力的人就算放着不管，他自己也会成功完成工作；而没有能力的人怎么教也没用。

”我不止一次听到许多管理者这样说。

但是如果你仔细观察的话，便会发现所谓的“有能力、没有能力”都是以该公司“以前被视为有能力”的人为判断标准。

而且，通常那种人只是一种类型而已。

总之，从高层到管理者都只对相同的“A类型”给予好评，认定只有A类型的员工才是能够为公司带来好成绩的人，才是有能力的人。

结果，A类型以外的员工都丧失了工作热情。

他们不是只做分内的工作，就是对公司感到绝望而离职。

如果好好培养的话，不同类型的员工也会成为宝贵的战斗力，或许还会为公司带来重大的贡献，而许多公司都错失了这样的机会。

类似这样的公司，管理者交付工作给下属时总会以“大概是这样的感觉”下达指令，对于下属完成的工作也会以“不对，不是这样”为理由而退回。

如果这么做的原因是“为了让下属拥有自行思考的能力”的话，那倒还好。

但是，他们常常只是在强迫下属必须跟他们一样，作出相同的思考和行动。

在重视完成相同工作的时代里，这种培育均等人才的管理法是有效的。

不过，现在的时代重视的是一个团队必须同时进行不同种类的工作，而且必须通过创意与创造力产生附加价值才行。

如果管理者以“只栽培有能力者”的想法进行管理的话，该团队只会留下与该管理者同类型，甚至能力比该管理者还要差的员工。

结果，不仅团队的生产力无法提升，而且能力最强的管理者的工作也将越来越多，越来越辛苦。

现今管理者所面临的困境这样的现象不能简单地以“这是管理者的个人能力”来解释，因为其实管理者本身也是牺牲者。

现在大约四十多岁的管理者们在刚进入职场时就遇到日本“泡沫经济崩盘”，在这所谓“消失的十年”期间，就是由这一时代人在职场上支撑着公司的经营。

与歌颂泡沫经济、享受泡沫经济的上一个时代相比，这个时代的人在工作中是不允许“玩乐”的。

甚至，由于长期的经济不景气导致公司必须控制人员的录用，因此许多人长久以来都不曾有过下属。

但这样的情况从数年前公司再度积极录取员工而产生变化。

长久以来不曾有过下属的人突然有了下属，有的管理者甚至感到不知所措：“二十多岁时不曾有过带领下属的经验，现在突然要求我们带人，实在是太难为我们了。

”管理者面对的下属不是二十多岁刚毕业的学生，就是三十多岁转换工作的社会人士。

这些员工的价值观与管理者的价值观大为不同，他们没有“无条件服从上司”的想法。

对于管理者以“为公司努力”为理由在行为上或精神上采取高压手段，他们会觉得反感。

一旦他们判断这个主管满口工作，而没有良好的人脉和个人魅力，对团队或管理者的忠诚度就会逐渐下降。

<<6点准时下班>>

于是，“以前别人也是这样管我们的，为什么现在的年轻人都管不了”？

抱着这种想法，束手无策的管理者便会越来越多。

处于现在这个新时代的管理者，必须具备与以往完全不同的崭新的管理方式。

越年轻犯的错误越多现在管理者的年纪趋于年轻化，从时代的大环境来看，这些管理者缺乏强烈的“团队成功”意识。

这个时代的人一开始就在成果主义观念下工作。

由于年纪轻轻就担任主管，所以他们大部分都很优秀。

不过，也因为他们“独行侠”的倾向比较强，所以容易产生“能者多劳”的误区。

同时，他们也与上一个时代的管理者相同，把员工分为“有能力、没有能力”两种类型。

不过，定义却跟上一个时代的管理者不同。

他们分别与团队的各个成员互动，并自行搜集信息，让员工互相竞争以获得成果。

于是，当下属不服从他们的命令或是成果不如预期时，他们就会产生“我自己想办法解决”的想法。

但这样的做法无法持续太久，因为这类型的管理者容易暴露在“鞠躬尽瘁症候群”的危险之下，终至累垮。

<<6点准时下班>>

后记

建立健全机制以创造良性循环“小室小姐虽然这么忙，却很能够照顾自己的员工。

”身边的人经常对我这么说。

我的身份不仅是社长，也是业务员、顾问以及讲师。

还有，公司之外针对刚毕业的大学生所举办的简报研习营也持续地进行着；再加上家事与育儿等工作，我每天的时间表都是以分钟为单位在安排。

不过，虽然身兼多职，我还是能够照顾到我的员工。

员工一直对我表示：“我的工作时间有限，在这当中，我自己也很苦恼该如何充实工作以外的部分。请跟我一起交换信息，一起努力加油吧。

”因为公司的业务项目以“工作与生活均衡发展”为主，所以旁人常会认为我自己一定能够完美地分配工作与生活的才是。

不过，事实绝非如此。

我也曾经因为时间分配不当而发生失误，也曾经因为孩子高烧不退而无法专心工作。

这时，我会让员工知道我的状况，毫不隐瞒，因为我需要借用他们的帮助来度过难关。

后记建立健全机制以创造良性循环由于我对自己的事情总是诚实以告，所以员工也会很贴心地为我着想，例如“小室小姐6点要去幼儿园接小孩，所以快点开会讨论”。

除了“互相帮助”的心情之外，最重要的是“认同”对方。

“因为有你的帮忙，我们都受恩惠了。

”“多亏有你才能够提高利润。

”每天都对员工说这些正面的话，对于员工的表现给予好评并且认同对方的存在。

这就是员工工作动力的基础。

在日本经济成长的时代里，在工作中不断带来的地位提升与薪资增加等支撑着员工的忠诚度。

工作越努力，经济生活就越富裕，适时的升迁也就可以满足员工的自尊心，以前是这样的时代。

不过，随着市场持续成长、薪水不断上涨、大量雇用员工的时代再也不会重现了。

未来想要提高员工的干劲，让员工持续保持对组织的忠诚度的话，公司与管理者就必须在工作中“认同”员工，如此才能产生对员工的关怀。

从长期来说，就是让员工切实地感受到“在这个公司、这个团队里，我的存在是必要的，自己的工作攸关公司的成长”。

本书介绍了许多改变团队时可使用的工具。

如果确实执行的话，就能够改变整个团队的价值观。

填写清单或是在会议中互相讨论时，自然地便能够明白“一个人没办法完成工作”，“其他人的成长与自己的成长相关”等道理。

按照步骤使用工具，一开始或许会感觉很辛苦。

不过，一旦认真投入的话，接下来就会产生良性循环，团队也会自动往好的方向前进。

人会因为环境与时机而改变，如果知道想法与做法也就有了方向。

负责改变团队与员工以及工作方式便是身为管理者的各位所要进行的事。

读到这的各位读者，请先从准时下班做起吧。

利用工具重新检视工作确实是必要的。

不过，如果不先下定决心“准时下班”的话，检视工作的必要性就不会产生。

或许一时之间还无法达到每天准时下班，不过，可以先从每周一天准时下班做起。

离开灯火通明、忙碌的办公室，可能会感到有些焦躁不安或没有面子。

但这样的感觉，就是体会工作时间受限的员工与兼职员工心情的第一步。

这里还可以提供一个简单的方法，若想要早点下班的话，可以在工作时间之后插入“无法取消的事情”，例如参加外面的课程、去幼儿园接小孩等难以变更的预定行程，然后再把这些已确定的行程告知所有的人。

接着，就是在隔天把得到的经验分享给同事：“昨天的课程中我学到了……”某企业曾要求管理者带

<<6点准时下班>>

头准时下班，并把准时下班的效果分享给员工。

一个多月之后，员工也开始分享自己的经验：“昨晚我负责做晚饭，我太太跟女儿都非常高兴”，“我以前一直想找时间进修，现在我已经开始上检定考试的课程了”。

有句话说“管理者自己本身的工作与生活很重要”，意思并不是“你不要太认真工作，要好好休息”

。而是在未来，管理者若想提高工作成果的话，善加利用工作以外的时间以及充实生活等都将是重要的课题。

在针对管理者举办的研习课程最后，我都会在问卷上问：“明天开始，你将会做什么？”

”得到最多的答案是：“我要在工作与生活之间取得平衡。”

”也有人写：“我发现如果想要提供适当的信息、人脉与建议给工作遇到瓶颈的员工，我自己的充实度确实非常不足。”

”“身为管理者的我将挑战工作与生活均衡发展”，请以这样的姿态挺身而出，最好的方法就是宣告：“我希望整个团体投入到这个课题中以提升业绩，所以首先我要带头面对挑战。”

”让员工看到管理者真心投入的态度，这是获得员工协助的第一步。

写这本书时我得到许多人的帮忙，在本书最后我想致上我最诚挚的感谢。

首先，非常感谢书中提到的几家公司，他们愿意提供实际的案例跟读者分享，与各位一起成长，这是我写这本书的动机。

还有，谢谢在写作、编辑上给我许多帮助的古井一匡先生。

如果对管理、工作与生活均衡发展没有深入理解的话，本书将难以顺利完成。

最后要谢谢每天与我一起思考“团队术”的公司员工、支持我工作与写作的先生，以及我每天的活力来源——我心爱的儿子，谢谢你们。

小室淑惠

<<6点准时下班>>

编辑推荐

《6点准时下班:打造黄金团队的秘密武器》编辑推荐：你有没有说过：今天准时下班。但到6点了，却忙着打电话，一脸愧疚地说：我去不了了，得加班。一直总是没有时间，没时间谈恋爱，没时间享受生活，没时间去接孩子放学，没时间陪陪家人。身为中层管理者，处于职场夹缝中，工作总也忙不完，班总也加不完，整个团队看上去忙忙碌碌的，但却总是见不到实际的业绩。在以高附加值决定胜负的时代中，你已输掉了最重要的附加值—生活。《6点准时下班:打造黄金团队的秘密武器》灌输的是一种全新的管理理念，日本职场达人小室淑惠以自己的亲身经验教授你25种简单实用的工作技巧和6大工作步骤，三周内立竿见影，让整个团队真正高效能地运作起来。超简单步骤，三个月之内你可以看到的变化： 创意加乘 充满正面能量 工作与生活均衡 思考力提升 拥有高度幸福感《6点准时下班—打造黄金团队的秘密武器》封底已贴新理念指示图，一目了然，让每个中层管理者和每个受欺压的下属迅速顿悟。

<<6点准时下班>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>