

最強 思考

「かたづけ思考」

こそ最強の問題解決



整理術

用「整理式思考」突破盲點的「自我領導」練習



「經費」、「空間」、「時間」、「人事費用」的損失，
可以用「整理」來避免！

日本第一位「**整理士**」告訴你，
每天整理15分鐘，
能變成有【**執行力**】&【**影響力**】的領導者！

小松 易

Komatsu Yasushi

甘為治・譯

最強思考整理術

「かたづけ思考」こそ最強の問題解決

小松 易 著

甘為治 譯

楓書坊文化出版社 出版

引言

不論你是想成為領導者，或已經坐在領導者的位子上，「整理式思考」都能立即發揮作用！

你屬於哪種領導者？

是第一次擁有下屬的團隊領導人？

還是被交派新的專案，負責領導有資深老鳥在內的菁英團隊？

又或是上級命令你整頓長年虧損的部門，卻又不能調動現有人員？

不論在什麼樣的組織，新上任的領導者都會同時承受來自上級與下屬的期待，一舉一動都會引發關注。

不過，相信不少人在被任命為領導者之後，即使有想要一展身手的抱負，卻不知如何著手整合團隊、怎麼做才能讓下屬認同自己、怎麼壓低成本、創造利潤等等。由於不了解關鍵方法，對於該從何開始感到茫然。

然而身為領導者，是沒有時間茫然的。從被賦予領導者重任的那一刻起，就必須設法實現高遠的目標，對隨之產生的問題做出準確判斷，並下達指示加以解決，還得有餘裕處理突然出現的案子。

因此，希望各位讀者能先學會「整理式思考」。

這是身為領導者在統整組織時，最強的必備能力。



解決問題先從「整理」開始

辦公桌收得井然有序的領導者，會給人頭腦清楚、腦中似乎有什麼新想法、工作能力強之類的印象。相反地，不懂得整理的領導者，或許讓人覺得有親切感，但不會受到尊重。

有些人聽到「整理」，可能會認為這個詞與管理扯不上什麼關係。但事實上，想以領導者的身分持續活躍於職場的話，

最實用的利器就是「整理」。

其實，在我替企業做的整理諮詢之中，有許多是中小企業的總經理委託的。他們有一項共通之處，就是都提到了：「想要改變公司。希望藉由整理讓公司改頭換面。」

我曾遇過一個案例。有一位企業第二代，剛從父親手上接下建築工程公司總經理的位子。但不論新上任的總經理說什麼，大多數員工都還是只聽命於已從第一線退下，轉任董事長的前任總經理。這位企業第二代當時四十歲。

「不能這樣下去，可是我又不知道怎樣才能叫得動比自己大十歲、二十歲的資深員工。」

為了解決這個問題，他想出的方法是藉由整理物品尋求突破。聽說他是透過朋友得知了我的整理諮詢，因而靈光一閃決定這樣做。

他從過去就覺得，公司裡堆滿了各種物品，就像倉庫一樣。光是找出要用的東西就非常花時間，他一直想做些什麼來改善這種狀況。自己的父親似乎對此無感，接任總經理的他便想：「或許可以先從整理做起，讓每個人都能立即看到改變，藉此展現我有別於父親的作風。」以物品的整理為基礎進行思考，正是整理式思考的第一步。

他馬上就找我進行諮詢。一開始雖然有員工對於總經理這項突然其來的提案感到抗拒，但在全體員工投入整理之後，約三週的時間就顯現了成效。為了「找東西」而浪費的時間明顯減少了，工作效率也有所提升，進而有助於削減成本。

不論總經理本人，或是員工都實際感受到成效，公司從上到下對於整理有了更明確的想法。面對各式各樣的提案時，總經理與員工，以及員工彼此之間可以透過整理進行溝通，提升了自己身為公司一分子的參與感。

雖然這個例子講的是總經理這個公司的最高領導人，但也可

以套用在團隊領導者上。不論團隊規模大或小，作為領導者解決問題、創造成果，活化團隊的祕訣，其實就在於整理式思考。



以整理式思考活化團隊的五大方針

整理式思考就像一具引擎，能在解決一項又一項工作時發揮作用。而整理其實可以分為三種，包括了物品或事情的整理、建立良好習慣的整理，以及為工作、人生訂立方向的整理，詳情會在Part2說明。

以下的五大方針，可以幫助你確實理解「整理」真正的意義，並正確傳達給下屬，使整理的觀念深植於團隊。

【整理式思考的五大方針】

方針 1	領導者親自做示範，銘記身先士卒的道理。
方針 2	善用琅琅上口的「口號」，以及誘發出原則的「問題」。
方針 3	激發當事人理解「自己究竟是為誰而整理」。
方針 4	明確訂出整理的目標，重複 GPDCA 循環（→P50）。
方針 5	讓整理成為團隊的「文化」。

以上五點準則，能幫助你純熟運用整理式思考，也是讓團隊成長、進化、發達的解答。說這五點涵蓋了身為領導者應該實踐的所有要點，也不算誇張。

本書掌握了這五項方針，解說學會整理式思考的好處為何、建立整理式思考所需的三種整理有哪些具體的關鍵知識，並穿插我曾實際負責諮詢的企業案例。另外，也有專門的一章（Part4）解說該如何指導團隊進行整理，希望大家最後撥冗一讀。

我衷心期盼，本書能成為有朝一日將成為領導者的各位讀者最強而有力的夥伴。

Part 1

只要領導者學會了「整理式思考」，團隊也會不一樣！

整理式思考

能幫助你發揮對下屬的影響力

學會整理式思考，有助於指揮下屬，也就是展現領導能力。具備領導能力的人，說出來的話能夠打動人。但是，如果只會動口，而沒有實際行動的話，是無法讓下屬認同的。因此，想成為領導者的人，首先必須培養領導自己的能力。換句話說，就是不拖延工作、按部就班執行的能力。



學會解決問題所需的「自我領導」態度

大前研一經營的商業突破大學（Business Breakthrough University）（線上大學）的專任教授，開設「自我領導力」講座的東田一人提到，擔任領導者的人在領導下屬之前，必須先能領導自己。整理則可以為「自我領導」打下基礎。

以下是一位曾經找我做整理諮詢的客戶的故事。

【案例1：整理事務空間培養了總經理的執行力】

某間經銷商的總經理為了整理店鋪的事務空間，找我進行諮詢。聽說是因為近來的整理、收納熱潮，讓他動念：「希望藉由整理改善經營，提升店裡的銷售。」

我給他的指導是，請他在每天18時45分～19時15分之間進行整理工作。我同時也和他約定，每天進行整理的地方要在開始前與結束時拍照傳送給我。由於這位總經理日常工作繁忙，再加上不擅整理，開始指導的時候事務空間幾乎沒有立足之地。而且他又有凡事拖延的毛病，因此當時我並不看好。

不過，事情發展出乎我的意料。他每天都準時傳送照片給我，進度也很不錯，頭一個月就做完了原本預定量的兩倍。後來在他本人的強烈要

求下，一天一次的整理增加到了兩次，成功培養起整理的習慣，目前也依然保持著。

開始整理前，這位總經理找東西最多要花上一小時。現在只要幾秒就能拿到需要的文件，日常業務也不會拖沓，當下就能進行處理。

整理對每個人而言，都是一件麻煩事。沒有辦法自己領導自己的話，是無法維持長久的。反過來說，努力讓自己付諸行動投入整理，在職場上也是一種自己主動做事的「自我領導」的練習。

這個案例中的總經理，正是藉由整理式思考領導自己，改善了拖拖拉拉的毛病，不但整理了環境，還提升了工作上的執行力。能有這樣的成果，相信其中一項重要原因，是他自己理解了「想藉由整理改善經營，提升銷售」的意義，並以此為原動力。



隨時管理眼睛看得見的地方，持續製造出變化

以自我領導的方式進行整理帶來的另一項成果，是「周遭環境整理得井然有序」這個狀態本身，能讓領導者說的話更有說服力。

只要在工作，東西就會不知不覺地變多，工作環境愈來愈亂。然而，學會了整理式思考，習慣將物品與事情整理好的人，總是能將辦公桌、身邊的資料，甚至是電腦上的檔案清理、整頓好。整頓尤其會影響外觀上的美感（美觀），清理與整頓兩者的不同，會在Part2做說明。

例如，只放了電腦和電話的辦公桌，看在絕大多數的人眼裡，都會覺得這張桌子整理得很乾淨。不只是整理辦公桌的人自己，周遭的人也能輕易察覺到這張桌子的特別之處。

像這樣隨時管理看得見的地方，將不需要的東西處理掉、維持最佳狀況＝持續製造出變化，會讓周遭的人產生「這個人很能幹」的印象。

大概在十年前，辦公桌如果收得很乾淨，還會容易被懷疑是不是沒有認真工作。不過，時代在改變，亂七八糟的辦公桌已經過時了。總是塞滿了工作與物品，桌上文件堆積如山的領導者；以及將周遭整理得乾淨整齊，看起來總是游刃有餘的領導者，相信大家都很清楚，遇到緊急狀況時，哪一位才能讓下屬安心依靠。

防止四種損失，幫助你削減成本

對整理物品付出的行動，不僅能增加講話的說服力，還帶來了削減成本這項好處。在逐步實踐整理式思考五大方針的前提下，成本意識與自我領導一樣，都是領導者應時時刻刻提醒自己的重要事項。



產生無謂庫存，就是沒有在整理的證據

有些沒有在整理環境的公司，進行年終大掃除的時候，會發現大量庫存備品。

某間曾經找我諮詢的公司，就從倉庫清出了大量沒使用過的影印紙。那間倉庫堆滿了東西，連人要進出都很困難。在這種情況下，某位員工沒留意到倉庫深處還有庫存的影印紙就叫了新的，新送來的影印紙就直接堆在倉庫入口附近。因此其他員工要用紙的時候也就從那邊拿，不久之後倉庫裡的影印紙就被大家遺忘了。

因為嫌把東西歸位太麻煩，不少公司都習慣把物品堆放在倉庫入口附近，而且大多沒有在清理、整頓，放不下了就隨便往裡面推。當東西被擠到看不見的地方了、被遺忘了，就會找不到，於是又再買新的。

倉庫就這樣漸漸變得跟叢林一樣。這是「收起來」→「往裡推」→「看不見」→「被遺忘」的惡性循環累積而成的。



藉由整理防止「經費」、「空間」、「時間」、「人事費用」的損失

前面提到的這個案例中，產生了四種損失，分別是買了影印紙卻一直沒有用，造成「經費」的浪費；倉庫幾乎沒有發揮功用＝空間未有效運用而形成「空間」的浪費；物品隨意擺放，結果得多花時間找東西是「時間」的浪費；此外，還衍生出「人事費用」的浪費。

這些浪費掉的成本，全都能藉由整理避免。領導者具有成本意識，所有人都將整理放在心上的話，就能避免損失，幫助公司獲利。

業績出色的團隊，所有人都會主動進行事與物的整理

我過去曾對許多企業進行「整理」的指導，看到不少業績不佳的企業或團隊因為整理而改頭換面。

領導者就像一個團隊的地基，業績好轉的團隊，領導者會透過整理確實學會自我領導的態度與成本意識，並加以實踐。同時，整個團隊也以領導者為中心，變得積極投入整理。

下一節開始，我會根據整理式思考的五大方針，具體說明領導者實際運用整理式思考，讓團隊產生了何種變化。

整合團隊、做出成績的 祕訣就在於「整理」！



記得隨時自我提醒，
領導他人之前，
要先領導自己！

想指揮別人做事的話，就要從積極整理開始

整理式思考的方針1，是領導者要「身先士卒」。領導者必須成為下屬的楷模，要能在下屬面前起帶頭示範的作用。物品的整理，就是最適合的第一步。為什麼呢？因為物品的整理，是每個人的眼睛都看得到的改變。



領導者辦公桌的狀態，會感染整個團隊

假設你是一個五人團隊的領導者，辦公室的座位安排是團隊成員的辦公桌彼此相對，每一名下屬都看得到你的座位。在這種狀態下，如果你的辦公桌上有好幾座文件堆成的山，會產生這個問題。

「上司的辦公桌那樣的話，我不整理辦公桌應該也沒關係。」

團隊內部會建立起這個潛規則，你的辦公桌的「亂象」會逐漸擴及到其他人。下屬觀察領導者，藉此訂出自我標準的程度，其實超乎你的想像。最典型的例子，就是公司的新進員工。只要過了三個月，新人的辦公桌就會變得和所屬團隊呈現的樣貌、物品的「擺放風格」一致。

另外，你領導的這個五人團隊的辦公桌的狀態，顯示了團隊的工作狀態，甚至是身為領導者的你有多少能耐。這樣的說法並不誇張。辦公桌愈亂，愈容易產生四種損失（→P19），你也更無法盡到領導者的職責——整合團隊做出好成績。



建立起「收拾整齊是理所當然」的前提

若領導者懂得整理的思維，帶頭將辦公桌整理乾淨，會帶來與辦公桌亂七八糟相反的效果。團隊裡洋溢著認真的氣氛，下屬看到你的辦公桌會想向你看齊，被分派到這個團隊的新進員工也會認為「這樣

做是理所當然的」。找我諮詢的企業就有過這麼一個例子。

【案例2：總經理對整理的投入，感染了員工】

某食品製造商的總經理非常不擅長整理。總經理室牆邊的地板上文件堆積如山，據說這樣的狀態已經持續十年。然而，這位總經理愈來愈在意這種情形看在員工、訪客眼裡的感受，甚至無心工作。

這位總經理覺得這樣下去不行，於是找我諮詢。我向他傳授了整理的竅門，並訂出一天的整理量與時間，請他照著計畫做。當時我給了他一個建議，就是「一定要你親自動手做」。

他花了三個月的時間，將堆積如山的文件全部清空，總經理室乾淨到讓人以為自己是不是眼花了。總經理本人也很開心，他終於能專心在工作上了。

整理帶來的成效還不只是這樣。公司員工看到了他的改變，也積極投入了辦公室的整理。整理的風潮還擴及到工廠，整間公司都對維持環境整潔這件事有清楚的體認。

下屬看到了領導者的行動，因而追隨其後。這個例子正好說明了身先士卒做好物品整理的效果。要由身為領導者的你建立起「把辦公桌周圍整理乾淨是理所當然的」這項前提，這是讓下屬動起來的第一步。

帶頭做好整理，可以提升日常工作的執行力

當你不論遇到什麼狀況，都落實了率先進行處理、帶頭做示範的基本態度，便能進一步加強「自我領導的能力」（→P16）。

假設你在公司開會時拿到了一份資料。這種時候，不具備整理式思考的領導者，可能把資料帶回座位後，就隨便找個地方收起來，之後便忘了這份資料的存在，突然要用到的時候又找不到，工作便在花時間尋找的時候停滯下來了。每天面對繁忙的工作，物品和事情就愈堆愈多。

另一方面，懂得整理式思考的領導者則會

①拿到資料後立刻確認內容。

②會議結束後，當場依「由自己保管的資料」、「交付給下屬的資料」、「用不到的資料」做分類。

③回到座位後就依分類進行處理。

懂得整理式思考的領導者可以流暢地將以上步驟做好。這是因為，維持自己主動整理的習慣，能訓練一個人在拿到資料的瞬間就產生「整理」的意識，預測接下來該怎麼做，並付諸行動。團隊領導者面對工作上的任何狀況，都能發揮這種能力的話，整個團隊便會運作良好。

前者與後者，你比較想成為哪一種領導者呢？

希望正在閱讀本書的各位讀者，能透過整理的練習，培養出身先士卒的態度。這是領導者必備的特質。

身先士卒做好整理，會
帶來推動團隊的力量。



Part3 會告訴你關鍵
的技巧！在下屬面前
實際做做看吧！

琅琅上口的「口號」是什麼？

整理式思考的第二項方針，是「口號」與「問題」。以下先就口號這部分做說明。



用口號傳達整理的動機、意義、本質

領導者使用「整理」這項工具來統整團隊時，必須向下屬進行整理的指導。但很多人都有一項困擾，就是不知該如何開口。雖然自己了解整理的重要性，卻無法順利向其他人說明的情形頗為常見。

「口號」在這種時候就發揮了作用。口號是用來創造整理的動機、傳達整理的本質及意義的話語。

藉由口號喚起下屬的注意力，創造動手整理的動機

假設某天早上，你建議下屬把辦公桌收拾整齊，但下屬卻面露難色，回答：「我現在事情有點多，沒有時間整理。」

這名下屬看起來的確很忙，說不定他心理在想：「這種時候叫我整理？開什麼玩笑！」口號在這時候就可以派上用場。

「我很了解你會覺得『我太忙了，沒時間整理』。不過，其實你搞反了。是『因為沒做好整理，所以才沒有時間』喔，我以前就是這樣。」

這名下屬遇到的，是和19頁介紹的狀況不太一樣的另一種惡性循環。「因為忙而無法整理」→「東西變亂」→「找東西的時間變多」→「工作效率下降」→「變得更忙」。這是一種拖著不整理所產生的「晚點再做」惡性循環。口號就是一個好方法，可以讓對方察覺這種惡性循環，並著手解決。

當你說出了前面提到的口號，下屬可能會這樣回答：

「可是.....整理這種事，不是三兩下就能結束的，要花很多時間吧？」

這是覺得「整理就是要一口氣做完」的人常說的話。如果能把大範圍的空間全都收拾乾淨的話，當然需要一定的時間。或許這名下屬就是因為這樣才拖著不整理。

不過，整理並不需要一口氣做完。這時可以說下面這句口號。

「一次整理全部的話是很辛苦，那要不要多分幾次來做？『一天一個地方十五分鐘』，切割成這樣的話就行了。」

(→P122)

一天只要整理一個地方，而且只花十五分鐘的話，是不是感覺容易多了？

我的朋友橫川裕之是《すごい自己紹介》（泰文堂）這本書的作者。他曾提到，一天撥出約十五分鐘的寫作時間，就能提升表達能力。「一天十五分鐘，只是二十四小時的百分之一而已喔。」他的這番話給了我靈感。若要在公司實踐整理，假設一天工作八小時，十五分鐘的整理只佔了百分之三，這樣的時間應該是擠得出來的。利用上班前或午休前後的十五分鐘，相信再忙的人都做得到。

如果下屬連這點時間都不肯花，不妨用這句口號。

「『整理是創造更多時間的一種投資』。辦公桌整理乾淨，減少了找東西的時間，你就能把這個時間用來做其他工作，可以早點下班的話，自己私人的時間也變多了。這樣對你來說也有好處不是嗎？」

身為領導者，若是這類口號的資料庫愈豐富，給予下屬的指導就能更具體、更容易讓對方理解。

另外，想勝任領導者一職，平時就必須準確地出聲提醒下屬，這也是管理工作的一環。運用整理的口號，就是在出聲提醒，也就等於進行了管理的練習，有助於提升自己的指導能力。

與整理有關的口號，之後也會在本書中不斷出現，希望大家閱讀本書的同時，也將這些口號記下來。不過，要使用口號的話，必須理解這些話語所代表的意義，不然只會淪為裝模作樣的膚淺台詞。

請記住，身為領導者的你，要先自己做好整理，銘記自我領導、身先士卒的態度，說出來的話才會有說服力。

在職場上多互相提醒，可以促進溝通

整理的口號還會帶來另一項效果，就是活化領導者與下屬、整個團隊間的溝通。



代溝也可以靠整理消弭

除了前面提到的那些，還有更簡短、只有一個詞的口號。



檢查一下你的桌子屬於哪種狀態吧。

舉例來說，假設有張辦公桌除了電腦、電話、桌曆以外，什麼東西都沒放，這種狀態稱為「空地」。若放了一兩張資料、文件之類的東西，則是「平原」。東西若是堆得高高的，就成了「山」；三、四座山合起來叫作「山脈」，五座以上的話則是「連峰」。如果山被移到了桌子底下，則稱為「海底火山」。

這是用容易想像的比喻來形容物品的狀態，方便讓人理解。這些「迷你口號」可以在日常相處中當作團隊的共通語言使用。

例如：「客戶看得到的地方一定要是空地！」像這樣用來建立整

理的基準。也可以訂立「山不可以維持○天以上」、「出現山脈的話要互相提醒」之類的規則。出聲提醒的人用「先收掉這座山吧」的說法，代替「你的桌子太亂了，要不要收一下？」聽起來不會那麼尖銳，而且也明確給予了「把這堆文件整理好」的指示。

前面有提到，口號可以帶來整理的動力、傳達整理的意義及本質，而且會增加領導者對下屬說話的機會。再加上整個團隊一同創造整理的共通語言，互相出聲提醒的話，會自然而然增加團隊內部的對話。最終則有助於活化團隊的溝通。

一個組織之中，肯定會有不同世代的成員。年齡相差十歲、二十歲的人在相處時，難免會因為談話的內容等等而產生隔閡。有關整理的口號若是運用得當，也可以成為消弭代溝的工具。

「口號」可以引導下
屬，並成為團隊的溝通
工具。



不要擺出高高在上的
樣子，而是觀察下
屬，思考如何說才能
傳達自己的意思。

過時的「原則」是讓人把物品或事情放著不處理的元凶

實踐整理式思考，還要懂得運用「問題」搭配前面提到的口號。雖然同樣是「開口」，但口號屬於起始階段的必要工具，主要用來建立讓下屬動手整理的動機。

而提問則有「指導下屬」的作用，是在遇到某些原因造成整理停滯時使用。目的是解決下屬遭遇的困難，使整理重新上軌道。



過時的原則會造成物品阻塞

若整理進行得不順利，必定是因為存在著「阻塞」。例如，你的辦公桌上物品零亂，文件堆成了好幾座「山」。這樣的狀況阻礙了整理，換句話說，這些堆積如山的文件就是一種阻塞。

那麼，阻塞究竟是如何形成的？

我舉一間記帳士事務所的諮詢案例進行說明。

【案例3：不懂得運用收納空間的A先生】

A先生的辦公桌上總是堆滿大量文件。雖然桌子兩邊都有大抽屜，但桌上找不到可以辦公的地方。儘管桌面凌亂不堪，但不知為何，抽屜裡卻沒什麼東西。當我問他原因，他告訴我：

「收到抽屜裡的話，我怕會找不到。尤其是客戶相關的重要文件，我會全部放在眼睛看得到的地方。」

雖然有定期整理，但因為沒有做收納，而趕不上文件增加的速度，在業務旺季時狀況更是悲慘。聽說這樣的做法他已經持續好幾年，文件堆成的山化作了地層，想找文件、拿文件都得花上不少時間。

像A先生這樣，桌上全是文件所形成的「阻塞」，背後原因其實

是「想把文件放在眼睛看得到的地方」這個「原則」。

所謂的原則，就是「想這樣生活、想這樣工作」的一種想法。雖然程度不同，但每個人都有自己的原則，並會隨著時間產生變化。就像穿著的喜好會隨年齡而有所改變，這其中並沒有好壞之分，只有「新或舊」的差別。就整理而言，重要的是放掉過時的原則，去除阻塞。雖然A先生自己多少有感覺到「這樣下去效率會變差」，但因為一直被自己「想把文件放在眼睛看得到的地方」的原則綁住了，而無法做出改變。

藉由精準的提問找出無法整理的原因（原則）， 幫助對方放手

領導者必須有辦法向整理進行得不順利的下屬提出問題，使對方察覺自己不合時宜的原則，並懂得放下原則。這有助於訓練領導者自身的提問能力。不僅是整理，在工作上的所有層面，指導下屬都是領導者的必備技能。



思考自己的原則會對「現在最應該重視的事」 產生何種影響

以下會舉出幾個領導者可以用於辦公室的問題，領導者可視下屬的狀況挑選適合的問題運用。想讓對方察覺自己的原則已經過時的話，不妨用以下方式提問。

【藉由提問，從物的阻塞中找出事的阻塞（原則）】

① 你辦公桌上有什麼東西因為沒整理而形成了阻塞？（可複選）

② 你的哪項原則導致了①的「阻塞」？

③ 在②之中，是哪項原則（事的阻塞）妨礙了你的工作表現？

關於這些問題，會在138頁詳細說明。總之，不要一股腦地叫對方拋棄過去所有做法，設法引導對方自行發現自己的「阻塞」與「原則」才是重點。每個人都有自己的原則，相信正在看本書的你也一樣。一路走來堅守至今的原則、自己的做法若是被否定，自尊會受到傷害，反而讓人變得更死守著原則不放，不肯動手整理。

領導者首先要做的，是體認到正是這些原則，形塑了現在的對方。理解了這一點之後，再引導對方轉而思考「現在什麼才是重要的？（What's Important Now?=WIN）」這句話出自《少，但是更

好》（葛瑞格．麥基昂著），深深打動了我。要透過提問讓對方察覺，自己的堅持究竟有無幫助。

對前面提到的A先生而言，他的WIN是「整理辦公桌讓工作效率提升，並防止重要文件遺失」，在提問的過程中，他自己察覺了「全部放在看得見的地方」這件事，其實會妨礙到他的WIN，是應該放手的過時原則。

後來A先生減少了用不到的文件，並在收納的同時確認擺放位置。馬上要用到的重要文件則會用標籤做記號，消除了「害怕找不到」的擔憂。他還建立了「文件全都收進抽屜」的新習慣，現在桌上只有電腦、電話、桌曆，終於可以辦公。即使在業務旺季，也能俐落明快地將工作處理好。

利用讓人省思原則的
「提問」，可以改變下
屬，推動職場的整理。



P | 45、P | 46、P | 138、P | 145、P | 178

開始整理前要思考：「自己是為何、為誰整理？」

要在團隊建立整理的文化，整理式思考的方針3「激發當事人理解」是關鍵。所有成員都把整理當作自己分內的事，團隊的整理才得以進行下去。這就與領導者因整理式思考而學到的「以身作則的態度」，以及「整理口號」與「提問」這兩個源頭有關。



發現提升工作效率帶來的好處

要把整理當成自己分內的事，重點在於理解整理能為自己帶來什麼好處，也就是自我利益。我向曾找我進行諮詢的企業打聽後來的情形，得知現在仍積極持續整理的人，大多都憑著自己的一套方法，發現了其中的好處。知道有好處的話，人就會自己動起來。

例如，收拾整齊的辦公桌讓視覺情報變得井然有序，瞬間就能看出來哪樣東西放在哪裡，立刻拿到自己需要的東西。這有助於減少找東西的時間，能更專注在工作上，得到了提升工作效率這項好處。

另外，我也建議可以把找東西的時間換算成時薪。我曾在一間有二十五名員工的公司調查「一天大概花多少時間在找東西上」，結果是每個人一天平均花了二十六分鐘。若換算為時薪四千日圓，等於全公司一年浪費了一千一百四十萬日圓*。用金額呈現的話，人對於造成的浪費會感覺更強烈。不少人都是因為這樣而體認到整理的重要性。

這間公司後來也持續有在做「整理」，找東西的時間在一年後減少了十二分鐘，變成一天平均十四分鐘。以時薪計算的話，一年節省了五百三十萬日圓。

順便告訴讀者，找東西這件事，理想的尋找時間為三十秒以內。有客人在等待的話，最好要在十五秒以內。

整理所帶來的好處還有很多（→P57），進一步去想像「整理提升了工作效率後，我能得到什麼樣的好處」也很重要。

發揮效率把工作處理好的話，可以減少加班，多出來的時間就是屬於自己的私人時間。有的人是想早點回家陪家人，也有的人是想念書準備考證照、學習才藝，把時間用在提升技能或自己的興趣上。

另外，也有人想把時間用來做更多工作，幫助自己在職場往上爬。曾經有某家公司的總務部長來找我做整理諮詢，是因為總經理告訴他：「公司未來有上市的打算，希望你把案子擬出來。」但他每天都在忙著處理重要而且緊急的公司事務，過了一年案子還是幾乎沒有進展。在這個案例中，只要能藉由整理成功提升工作效率，增加可以自由運用的時間，就有辦法執行上級指派的任務。

以上這些情形，可以用「整理是為了製造出新的時間的投資」等口號來傳達整理的好處。身為領導者的你，也應該率先投入整理，帶動下屬仿效。



要從「工作上不可或缺的事情」引導出整理的目的

思考整理帶來的好處的同時，還要讓下屬思考一件事，就是不整理的話，自己、團隊以及公司會發生什麼事。「提問」在這時又派上了用場。

我在研修或諮詢時習慣做的一件事，就是製作「自我整理計畫表」（→P112）。讓每個人建立整理自己辦公桌的計畫表，表中有一個「你是為何、為誰整理」的欄位，大家要在這裡寫出計畫的目的。我還會使用一個名為「提問單」的工具，讓參加者思考其目的。以下就來介紹提問單上寫了些什麼。

【問題1】你認為工作上（「公司」、「團隊（所屬部門）」、「自己的工作」）有什麼事情是「不可或缺的」？

旁邊還有一行，是還沒公布問題內容的【問題2】與答題空間，不過首先會請參加者就【問題1】盡情作答。我還說明：

「用陳述或條列的方式回答都無妨，只寫關鍵字也行，想寫幾項都可以。請寫下你覺得哪件事情的重要性大到，若是少了這件事，公司、所屬部門、你自己的工作都會無法進行。」

接著，等大家都寫完後，再公布【問題2】的內容。

【問題2】不整理的話，對那些事會有什麼影響？

左邊那頁是這張提問單的回答範例。只要結合【問題1】的答案，「整理的目的」便會自然浮現。可以從「自己的工作」欄位推導出自我利益（以左邊這頁來說，就是「藉由整理改善時間管理，受到肯定」等）；在「公司」及「團隊（所屬部門）」欄位的回答，也會建立整理的動機。

身為領導者的你要先填寫這張提問單，面對自己進行整理的目的。然後在團隊實踐整理時，請全體成員填寫，以找出打開每個人「整理開關」的關鍵。

|* 這裡的時薪指的是薪水加上保險等項目的金額。工作天數以264日／年計算。

一旦和自身利益有關，下屬就會認真起來

有個問題要請各位讀者動腦筋想想。你覺得「幹勁」和「認真」有什麼不一樣？

關於這兩者的不同，我是從作家中谷彰宏的話中領悟的。

「幹勁」是被外在因素帶起來的，也就是所謂的「情緒」。吃了喜歡的食物、聽音樂會讓人情緒高亢，但這只是短期的，而且有起有落。

提問單（回答範例）

（某位建設公司員工的回答）

		問題 1 你認為工作上有什麼事情是「不可或缺的」？	問題 2 ※先留白，等回答完問題 1 再公布題目內容 不整理的話，對那些事會有什麼影響？
公司	安全 獲利	→	摔倒意外（受傷） 摔落意外（死亡） 失去社會大眾的信任 （接不到工程）
團隊（所屬部門）	〔所屬：總務部〕 與其他部門間的信任關係	→	花更多時間回答或處理 被委託的工作（讓他人等待）
自己的工作	時間管理	→	遲到、造成別人困擾 無法遵守交期（給別人的印象變差、影響自己的評價）

©スッキリ・ラボ

而「認真」則是受到內在因素影響，比較接近「動機」。在動手

做什麼事之前，心裡要先理解、接受自己為何必須那樣做，才會產生認真的心態，並長期持續。

將整理與自我利益結合，能催生出當事人對整理的理解與認同，是因為激發了當事人「認真」的心態。

領導者透過整理式思考學到的以身作則態度，以及整理口號、提問等技巧，會刺激下屬的「幹勁」，並同時激發出「認真」的心態。領導者得思考：「整理要如何與下屬的自身利益結合？」才有辦法透過整理解決問題，創造整個團隊的利益。

激發當事人對整理的理解與認同，會對團隊有所助益。



要審慎評估與判斷，
整理能帶給下屬什麼
樣的好處。

遵照**GPDCA**循環實踐整理的整套流程

各位讀者或許聽過一種用來持續性改善業務的方法，叫作「**PDCA**」。近來又出現了進化版的「**GPDCA**」，逐漸引起關注。「G」指的是GOAL的「G」，也就是

【**GOAL**（目標）】→【**PLAN**（計畫）】→【**DO**（執行）】
→【**CHECK**（檢討）】→【**ACTION**（改善）】

設定明確目標的話，推動業務的效率的確是會比較好。

其實整理的一整套流程便是遵照了這個循環，若能善加利用，有助於活化團隊。「明確訂出整理的目標，重複**GPDCA**循環」正是整理式思考的第四項方針。



運用三種表單，進行**GPDCA**循環

在職場上要著手物品的整理時，可以多利用三種表單，分別是「自我整理計畫表」、「分區圖」、「行動計畫表」（運用方式會在Part3說明）。

首先透過這些表單的幫助，釐清最終希望將哪個地方整理成什麼樣的狀態，明確訂立目標（**G**），並建立達成該目標的具體計畫（**P**）。這個時候，一定要訂出「到○月○日為止的一個月期間」之類的期限。再來是執行（**D**）整理。期限到了之後，回頭檢視這段時間的成果，並透過報告之類的形式進行檢討（**C**）。開始整理前可以先拍下照片，與整理過後的成果做比較，並確認是否有遵照行動計畫表執行。然後，從中找出進行得不順利的地方與問題，做出改善（**A**），讓下一次表現更好。

以上就是整理的**GPDCA**。學會了整理式思考的話，就能自然而然地實踐這個循環，而且也能應用在推動專案等平日的工作中。換句話說，平時習慣性地執行整理的**GPDCA**，就等於在練

習工作上的**GPDCA**。

運用整理式思考，為已經淪為例行公事的工作帶來新氣象！

實踐整理的GPDCA還有另一項效果，就是培養「察覺力」。透過整理，察覺多餘無用的物品以及自己的壞習慣。



「整理」可以培養客觀審視自己的能力

人是一種會去習慣環境的動物。假設有人在你的辦公室走道上放了一個紙箱，阻礙通行，但隨著大家一次又一次繞過紙箱走動，就會漸漸不覺得紙箱礙事了。因為這個物品已經變成了「背景」。

對絕大多數的人而言，自己的辦公桌及工作空間，大概也是背景。因為已經習以為常了，所以就算凌亂也不以為意。

想讓人察覺這種狀況，就要靠GPDCA的「C」，也就是再檢討的步驟。

進行辦公桌的整理，會逐漸察覺到無用物品的存在，開始思考「為何辦公桌會這麼亂」，接著想到「拿到的文件都隨便放在辦公桌上」這種自己不經意的行為。而且還會進一步發現，在這不經意的行為背後，隱藏著「什麼事都想拖到之後才做」的壞習慣。

只要察覺了自己的壞習慣，就能擬訂對策加以改正。也就是，整理辦公桌這件事，可以讓你用新的角度看待原本已經成為背景的辦公桌，並成為你改變自身工作習慣的契機。

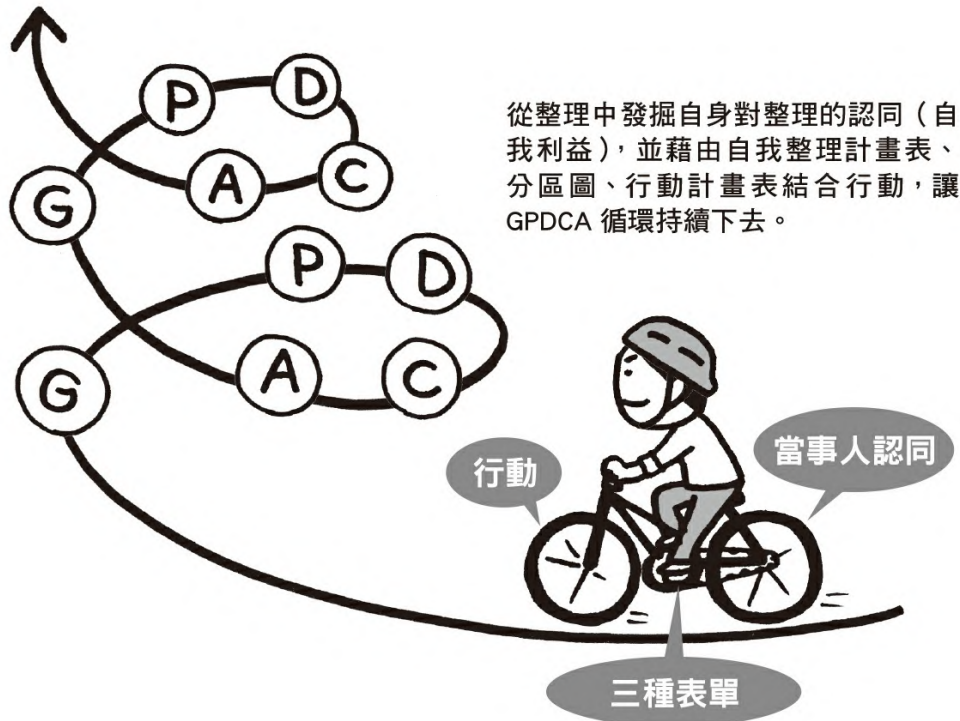
只要察覺拖慢了工作進展的壞習慣、已經習以為常的無謂之舉，並加以改善，就能提升工作效率，進而削減時間及成本。如果能由領導者帶頭，讓整個團隊一起實踐的話，效果更會提升好幾倍。

不過，要讓團隊一同實踐整理的GPDCA，有一項不可或缺的條件，就是所有成員都抱持對整理的理解與認同（→P42）。

就算訂出來的計畫再怎麼具體，整理的目的若是沒有和自我利益

結合在一起，就很難持續。如果把「整理」這個行為本身當作腳踏車的前輪，當事人對於整理的認同就是後輪。帶動後輪的鏈條則是自我整理計畫表等三種表單。腳踏車的後輪會從後方推著前輪前進。

至於領導者則必須扮演提醒、支援的角色，設法讓下屬確實執行，取得成果。這也屬於管理的一環。



整理的**GPDCA**可以培養察覺力，同時也是管理的練習。



什麼事情的練習都離不開整理。多多實踐GPDCA吧！

要讓整理成為團隊中再自然不過的一件事（文化）

一旦學會了整理式思考，整理對你而言，就是一件理所當然的事。用完筆之後，即使沒有刻意提醒自己，也會自動把筆放回筆筒；處理完的文件也會妥善歸檔，當下就迅速做好分類。由於「凡事不拖延」已經是理所當然的處事原則，因此處理工作也變快了，可以一件接一件迅速完成。

只要做到這樣，就能收到提升工作效率的成效。不過在更前面的地方，有一個目標是需要身為領導者的你將團隊統整起來去達成的，那就是讓整理成為團隊中再自然不過的一件事。無論什麼組織，都會有「這樣做是理所當然」的習慣或規矩，也就是「文化」。我希望各位能努力將整理帶進自己的團隊。

這也就是整理式思考的方針5——讓整理成為團隊的「文化」。這是要領導者懂得整理式思考才能運用的技巧。

「提升工作效率」能帶來非常多的好處

讓整理成為團隊的文化，會為工作帶來各式各樣的好處。為了方便理解，在此之前我都以「提升工作效率」帶過，但那其實是結果。在取得結果之前，就會先產生好幾種正面的效用。



培養察覺力有助於提升預測能力

例如，52頁有提到，實踐整理的GPDCA循環，可以培養「察覺力」，發現自己在工作上的壞習慣，或是已經習以為常的無謂行為。這種察覺力其實是和另一種能力成套搭配在一起的。你知道是什麼嗎？

那就是「判斷力」。這種能力判斷的是隱藏在氣氛或字裡行間之中，肉眼看不見的東西。

培養出了察覺力，就能判斷出：「把東西放在這裡的話，其他人可能也會照做。」預先設想到自己的行為會帶給物品的阻塞什麼樣的影響，也就是「預測能力」。這也可以說是一種預測未來的能力，學會的話，就能對各種狀況及早採取因應之道。

另外，如果能敏銳地察覺客戶、供應商等往來對象當下的狀態，或是有何變化，就有辦法在細節處展現自己的用心。這是「判斷現場氣氛的能力」。如果培養出能隨時察覺細微變化的能力，也就是洞察力的話，也能得到「判斷文字背後意涵的能力」。如此一來，便懂得觀察狀況，並立刻決定下一步該怎麼走。

當「察覺」對你而言已經是理所當然，就會逐漸培養出這樣的「判斷能力」。總之，這是一種能在工作的同時正確掌握狀況，有助於團隊專案進行的技能，團隊中的每個人都應該具備這樣的能力。



擅長整理就等於擅長結束，可以創造好的開始

可以培養出「結束的能力」，也是一項不可忽略的好處。

各位可以把整理這回事想成是「建立規矩」。不論是把用完的東西收好，或是把不要的東西丟掉，一切都是在「對於物品或事情建立規矩、做結束」。另外，整理基本上都是在「結束」、「完畢」的時候出場的。好好地讓物品或事情畫下句點，能幫你獲得面對下一個開始的「開始力」。

相反地，如果在結束上不用心，就會在下一次開始時遇到麻煩，可能損失時間，或引發意想不到的疏失。而且，隨便整理的話，可能會讓下一個要使用的人沒有辦法找到，造成他人困擾。

收納諮商師飯田久惠說過一句話：「整理，是對下一個使用者的愛。」下一個使用的人，可能就是自己，或是公司、團隊裡的某個人。做好整理就等於是對那個人體貼。

我在剛出社會工作的時候，才第一次體認到「結束」這件事的重要性。當時我在札幌的某個建築工地工作，一位以工作品質高、注重安全著稱的職人B先生告訴我：

「在整理的時候把明天的準備工作確實做好的話，隔天早上來只要接著完成就好了。準備工作都有做好，所以也不會發生意外。也就是準備九成，實作一成。」

當天工作結束的同時，隔天的工作也已經準備好了。這讓我了解到，會做事的人不只是單純地進行整理，而是已經在為下一次的開始做準備，讓我大為感動。B先生在安全上的用心深受肯定，還獲得了表揚，周遭的人都相當敬重他。但他本人表示：「能得到表揚我是很高興啦，不過我做的這些都是理所當然的啊。」整理對B先生而言，真的已經成了文化。

就像前面提到的，鍛鍊結束的能力，有助於創造好的開始，發揮原本應有的能力。這個道理套用在團隊上也一樣，而且因為人數多，能產生加成作用，帶來更好的表現。此外，避免意外或

故障的發生，等於免去了可能的風險以及隨之產生的成本，也為公司創造了隱形的獲利。



創造出更多時間，提升攻擊力

只要有了懂得結束的能力，新的機會便會上門。這是因為藉著建立規矩而創造出了時間。整理是「創造出更多時間的投資」，同時也是「製造機會的機器」。

我的一位朋友正是因為建立規矩而抓住了新機會。他是在宮崎縣某間記帳士事務所工作的C先生。我們相識於東京的一場讀書會，他似乎是透過媒體知道我的，來跟我搭話時他說：「我一直很想找機會向你道謝！」

【案例4：C先生藉著整理確保了提升自我的時間】

當時在記帳士事務所工作的C先生，不僅得負責事務性工作，還被指派提案新的客戶服務等業務性質的工作。原本的事務工作就已經很忙了，上面又要求他「想辦法把東西推出去」，簡直讓他束手無策。

這時候，C先生透過電視及書籍，對「整理」產生了興趣。C先生覺得解決眼前困境的靈感說不定就在整理之中，於是便在辦公室開始實踐整理。將自己周遭收拾整齊，提升了他的工作效率，並一點一滴擠出時間，讓他得以利用這多出來的時間，在和客戶的對話過程中順便推銷：「其實我們還有這一項服務……」隨著經驗累積，C先生在不知不覺間成了事務所裡的關鍵要角。

改變還不止於此。完全建立起整理式思考的C先生一步步磨練出了整理＝讓事物畫下句點的能力。於是不論事務或業務工作，他都能明快處理而不拖延，整理得有條有理。因此即使工作忙碌也還是有時間提升自己，能夠從辦公室所在的宮崎，千里迢迢去到東京參加讀書會。

透過整理改善庫存管理之類的例子，可能會讓人覺得整理具有提升公司或團隊防守能力（守成）的效果。不過，從抓住新機會等案例可以看出來，整理其實也有助於提升每個人的攻擊力（開創）。順帶一提，C先生後來成功自行創業，目前在經營個人事務所。

不單是「建立規矩」，還要不斷求新求變

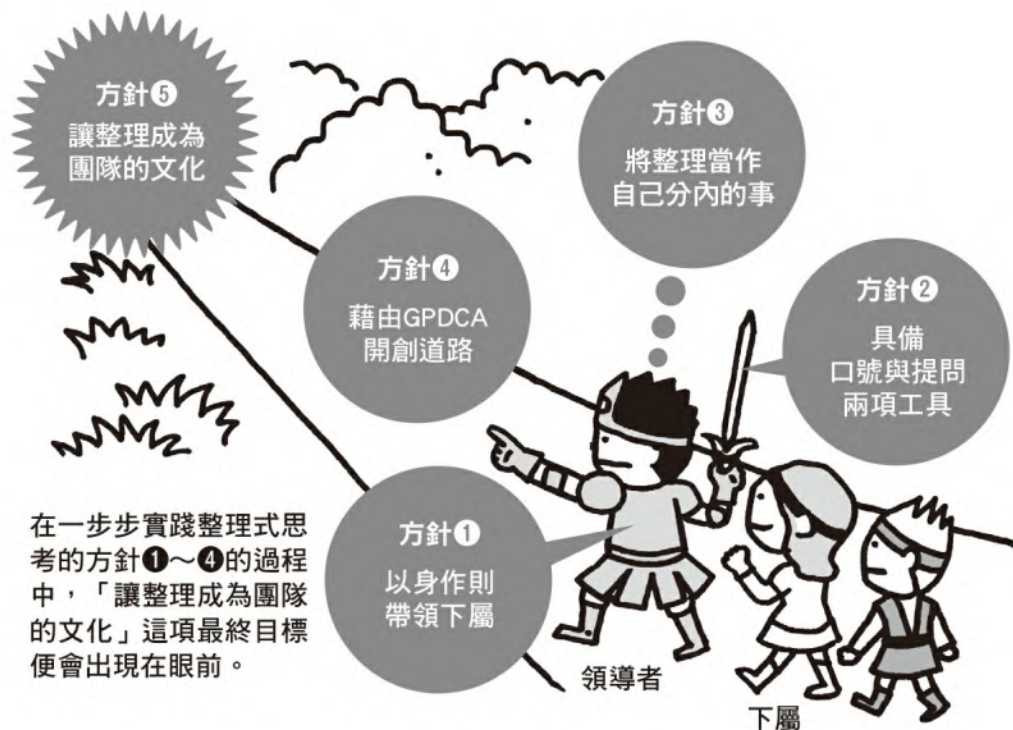
當團隊建立了整理的文化，可以得到如此多的好處。不過，有了「建立整理的文化」這個目標後，必須提醒自己一件事，就是「要時時求新求變」。

這指的就是不斷回顧、檢討、改善（→P50）。看起來好像只是在維持整潔的狀態，其實必須反覆進行更新。這是因為我們仰賴工具才得以生存，而物品總是會持續增加。

尤其是辦公室這個有人聚集的地方，物品數量更是龐大，因此必須對「什麼要留、什麼不留」、「怎麼做用起來會更方便」之類的問題做出適當判斷，讓環境更新至最佳狀態。暫時性將物品整理好，由負變為零的狀態並不是終點，只是起點。

另外，整理帶來的更新，要成為團隊中所有人理所當然做到的事。這是領導者透過整理式思考所應該追求的目標。能做到這一步的話，前面提到的各種好處就會帶給團隊活力，獲得豐碩成果。

想達成這個目標，就要靈活運用前面提過的整理式思考五項方針，以及會在Part3介紹的「規則」及「架構」。沒有辦法一口氣衝到終點也無妨，先思考「整理」究竟為何、建立基本認知之後，由身為領導者的你帶頭實踐整理開始做起就行了。



當整理成為了團隊的
「文化」，機會便會降
臨，讓團隊做出成果。



COLUMN

物品的整理有助於照顧下屬的心理層面

成為了領導者，就得開始思考管理這門學問。这不單是工作上的指導，還必須激發出下屬的幹勁、帶給下屬自信，照顧好心理層面。但是，要處理「內心」或「思考」這類眼睛看不見的東西，可不是件容易的事。而這裡，其實也有整理發揮的空間。

先稍微岔開話題。**2015**年的世界杯橄欖球賽中，日本的五郎丸步選手一夕之間成為了話題人物。他在踢球射門前做的一連串動作令人印象深刻，被稱為「五郎丸姿勢」，據說是與心理教練荒木香織一起想出來的。這是一種為提升表現所進行的例行公事，藉由控制自身行動幫助自己專注於下一個動作、舒緩緊張，使得他在歡呼或噓聲之中仍能一如往常地發揮應有水準。

像五郎丸這樣「控制自身行動」的行為，有助於心理層面的控制。一般人也可以試著透過整理做到這種控制。

身邊的東西，是眼睛看得到、摸得到，可以自己動手移動的，也就是自己可以控制的。就像整理辦公桌會讓人覺得神清氣爽、產生幹勁一樣，整理物品對心理層面有間接作用。而且做起來很簡單，成果立即可用肉眼看到，能讓動手整理的人培養出自信。

身為領導者的人，可以先從建議下屬「下班前整理成桌面上什麼都沒有的狀態」做起。每天早上都以嶄新的心情投入工作，相信表現也會更出色。

Part 2

「整理式思考」是領導者的可靠利器

整理式思考的基礎來自「清理」與「整頓」

整理式思考是領導者的必備技能。如同「思考」兩個字的意義，這是一種思維方式。整理式思考奠基於「清理」與「整頓」兩大要素，運用這種思維方式可以幫助你解決各式各樣的問題。



從一分鐘演講認識整理式思考的應用

假設你要在別人面前做一場一分鐘的演講，或是擔任會議、活動的主持人，要負責穿插簡短的評論。這時候若有整理式思考作為頭腦運作的基礎，就能夠自然而然做到以下這幾件事。

① 從好幾件想講的事情中，選出二到三項可以在一分鐘講完的（清理）

② 在腦中安排要以怎樣的順序講述挑選出來的話題（整頓）

演講的關鍵在於，如何將訊息以淺顯易懂的方式傳達給聽者，整理式思考正好有助於達成這個目的。

要把一件事從頭到尾全部講完的話，一分鐘恐怕不夠。另外，如果沒有留意順序，想到什麼就講什麼的話，會讓聽眾覺得缺乏統整，也有可能不好理解、無法讓人留下記憶。

做簡報也一樣。如果規定時間是一小時的話，可以藉由整理式思考準確判斷出「要強調什麼（省略什麼）」、「要用什麼資料（決定不用什麼）」、「要依怎樣的順序進行」，以控制好時間。

就像以上提到的，以整理為基礎的整理式思考，可以應用在工作上的所有場合。能收到Part1介紹的「做為領導者統整團隊」這樣的效果，也是因為清理與整頓的要素隨時存在於腦中，並套用於各種狀況的關係。

整理式思考就像引擎一樣，可以套用在任何狀況，藉此推動各種事或物。只要透過本書理解整理的本質、抓到具體絕竅的話，不管是

誰都能學會整理式思考。

以整理為基礎進行思考，可以認識自己、學到領導能力

學會整理式思考不僅有助於領導者管理下屬，還能讓身為領導者的你有所成長。



物品的整理就像石蕊試紙，透過整理可以認識自己

某間位在九州的企業進行整理研修時，總經理看到了二十名員工投入整理的情景後這麼說道：

「整理就像石蕊試紙一樣呢。」

這位總經理表示，習慣把整理擺到後面才做的員工，平時在工作上也有拖延事情、放著不處理的毛病。相反地，會積極整理、辦公桌總是維持整潔的員工懂得妥善安排工作，什麼事都能迅速投入，並一一解決問題。他觀察員工在研修中表現出來的態度時，突然察覺到了這一點。

正如同這位總經理說的，物品的整理就像石蕊試紙，會將一個人拿手、不拿手的事，甚至是工作態度都反映出來。整理其實是認識自己的好機會。

相信正在閱讀本書的你，一樣可以透過整理認識自己。即使現在不擅長整理，也能磨練出領導者的資質及整理的能力。

另外，我觀察不懂得整理的人得到的感想是，這些大多是不擅長對自己的行為負責的人。把不整理歸咎於「現在太忙了所以沒時間」之類的藉口，這種人屬於「推諉責任型」。相較於會在自己身上找原因、設法改善的自我負責型，推諉責任型的人工作容易遇到瓶頸，擔任領導者會給人不可靠的印象。

其實這也是一種思考的習慣（壞毛病）。例如，「桌子變亂了」

這句話單從字面上來看，會給人一種東西是自然而然增加、變得亂七八糟的感覺，但實際上是說話的人自己把東西「變多」、「弄亂」的。習慣這樣說話的人，會無意識地將物品的凌亂歸咎於其他原因，很難正視自己的壞毛病。

歸咎於其他原因，等於是放棄了進一步思考。這樣不僅無法成長，就肩負團隊成敗重任的領導者而言，也稱不上適任。

學會整理式思考，將這當成一具引擎運轉的話，就會察覺整理基本上是自主的，而凌亂的原因其實出在自身行為上。如此一來，連在腦中打轉的字句、想法都會改變，例如：「把這份文件放在辦公桌上的話，會像骨牌效應一樣，把其他部分也『弄亂』。」也就是說，整理能使人察覺自己推諉式的思考方式，成為開始懂得對自己的行為負責的契機。

從推諉責任到懂得負責——希望每位讀者都能藉由整理式思考讓自己成長為領導者。

讓整理式思考成為一具引擎，在每個地方全力運轉。



整理式思考
是可以用在任何地方的
高性能引擎！

清理是「嚴選」，整頓是「配置」

在學習整理式思考時，希望各位讀者先從整理詞彙語句開始。我想讓大家了解的頭一件事，就是整理式思考的兩大要素「清理」與「整頓」有何不同。

雖然這兩個詞大家都耳熟能詳，多少了解其中的意思，並認為兩者意思差不多，但整理式思考是把這兩件事分開來看的。其實，清理和整頓之間的差別，就像國文和數學的不同一樣明確。



「清理」是為了減少，「整頓」的目的是提升機能性與美觀

首先，清理指的是「嚴選」。說得更簡單一點，就是「減少東西」。區分出需要的東西和不需要的東西，將需要的留下，不需要的丟掉或送人，讓東西變少。

而「整頓」是在做「配置」，目的在於提升機能性與美觀。機能性是指拿、放物品的便利性，美觀則與外表、好看與否有關。提升了機能性，就能減少找東西的時間，更有效運用時間。環境美觀的話，會讓人產生「不想把乾淨的地方弄髒」的心態，成為避免自己弄亂環境的動力。

所有的「整理」，都是奠基在清理與整頓之上。

不知道這兩者有何差異的人其實比想像中多，但也有不少苦於不擅整理的人，一旦瞭解了其中的不同，就開始積極投入整理。實際上便有這麼一個案例。

【案例5：將清理與整頓分開思考，建立了對整理的自信】

有一位上班族D小姐，從小就被父母說是「不會整理的小孩」，因此對於「整理」這個詞始終感到畏懼。即使已經結婚成家，還是覺得丈夫

比較會整理，自己不擅長整理，也沒有嘗試過整理公司的辦公桌。

結果，她因為公司舉辦的員工進修，來參加了我公司的整理研修。她聽到了「整理至少包括了清理與整頓兩個要素」的當下恍然大悟：

「咦？我雖然不擅長整頓，但『丟東西』（清理）或許還做得得到.....」

光是這樣，D小姐就對整理產生了前所未有的幹勁。我想，或許是因為導正了過去的誤解，讓她的心態一下子積極了起來。「既然有辦法清理，那只要清出收納空間的話，應該也做得到整頓吧？」D小姐有了這樣的想法，於是在研修後迅速著手整理辦公桌，而且進行得十分順利，沒有遭遇困難。

看完這個案例，請大家務必記住一句話：「清理需要勇氣與決心，整頓需要的是智慧。」決定減少東西，也就是把東西丟掉需要勇氣，有時必須做出重大決定。整頓則必須思考，怎麼做才能讓自己在使用上更有效率，考驗的是智慧。當你今後指導下屬進行整理時，將這句話傳達給對方，說不定就會有人像D小姐一樣，發現「其實我擅長下決心丟東西，是做得到清理的！」而起身行動。

物品的清理與整頓，能讓思考更有條理

前面舉了整理物品的例子說明清理與整頓的不同，理解這兩者並加以實踐，還可以訓練頭腦的運作，最終能幫助你在平時輕鬆面對68頁提到的一分鐘演講之類的狀況。這與以下介紹的思考方式有關。



遵循清理與整頓的原則做好「事」的整理

假設你在工作上有好幾件事要處理，但因時間有限，無法在時限內全部做完。這時就要瞬間判斷出「重要且緊急的事」與「不緊急但重要的事」、「不重要但緊急的事」，以及「不重要也不緊急的事」，謹慎選出自己要做的事，同時還得決定什麼不要做（→P163）。這個步驟就等於清理。我稱之為「清理式思考」。

至於決定要做的事，該依怎樣的順序進行；若要分配給下屬處理，又該讓誰做哪些工作，把這些安排妥當則屬於整頓。我稱為「整頓式思考」。在事的整頓上，「配置」就等於決定「順序」。這是提升機能性，也就是順利推動事情的重要關鍵。

在有限的時間內，「清理式思考」能讓人立即篩選出自己現在該做的事，「整頓式思考」則有助於構思出最佳的安排加以實行。無論哪一項，都是要先認識、理解了物品的清理與整頓，才有辦法運用的技能。

要理解整理式思考的兩大要素——「清理」與「整頓」的不同。



要時時提醒自己，
清理與整頓是
整理式思考的原點。

清理的「區分」是「區別」，整頓的「區分」是「分類」

到目前為止，有一個詞曾出現過許多次。這個詞是所有的「整理」，以及整理式思考不可或缺的重大關鍵字，那就是「區分」。

整理式思考中的「區分」其實有兩種，分別是清理用到的「區分」與整頓用到的「區分」，兩者的意義、目的皆不相同。

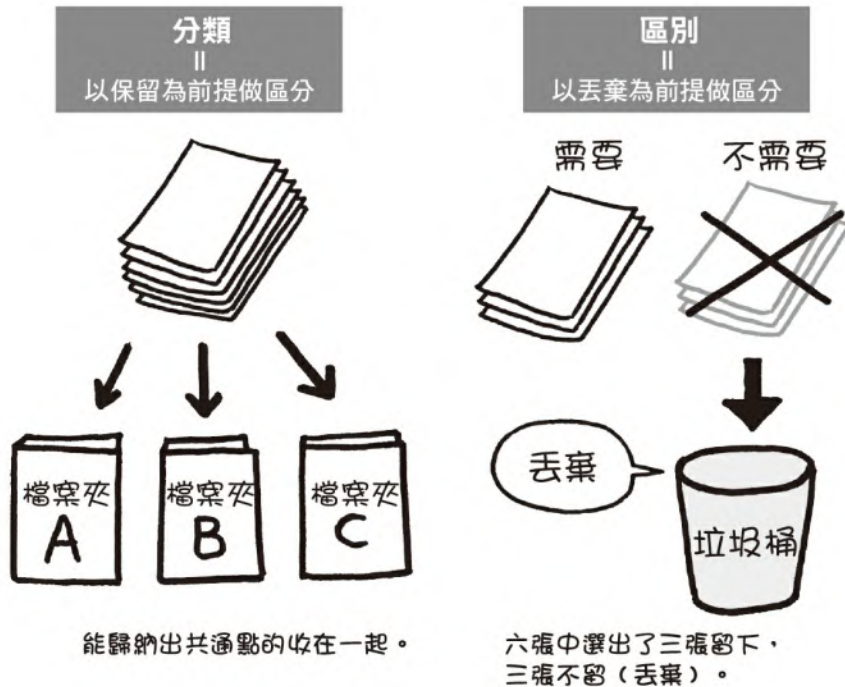
這裡先做簡單介紹，詳情會在Part3進一步說明。物或事的整理是依清理→整頓的順序進行，清理可細分為「拿出來」、「區分」、「減少」、「收起來」四個步驟（→P120），整頓則包括「區分」、「配置」、「收納」三個步驟。清理與整頓的「區分」，各以「區別」與「分類」稱呼，避免混淆。

這兩者是相當於整理式思考根基的關鍵要素，我會一一加以說明。



以要丟或是要留為前提，決定了兩者的不同

首先是清理的「區別」，這可以想成「區分之後，對不要的東西道別」。在清理的四個步驟中，「區分」的下一個是「減少」，因此這是以減少，也就是丟棄為前提所做的區分。如果是事情的話，則是決定什麼事不要做的步驟。



透過這個「區分」的步驟，雖然能減去一定程度的量，但辦公室還是會留下許多東西。相信每個地方都有使用頻率很低，但又不得不留著的資料；或是雖然處理完畢，但必須留存一定期間的文件等。這時候就要靠整頓的「區分」，也就是「分類」了。

分類，是以保留為前提做的區分。換個說法，就是「幫物品編組」。整頓的三個步驟中，「區分」的下一個是「配置」，因此得要有系統地命名，將物品配置於該在的地方，以便在必要時能迅速取得。

這種命名的能力對分類而言非常重要。名稱如果取得曖昧不清，可能會出現有的檔案夾厚到不行，有的檔案夾裡卻只有一張文件之類的極端情況。結果到了急需使用的時候，找不到究竟放在哪個檔案夾裡。

順帶一提，一般人很常使用，但卻是絕對應該避免的糟糕命名，排名第一的就是「其他」。由於判斷的基準過於模糊，會變成不知道

有什麼東西在裡面的黑箱，之後想找也找不到。

若是混淆了這兩種「區分」，整理會難以進行。只要將區別與分類的不同謹記在心，不論事或物的整理都能順暢無阻。

所有「整理」都從區分開始

「區分」擁有的力量難以計算，|74頁也說明了將清理與整頓「分開來」思考的重要性。|75頁提到的D小姐就是因為將整理區分為清理與整頓，才克服了自己不擅長的整理。

|24頁的【案例2】介紹的那間食品製造商，總經理室的牆邊原本有三十座文件堆積成的山。由於總經理本人沒有體認到，整理其實分為清理與整頓，因此認為：「要將那些文件分門別類，再一一收好，應該又累又花時間。」結果遲遲無法著手整理。

我在諮詢時也向這位總經理說明了清理與整理的定義，並給了他「先從清理做起就好」的建議。他馬上露出開心的神情，表示：「這樣的話簡單多了。」終於可以開始動手整理。



如果發現自己無法開始，就先試著做區分

前面提到，單是將「清理」與「整頓」這兩個詞分清楚，理解其中的意義，就足以成為開始整理的契機。各位也了解到「區分」有助於打破整理的僵局。這裡還有一件事情想告訴大家。

許多人都會將整理及工作視為一個整體，但這反而容易導致「阻塞」，使得整理或工作進行不順。感覺到阻塞的時候，更應該試著將眼前的物品或事情做區分。把工作往後拖，或不知為何無法有進展時，「區分」這個行為本身有時會成為推動自己的助力。

我還沒有像現在這樣為企業提供諮詢服務時，曾指導一般民眾進行整理。我常聽到客戶說自己有「家裡很亂，想設法解決」的困擾。但許多人都將整理的對象視為「家」這一個巨大的整體，因此始終提不起勁動手。這時，我會這樣問：

「有特別想整理家裡的哪個地方嗎？」

某位客戶的回答是「壁櫥」。但是壁櫥通常都堆滿了各式各樣雜物，選擇從這裡開始的話，難度太高。因此我又問：

「一開始就整理壁櫥的話太辛苦了，要不要挑個簡單點的地方？」

「那從玄關開始呢？」

「不錯喔。那順便問一下，府上的玄關放了些什麼東西呢？」

「米袋啦、開飲機用的桶裝水的紙箱。還有鞋櫃和傘架。」

「了解。鞋子是放在鞋櫃裡嗎？」

「鞋櫃已經滿了，所以也會放在地板上，幾乎沒有地方站了……我想先整理鞋子。」

「不過現在這樣的話沒地方收吧？」

「就是說啊。那就清掉一些鞋櫃裡的鞋吧！」

將要整理的地方劃分得愈來愈細，並討論到實際執行面，消除了這位之前一直未能動手整理的客戶遭遇的「阻塞」。順帶一提，進行整理的時間是一天一個地方十五分鐘。如果要用上一整天之類這麼長的時間，會容易讓人感到挫折，因此也把時間細分為小單位（→P122）。

辦公室的整理也一樣。整理辦公桌時，應該先整理哪個地方？我的論點是，先從把辦公桌劃分成桌上、桌下、最上面的抽屜等一塊塊的區域開始。如果覺得忙不過來、抽不出身的話，不妨先把現在該做的事寫出來，試著仔細分配時間（→P160）。

如果發覺自己不知如何開始整理，就先試著從區分做起。只要學會了整理式思考，就能自然而然做到區分，狀況也會產生改變。

區分而後理解，理解而
後行動，就會開始改
變！



先從區分「字句」、
「時間」、「地方」
開始做起吧！

想學會整理式思考，要先掌握三種「整理」

整理式思考是以整理的兩大要素——清理與整頓為基礎的思考方式。而想學會整理式思考，得先理解整理的不同階段（階段）。

其實整理大致可分為三個階段，是一個循序漸進的過程。整理式思考便是藉由這三階段的整理建立起來的。



階段① 減少物品，進行重建的「整理」

第一階段是物品的「整理」，也可以叫作「重建式整理」。

整理基本上都是從收拾雜亂的物品開始。辦公室的話，就是清理、整頓辦公桌、書架、倉庫等，從物品過多的狀態進行重建，然後一步步接近自己心目中理想的狀態。各位讀者聽到「整理」的時候，腦中浮現的大概就是這種「整理」。



階段② 建立良好習慣，維持理想工作環境的「整理」

第二階段的整理，是為了「建立習慣」的整理。第一階段的整理，充其量只是從負變成零，第二階段才開始進入真正的整理。

只要持續工作，物品就會愈來愈多，並四處流動。因此，要避免環境再次凌亂，必須藉由「整理」維持在完成重建的狀態。為了建立起這種習慣所打造的機制，就是「習慣化的整理」。

假設有一個人，每次要出門的時候都在找鑰匙放在哪裡。這是因為他從外面回家後，鑰匙總是隨便亂放。為了避免這種情形再發生，他在鞋櫃上放了個小碟子，規定自己：「下班回家進到屋內，在脫鞋之前要先把鑰匙放到這個小碟子上。」在鞋櫃上放小碟子這件事，便是他打造的機制。

規定是透過文字、語言定義的，而機制則是為了落實規定所下

的工夫，訴求的對象是感官。在這個例子中，因為設置了小碟子這個標的物，使得放鑰匙的地方變得清晰可見＝刺激視覺，鑰匙放到碟子上發出的聲響則刺激了聽覺。

像這樣打造出機制，並不斷重複的過程中，便做到了「把鑰匙放在小碟子上」這項規定，也就是習慣化。第二階段的整理，會對一個人的動作、行為、想法產生作用，逐步建立整理的習慣。



階段③ 為工作、人生訂立方向的「整理」

做到了前兩個階段的整理後，就會自然而然進到第三個階段。

當整理持續進行，你會開始回想為何至今不曾做到，進而察覺妨礙你整理的「阻塞」與其背後的「原則」（→P36）。如此一來，還會去思索現在最重要的事情是什麼、自己往後又想要怎麼過下去，浮現自己想要追求的人生及工作方式等新的目標。

放掉過去的原則，改變自己的人生態度，我稱之為「人生的整理」。

以上三種整理合起來，便是「整理」真正的面貌。而且，或許有人已經察覺了，這三種整理是不斷循環的。



三種整理會持續不斷地循環

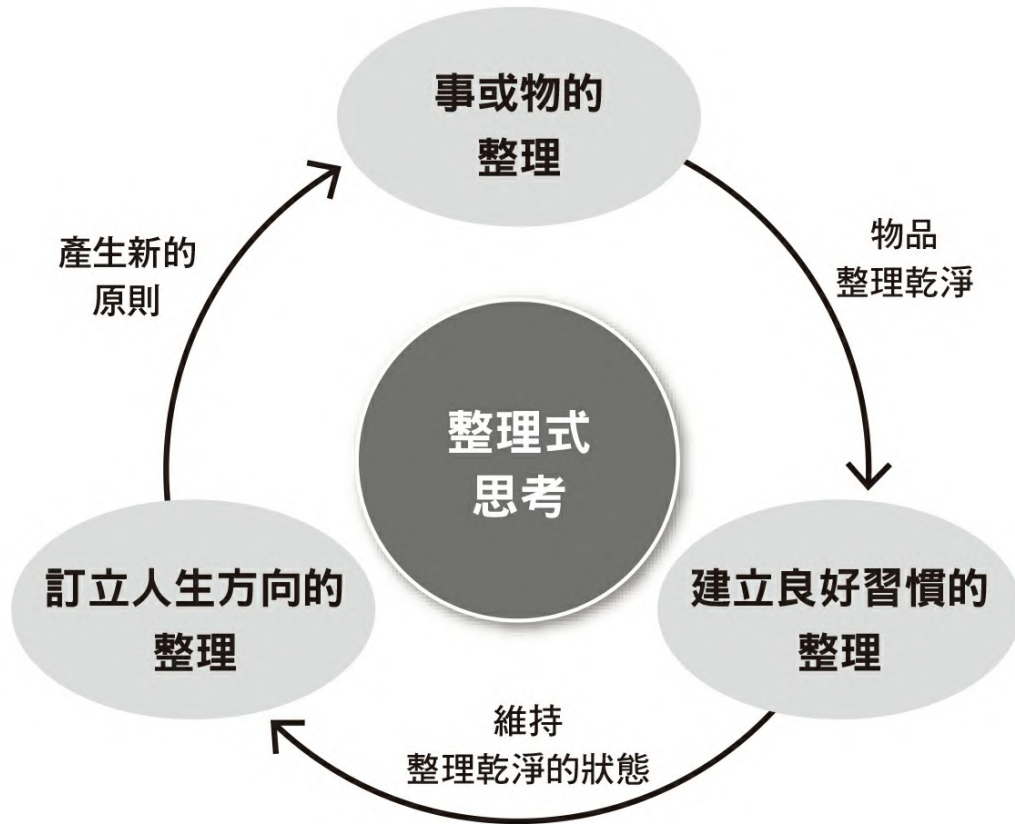
藉由第三階段的整理，檢討了自己舊有的原則後，整理物品的基準也會隨之改變。新的物品整理方式成為習慣後，便會建立新的理想的工作方式。然後又會在某個時機重新審視自己的原則，做出檢討……。這三種整理就像在爬螺旋階梯般，循序漸進不斷提升。

也可能有些人的起點，是第三階段的「人生的整理」。進行第一階段整理，重建周遭環境時產生的「其實我想要這樣的環境」的想法，則又成了新的原則。

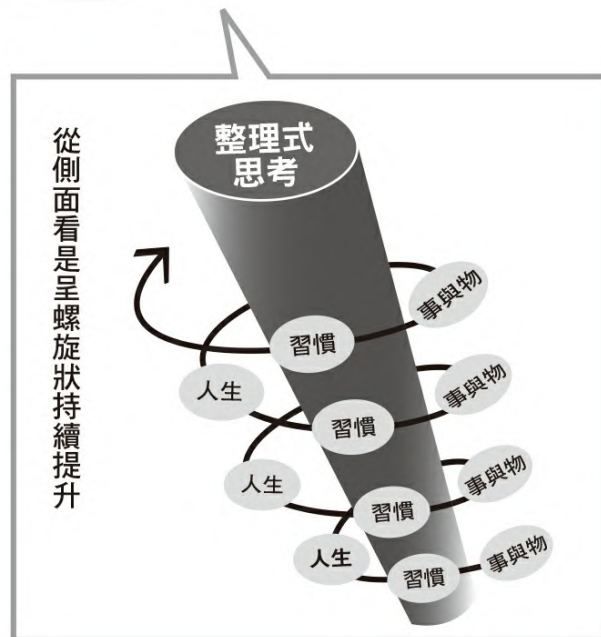
整理式思考就是在反覆進行這三種整理的過程中建構起來的。學

會清理與整頓的基本步驟，以及打造機制的技巧，並持續更新升級，會讓整理在不知不覺間成為理所當然。思考的時候，會自然而然在清理與整頓的基礎上發展，而且懂得把整理這具引擎安裝在任何事物上。

三種整理的循環



重複三種整理的循環，整理式思考便會成為你的東西，並發揮作用、愈來愈精進。只要少了其中一項，就無法學會整理式思考。



循序漸進做到三階段整理，是學會整理式思考的關鍵。



確認自己目前在哪一階段，持續在整理的道路上前進吧！

不論事或物，都要從「亂了再整理」進步到「不變亂」

前一節針對三種整理做了說明。實際動手整理物品或事情這樣的行為，屬於第一階段與第二階段整理的範疇。而且，完成整理的狀態並非終點。

真正的目標，是即使沒有刻意去做，物品也能維持在「整齊」的狀態。講到「整理」，許多人都停留在第一階段的整理就滿足了，但我希望大家能更進一步，以第二階段的整理為目標。



為了避免變亂所做的努力，才是真正的「整理」

某間位在東北地方的公司進行整理研修時，其中一位學員告訴了我他的感想。在研修中，我請這間公司成立一支約五人的整理推動團隊，團隊中最年長的這位學員似乎有一套經過長年建立起來，屬於自己的整理方式。不過，他告訴我他察覺了一件事：

「還沒聽小松先生的課以前，我一直以為『整理』是『變亂了以後才做的事』。但其實應該是『為了避免變亂所做的努力才叫整理』，這樣說對吧？」

身為一名整理師，在向世人推廣「整理」的過程中，我最希望傳達給大家的訊息，就是這一點。我到現在還記得，聽到這位學員透過研修明白了這個道理時，自己有多麼開心。

等到變亂了才有所行動，當然也算「整理」。但我希望大家不要只停留在這一步，而是要思考為什麼會變亂。這裡面一定潛伏著自己看不見的壞毛病。

未來要成為領導者的你，不論是自己進行整理，或是指導下屬整理，都要懂得察覺這樣的壞毛病，並加以改善。這正是培養Part1中提

到的「客觀審視自己的能力」，以及「察覺力」的機會（→P52），另外也有預防反作用力（→P130）的效果。

打造整理的機制，並使之成為習慣。身為領導者的人，要時時提醒自己，不論事或物，都要從「亂了再整理」進步到「不變亂」。

建立習慣的關鍵在於自己「放東西」的動作

針對整理所訂的規定及機制會促成習慣的建立，其他的具體案例我會在Part3做介紹。前面提到的那間位在東北地方的公司，正好就是藉由規定成功建立習慣的實例。

【案例6：以空中選的方式提升了文件處理速度】

該公司總務部的E課長參加了我的整理研修。他遭遇的狀況是，因為得確認下屬呈上來的文件，又要處理來自上級的文件，結果辦公桌凌亂不堪。對他而言，研修讓他最有印象的內容是——

「交到自己手上的文件，在放到辦公桌前就先做處理（在空中進行挑選分類，因此命名為『空中選』）。」

這是為了避免弄亂辦公桌所訂立的規定。他覺得這應該馬上就能實行，所以立刻採納了這個做法。一拿到文件就趕快先看一遍，然後交辦下去。效果一下就顯現出來了！原本每天堆滿了文件的辦公桌，終於騰出空間。

而且故事還沒結束。這位課長的下屬看到了他的改變後，也紛紛參加整理研修，並遵循「空中選」的做法。如此一來，E課長交辦的文件也迅速地一層層往下分派，原本只是想做文件的整理，結果最後連工作的處理速度也變快了。

E課長表示，「空中選」後來變成了整個總務部的習慣，只用了大約一個月的時間就提升了全部門的工作速度。這是說明實踐整理會連工作方式也一起改變的絕佳例子。

我常在諮詢及研修提到「空中選」，這個方法其實也可以用在一般家庭。例如，信箱裡的信件在放到茶几或餐桌前，就可以先做好處理。



提醒自己留心「好好放東西」

我常說一句話：「怎麼放東西就等於你是怎麼活的。」這也是一句整理的口號，意思是，放東西這個動作，是一個人平日行為的縮影。而且，物品會變得亂七八糟，絕大多數的原因都出在「放東西」這個無意識的動作。尤其因為工作時的忙碌，許多人都不會留意到這件事。

反過來說，如果能在「放東西」上留心，打造出某種規定或機制，就能和前面提到的公司一樣，讓物品自然而然維持在整齊的狀態。

你是否有「好好放東西」，而不會無意識地隨手亂擺物品？

希望大家都能從工作上不自覺的行為中，找出幫助自己建立好習慣的關鍵。

從「亂了再整理」進步到「不變亂」。目標是建立習慣，無意識地做到清理與整頓。



P 142 會介紹容易在職場實踐的規定及機制，幫助你建立習慣！

對整理的畏懼可以靠整理克服

你屬於原本就擅長整理的人嗎？還是屬於不擅長整理的人？另外，你的下屬是看起來擅長整理的人，或看起來不擅長整理的人呢？

會來找我諮詢或參加研修的，基本上都是不擅長整理，或覺得「自己不是不會整理，但希望做得更好」、「自己會整理，不過希望下屬也能學會整理」的人。

在實際聽他們敘述自己的狀況，並給予建議後，我察覺了一件事。

無法丟東西的人，由於做不到整理的關鍵的要素——「減少」，所以做不好整理。而丟不了東西的原因，似乎總與「說不定有一天用得到」這種不安有關。這可說是一個人「缺乏自信」的表現。

物品的數量就像護身符一樣，能發揮「萬一有事的時候可以安心」的效果。

然而，可以放東西、收納東西的空間是有限的，因此數量愈多，就愈是限制住了自己。

對自己有自信的人，可以三兩下就把辦公桌整理好，毫不猶豫地將用不到的東西丟掉，只留下真正需要的。即使物品的數量不多，也不會感到不安。

今後將成為領導者，帶領團隊前進的人，在這個位子上的心情，或許一半是充滿幹勁，另一半則是對於自己能否勝任感到擔心吧。整理式思考對於這樣的領導者，以及自己帶領的下屬不擅長整理的領導者尤其能幫上忙。這是因為對整理的畏懼，可以藉由整理克服，進而建立自信。

只要知道做法，就會想整理

除了缺乏自信，會讓人畏懼整理的原因還有一項。那就是「不知道該怎麼做」這個非常實際的煩惱。

相信許多人即使自認為不擅長整理，還是會想做些什麼改變凌亂的現狀。其實，在進行整理研修前做的問卷中，我看到了來參加的學員有這些煩惱：

「雖然想整理，但不知該從何著手。」

「我每次找資料都要花很多時間，希望能不要浪費這麼多時間。」

「我希望文件不要再愈堆愈多了，想知道有什麼方法可以讓文件維持在一定的量。」

「我想改善只有特定的人才清楚東西放在哪裡的情形。」

每個人從小時候開始，就一直在做物品的整理。但恐怕幾乎沒有人有被教導過，整理是清理與整頓構成的、「區分」包括了「區別」與「分類」，以及正確步驟為何。

換句話說，幾乎所有人都不知道「整理」的正確做法。「雖然有心，但因為不知道方法而做不到」可說是再真實不過的心聲了。



先學會整理的知識，然後從區分做起

如果是這種情形，只要具備整理的知識，就能擺脫對整理的畏懼。就像75頁介紹的D小姐，光是了解了清理與整頓的不同，就讓她有了行動的勇氣。許多實際進行整理諮詢或參加研修，學習正確整理方式的客戶，都有類似這樣的感想：

「我發現自己過去無法整理，是因為沒有做到區分、減少。」

「因為學到了訣竅，像是先從馬上可以整理好的東西做起、盡量縮短把東西暫時擱著的時間等等，讓我有辦法持續進行整理。」

由此可知，了解正確的做法有多重要。

雖然光是知識就足以成為改變的動力，不過實際動手做做看還是很重要。就像「區分而後理解，理解而後行動，就會開始改變！」這句整理口號說的（→P87），不妨先試著從「區分」做起。將區分的基準及核心概念納入自己的想法，做好心理建設嘗試減少物品。從皮夾之類，對工作比較不會有影響的地方做起也無妨。先做好一個地方的整理，就會產生自信。只要像這樣，一點一滴建立起身為領導者的自信就行了。



尋求上級協助，讓全公司都投入整理

今後在職場上，帶領整個團隊一同投入整理時，我希望身為領導者的你能了解一件事。整理進行得順利或不順利，差別就在這件事上。那就是「是否有得到高層的認可」。

我實際為企業進行諮詢服務時的感受是，個人或團隊自行決定要進行整理；以及得到上級認可後，以專案方式進行的整理，團隊在這兩種情形下的幹勁及認真程度相去甚遠。一般而言，當作「公司今年的主題」來執行的話，不僅更容易持續，也更容易成功。

最理想的情形，就是全公司一同投入整理。先在你的團隊或部門進行，接著再慢慢擴及到整間公司也可以。大家務必試試看。

只要做到理解，每個人
都能學會如何整理！



COLUMN

有些地區的人特別不擅長整理？

在日本某個地方的方言中，有一種慣用的說法「○○さる」，意思是「自然而然地就（被）○○了」，像是「自然而然地被推」、「自然而然就買了」、「自然而然就喝了」等等，可以用於各種情形，在那個地方時常聽到類似的話。

某一次，來參加我公司的工作坊的學員之中，有人告訴我：「小松先生，有東西被放在垃圾桶上。」我猜他或許是想說：「我發現垃圾桶上放著東西。」但我的感覺是，這就和「變亂了」這種說法一樣（→P72）。其實是自己把東西「放在那裡」的，卻無意識地將這件事歸咎於其他原因，而選擇「有東西被放著」這種說法。

那麼，大家知道開頭提到的，是什麼地方的方言嗎？答案就是我的故鄉——北海道（笑）。那位學員似乎是我的同鄉，我告訴他：「你或許沒發現，不過那是北海道的方言喔。」令他大吃一驚。

方言是一個地方用得最自然、最理所當然的語言，北海道的人非常熟悉「○○さる」這種說法。但是，語言上的習慣會造就思想上的習慣。「被放著」就和「變亂了」一樣，是一種沒有展現負責的態度、「推諉責任」的說法。或許有人就是意識不到自己「放東西」的行為，結果不知不覺間成了一個不擅整理的人。

順便告訴大家，「自然而然就吃了」、「自然而然就喝了」是北海道人每次返鄉時「自然而就會說出來」的話。

Part 3

學會「整理式思考」！ 領導者必看的整理實踐篇

整理物品前，先從詞彙語句開始整理

|74頁說明了在學習整理式思考時，先從詞彙語句開始整理的重要性。之前已經提過「清理」與「整頓」的不同，除此之外，我希望各位讀者再多認識一組詞彙的差異，做為學習整理式思考的基本前提。

我在進行整理研修或諮詢時，常問這個問題：

「大家對於『整理』與『打掃』各是怎麼看待的呢？」

某間公司規定，每天下午六時起是「十五分鐘整理」的時間，一到下午六時，時鐘就會響起鬧鈴，提醒所有員工整理。

但觀察公司進行整理的情景會發現，每個人做的事情都不一樣。例如，A先生拿著抹布在擦白板及公用物品櫃。而B先生則是在檢視自己的辦公桌，將用不到的文件丟掉、歸檔，用過的文具收回抽屜。另外，也有些人像C先生一樣，擺出一副「都忙不過來了，哪有空整理」的樣子，繼續工作而不進行整理。

這間公司應該是因為每個人都自有一套對於「整理」的解讀，所以各自的行為就像一盤散沙。C先生或許也完全搞不清

「整理」究竟是什麼，沒有明確認識到整理的必要性，因此只把眼前的工作視為優先。



「打掃」是去除髒汙，「整理」是減少物品、
打造便利的環境

分不清整理與打掃有何不同的人，其實比想像中多。

以前面這個例子而言，A先生在做的是「打掃」。所謂的打掃，是去除髒汙的作業。透過掃地、用抹布擦拭等動作，讓某處恢復清潔。

B先生進行的則是「整理」。丟掉用不到的文件是「清理」的步驟，歸檔則是「整頓」的步驟。之後會在|128頁提到，將用過的東西

歸位這個步驟叫作「維持」，也是整理的一環。

去除髒汙、讓環境變乾淨的「打掃」，與減少物品、打造便利環境的「整理」，兩者追求的目標不同。過年前大掃除的時候，會將這兩件事合在一起做，但平時基本上是分開的。如果兩者不區分清楚，常常會有原本只是想整理，最後卻變成是在打掃，做下去沒完沒了的情形。

另外，從這家公司的例子也可以看出，愈是多人一同投入一件事，用詞上的分歧導致想法的分歧這種狀況就愈明顯。有不少團隊的整理以失敗作收，原因便出在缺乏領導整合，彼此對詞彙語句的認知有出入。

實踐整理前，要先確實理解每個詞彙、語句的意義。只要做到這一點，就能明確知道接下來該做什麼事。如果今後想以領導者之姿帶領團隊投入整理，在團隊中建立整理的文化，就要像釐清「清理」與「整頓」、「區別」與「分類」、「整理」與「打掃」這些詞彙的不同一樣，自己先做好詞彙語句的整理。

用詞上的分歧會導致想法的分歧。團隊中的每個人必須具有相同認知。



詞彙的定義若是模糊不清，整理會很難順利進行。實踐整理之前要先建立共識。

運用三種表單，提升整理的成功率

實踐整理時，有幾樣便利的工具可以幫上忙，分別是「自我整理計畫表」（→P114～115）、「分區圖」（→P116）與「行動計畫表」（→P117）。好好運用這三種表單，會比毫無章法地進行整理更有效率，整理也更容易持續下去。



自我整理計畫表可以明確告訴你接下來該做什麼

「自我整理計畫表」是整理辦公桌等地方用的計畫表，要在上面具體寫出打算整理什麼地方、想整理成何種樣貌、判斷目標達成與否的基準等。這個表單的好處是，化為文字寫出來可以讓想法視覺化，自己該做的事會更清晰明確。詢問為何（為誰）整理的「目的」這一欄，使用47頁介紹過的「提問單」會更好作答。

自我整理計畫表分為個人版與團隊版，身為領導者的你要先使用個人版，試著將辦公桌從頭到尾整理一遍，再由整個團隊一同使用團隊版。團隊版要靠團隊所有人一起建立，除了能讓大家清楚該做什麼，另一項重點就是可藉此做到共享。

建立自我整理計畫表時，訣竅是釐清現狀與想達成的目標間存在什麼樣的「落差」。預測當你嘗試消弭這個落差時，可能會遭遇哪些阻礙並擬訂對策，是使整理成功的關鍵。

假設個人版表單中的【達成之基準】，以及團隊版表單中的【課題】欄位，寫著「區分A書架的資料，把用不到的丟掉」，而可能出現的阻礙則舉了「對於把資料丟掉感到不安」等理由，這樣就能夠盡可能具體思考解決的對策。

接下來就是實際執行看看，若對策發揮的效果不理想，則重新思考，重複整理的**GPDCA**（→P50）。

個人版 自我整理計畫表

姓名

的

請畫出（或貼上）
你心目中理想的整齊狀態

計畫名稱

計畫

計畫的目的（為何＋為誰整理？）

標的（要整理的地方或特定位置與物品）

要整理的地方或特定位置（例如辦公桌、置物櫃）

物品（例如文件、名片）

【計畫目標】（最後想呈現出怎樣的空間？希望自己有何改變？ 等）

【達成之基準】（具體訂出三項判斷是否達成上述計畫的基準）

①

②

③

©スツキリ・ラボ

團隊版 自我整理計畫表

團隊名稱

成員姓名（填寫所有人的姓名）

計畫名稱

計畫

計畫的目的（為何＋為誰整理？）

標的（對象、要整理的地方）

物品（位在要整理的地方的物品，例如文件、材料、零件、工具等）

【實行期間】

開始 年 月 日（ ）： ～ 結束 年 月 日（ ）：

【現狀】（目前該處呈現怎樣的狀態？）



【理想目標】（希望呈現的樣貌／提示：「機能性」與「美觀」）



【課題】（為了消弭現狀與理想目標間的落差，該做些什麼）

【問題】（完成左方【課題】會遭遇的阻礙）

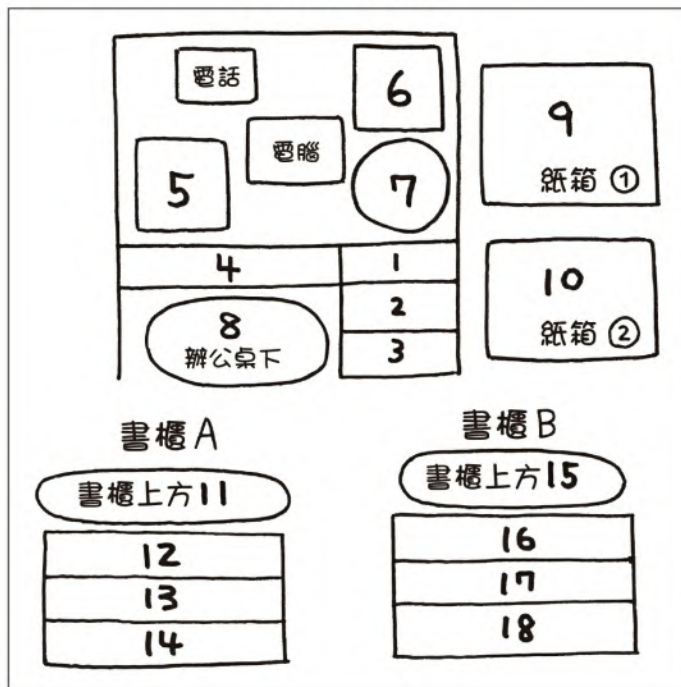


【對策】（解決上述【問題】的方法）

【影響】（上述計畫的成果會對誰的哪項工作產生何種影響？誰會覺得高興？）

©スツキリ・ラボ

分區圖（範例）



- 以從上方俯視的平面圖方式，畫出要整理的地方。收納空間或物品堆成的山不一定要依實際比例畫。
- 畫完後為每個區域編號。編號不一定要等同整理的順序。
- 辦公桌、書櫃、收納架（櫥櫃）以「右半、左半」、「上、中、下」之類的方式細分，製作「行動計畫表」或實際進行整理時會更方便（建議劃分為幾塊大約十五分鐘可以整理好的空間）。

行動計畫表

	時 間	要整理的地方	
1	月 日() : ~ :	No.	
2	月 日() : ~ :	No.	
3	月 日() : ~ :	No.	
4	月 日() : ~ :	No.	
5	月 日() : ~ :	No.	
6	月 日() : ~ :	No.	
7	月 日() : ~ :	No.	

❗ 若無法完成，要訂出再次挑戰的時間



以分區圖與行動計畫表結合實際行動

就算自我整理計畫表製作得再好，沒有實際執行的話也毫無意義。想防止拖沓延宕，就要靠「分區圖（右圖）」與「行動計畫表（上圖）」了。

用分區圖具體畫出要整理的地方，使之更為明確；行動計畫表則要填寫何時要整理哪個地方。在實踐整理的過程中，這兩項表單是互相連動的。

若無法執行原本預定的進度，一定要註明會在何時補做。為避免半途而廢，必須多加注意。

三項表單都準備好之後，就只剩下實踐了。另外我也建議，在實際執行之後，製作「實踐後報告」。報告內容包括了進行整理前、後的照片，並記下整理之後的變化、在哪些地方有特別用心，以及這次的達成度等。

這樣的反饋等於是做了一個小結，並可以突顯需要改進之處，做

為下一次整理的借鏡。除了發現有待改進的地方之外，還能讓人察覺

「以為有一天會派上用場所以留下來，但幾乎沒有用過的文件原來這麼多。」

「不是等一下再整理，而是必須每天、當下就做好整理。」

「有在整理的話，連早上進公司時的心情都大不相同。」

還可以回味——

「有很多超過半年沒用到的資料，終於下定決心丟掉了。」

「改掉了什麼東西都先放著再說的壞習慣。」

之類的成功經驗。這些都有助於提升對於整理的熱情與動力。

開始整理前，先運用三種表單訂出明確的目的、計畫、理想目標。



做好這些準備之後，
就只剩下執行了！

階段① 物品的整理

一開始先做到清理就好。「減少」占八成

接下來，我將具體說明整理的關鍵技巧與訣竅。首先從物品的整理開始，教導各位讀者清理、整頓亂七八糟的物品，打造理想的狀態。

這裡的重點是，先進行清理就好。雖然整理是依清理→整頓的順序進行的，但一下子全部實行的話反而會將兩者搞混，因此要將清理與整頓分開來看。

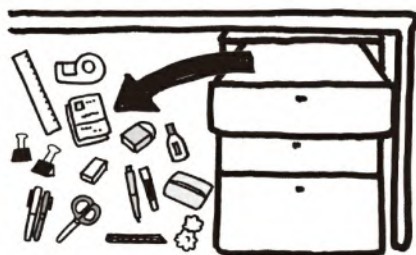
清理非常簡單，只要按照以下的四個步驟進行就可以了。

【清理的四個步驟】

- ①拿出來
- ②區分（區別）
- ③減少
- ④收起來

清理的四個步驟

① 拿出來



先什麼都不要想，把裡面的東西全部拿出來。

② 區分（區別）



拿出來的東西一樣一樣做挑選，分成需要的東西與不需要的東西。

③ 減少

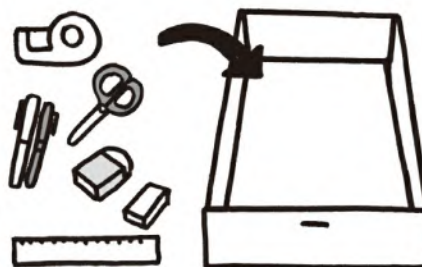
放到回收箱 丟垃圾桶



在「區分」的步驟中，判斷為不需要的東西就不用再留下。除了丟掉，也可以送人。如果是公司的備品，就放去回收箱之類的地方。

④ 收起來

需要的東西



在「區分」的步驟中，判斷為需要的東西放回原來的地方收好。這時候可以不用在意美觀與否或便利性，單純收起來就好。

例如，要整理辦公桌其中一個抽屜的話，可以像121頁說明的那樣進行。先將抽屜裡的所有東西「拿出來」，「區分」需要的和不需要的東西，將不需要的東西處理掉以「減少」物品。然後，再把需要的東西放回抽屜「收起來」。只要這樣做就行了。收東西的時候，不用在意美不美觀、用起來方不方便這些問題。先做到清理，也就是「收起來」這個步驟就可以結束了。

第二個步驟「區分」，就是80頁提到的「區別」。

清理的關鍵在於如何減少，因此區分需要、不需要的基準十分重要。這一點會在142頁詳細說明。



清理的基本原則是一天一個地方十五分鐘！

只要四個步驟，相信你也會覺得這樣的話應該能做到。我曾在整理研修時，使用某位員工的辦公桌，在學員面前實際操作這四個步驟。由於有人在眼前示範，讓這些學員抓到了訣竅，紛紛表示：「好想馬上動手整理！」不過我並沒有忘記告訴他們這句口號：

「『一天一個地方十五分鐘』，請遵照這個原則進行。」

想要一下子就進行大範圍整理的話，反而會把東西弄亂，而且又花時間，相當累人。而且，對於忙碌的領導者而言，花好幾個鐘頭在整理上是一件很沒有生產力的事。

所以我才提醒大家，一天只整理一個地方，而且把範圍限縮在十五分鐘就能整理完的空間就好。一般而言，大概是辦公桌桌面的一半，或一座文件堆成的山。製作分區圖（→P116）的時候不妨多留意這一點。

接下來是整頓。

決定東西放在哪裡時，要考量動線

藉由清理的四個步驟確實減少物品後，就可以進入下一關——「整頓」。整頓可大致分為以下三個步驟。

【整頓的三個步驟】

①區分（分類）

②配置

③收納

首先是「區分」這個步驟，這與清理中的區別不同，指的是「分類」（→P80），也就是依照功能、用途等將物品分組。

接著是「配置」，這個步驟重視的是機能性與美觀，要設法做出方便使用，而且看起來好看的配置。「好看」之所以重要，是因為收拾得乾淨整齊，會讓人想要維持住這個狀態。另外，物品擺放得整齊美觀也能讓你獲得他人肯定（→P17），並對下屬有以身作則實踐整理的效果（→P22）。

最後是「收納」。可以放成直的、放成橫的，或收進盒子裡等等，不妨研究一下怎樣是對自己而言最方便的收納方式。

清理是將一個地方細分之後，以四個步驟為一組進行；整頓則可以視情況，三個步驟不一定要一次做完，也可以分不同天進行。過去找我諮詢的客戶中，曾有這樣一個案例：

【案例7：對收納感到畏懼的F女士】

F女士是某貨運公司的總經理夫人。她同時也是公司的董事，並負責會計工作。由於決算期間總是工作繁忙，來不及整理文件，就這樣堆到了下一年度，結果她的辦公桌上出現了一座座的山。

和她談過之後，我發現她似乎對於「整頓」，尤其是「收納」非常沒

有自信。過去她曾請專人到家中整理，雖然屋內變得乾淨整齊，但她卻不知道什麼東西收在哪裡。結果只好四處尋找，翻出來的東西也因為自己不懂得怎麼收就不放回去了，最後又變回以前亂糟糟的樣子。

F女士體認到「我無法還原別人幫我做的收納！」收納＝困難就這樣成了她根深蒂固的觀念。公司的辦公桌雖然比較有固定進行清理，但因為她不懂得收納，所以還是顯得凌亂。

諮詢的時候，為了消除F女士對於收納的畏懼，我向她說明，整頓其實分為三個步驟。另外，從清理進入到整頓時，我也向她提議：「今天就做到把東西分類、決定大概的配置就好，收納就改天再做，好嗎？」

F女士表示：「還不用進行收納嗎？那我應該可以！」露出鬆了一口氣的樣子，完成了分類、配置兩個步驟。後來，我和F女士約好時間，進行被她視為大魔王的「收納」。我和她一起討論了最佳的收納地點，完成了整頓。「靠自己完成整理」這項成功經驗帶給了F女士相當大的收穫，讓她變得對整頓得心應手。

清理需要勇氣與決心，整頓需要的是智慧（→P76）。我會在146～153頁介紹一些技巧，但最重要的還是找出對自己而言的最佳解。思考辦公室的動線，判斷怎麼做物品用起來最方便，並自己檢討出最佳的模式，將物品收納在最適當的地方，這些都是防止反作用力發生的要訣。

先從清理做起，再來是整頓。首先由你的辦公桌開始實踐吧。

重建物品的秩序，打造
理想職場環境。



階段② 建立習慣

養成習慣從「維持」做起

藉著「重建式整理」創造了理想的狀態後，接下來就要投入「建立良好習慣的整理」，防止反作用力的反撲。這一階段的整理，是從將用過的物品歸位，也就是「維持」這個步驟開始。

【維持的三個重點】

- ①將用過的物品歸位
- ②新增加的物品要進行分類，並決定放在哪裡
- ③定期區分、減少物品

想持續做到這三個重點相當需要恆心。每天的工作一定都會用到某些工具，而且有些職業就是會有文件之類的物品愈來愈多的狀況。工作一旦忙起來，往往抽不出空檔，「只是稍微忙了一陣子，就又變亂了……」許多人都常遇到這種情形。



什麼是導致反作用力的「OK信號」？

好不容易整理好了，卻又變得像以前一樣亂。產生這種反作用力的主因，是「放東西」這個無意識的動作（→P96）。而會造成物品零亂的擺放方式＝「不好的擺放方式」，我稱為「OK信號」。

這代表不自覺地將物品隨手一放，等於是發出了「把東西放在這裡OK喔」的信號。或許你也有過這樣的經驗：在家裡之類的地方，把外套往沙發或椅子上隨手一放之後，不知不覺間那個地方就堆了一堆衣服。這是因為放在沙發上的外套就是一種OK信號，對於隨便亂放東西這件事比出了OK。

用過的東西沒有歸位，「放到」了別的地方。新增加的物品就先隨便找個地方「放著」。這種「放東西」的行為會妨礙到維持的重點1與2，使得整理好的地方一下子就回到「重建式整理」前的狀態。

要防止反作用力的反撲，維持整理好的狀態，重點就在於避免出現這種OK信號。

找出自己行為或思考中的壞習慣，加以改進

製造出OK信號的，是自身行為或思考中的壞習慣，大家首先要察覺到這一點。了解自己屬於以下三類的哪一類，能幫助你發現自己容易在整理的哪個階段失敗。

【前】類.....整理前失敗，拖延型。

【中】類.....整理中失敗，發揮不足型。

【後】類.....整理後失敗，無意識弄亂型。

【前】類的人屬於拖延型，在思考上有一項壞習慣，就是不管什麼事都會想「等一下再做」，因此無法立即處理新出現的東西，而把環境弄亂。

在整理中途受挫的【中】類人，通常是在清理物品時，「區分（區別）」的基準過於曖昧不清，進行整理的過程中會覺得「可能有一天用得到」而捨不得丟東西，結果無法進行下去。「可能有一天用得到」這種思考的壞習慣，在工作上也常會造成文件等物品累積過多。

容易出現反作用力的，是【後】類人。這一類人大多有「不自覺就做了」這種行為上的壞習慣，不自覺地將工具放在架子上，然後就忘了；或是不自覺地將廣告傳單塞進抽屜。由於常會做出這種無意識隨手亂放東西的行為，因此無論整理得多乾淨，最後還是會倒退回整理前的狀態。

也有的人並不僅侷限在其中一型。大家不妨回想自己平時工作的情景，確認自己符合哪一型的描述、有什麼發出OK信號的壞習慣。

如果發現自己有「即使知道，卻還是會不小心做出來」的行為（壞習慣），就要把相反的行為變成自己的習慣。



從不經意的壞習慣，引導出真正想要的理想行動

例如，做事習慣拖延的【前】類人有一項共通點，就是常常將事情看成一塊鐵板，認為「應該要一次做完」。工作的時候也一樣，比起途中先做到一個段落，更習慣花時間一次處理好，而將急件或麻煩的案子往後拖。整理也是因為想一次全部做完，而容易有「現在沒時間→之後再做」的想法。

想解決習慣拖延的壞習慣，最簡單快速的方法，就是做出完全相反的行為，以「馬上」取代「之後」。像是拿到的文件不要放在辦公桌上，藉由「空中選」（→P96）處理好等方式，打造類似的規定督促自己。另外，由於容易想「一次做好」，因此也可以運用「時間、地點都切割成許多塊」，也就是「一天一個地方十五分鐘」這些關於整理的規定。每天只要花十五分鐘檢查辦公桌等地方，恢復成整齊的狀態。

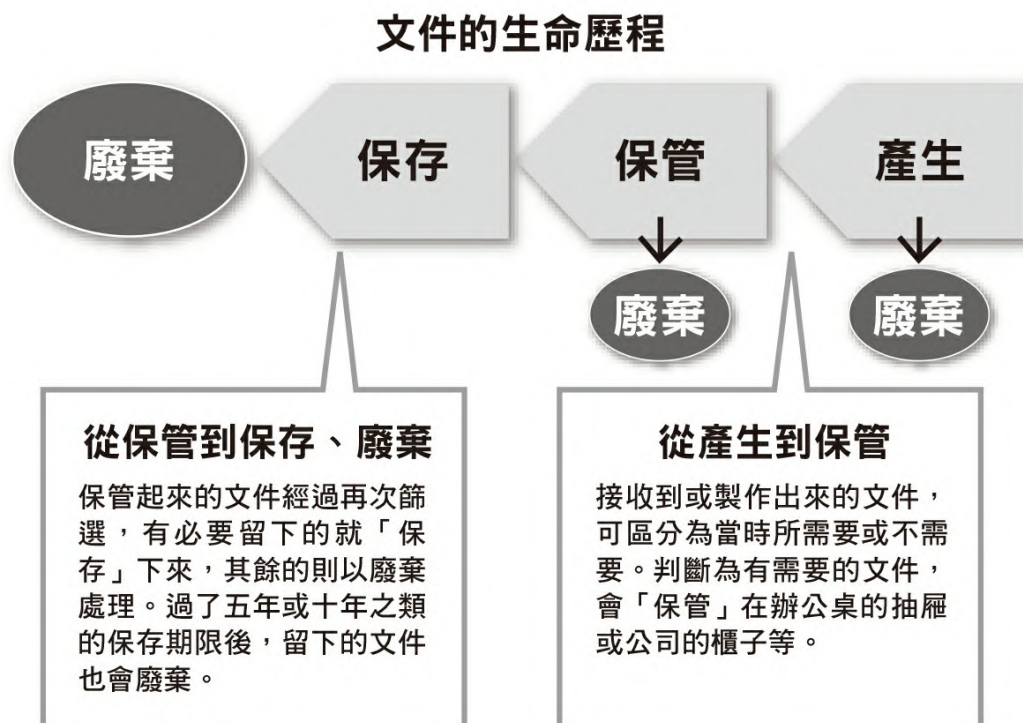
這還可以搭配「設定鬧鐘在每天○時響起」的機制，有了鬧鐘響了就開始動手整理之類的做法幫助，成功率也會提升（→P154）。

類似的規定及機制有助於建立習慣，並讓你的整理從「亂了再來做」進步到「不變亂」。具體的應用範例，我會從142頁起說明。希望大家務必在自己，以及自己團隊實踐整理時嘗試看看。

留心存量與流量，創造事與物的流動

維持的第三個重點，是「定期區分、減少物品」。可以收納的空間終究是有限的，然而物品卻會隨著工作持續增加，因此必須在某個時間點進行「減少」物品的作業。這就要先認識「存量&流量」的思考方式。

我們以文件為例思考看看。下一頁以圖表方式說明了文件的生命歷程。



就像上圖所呈現的，存放起來的物品，最終都會流向「廢棄」這個出口。辦公桌或櫃子並非終點，充其量只是「中途點」。

整理，尤其是建立良好習慣的整理，必須具備這種存量&流量的概念，創造物品從入口到出口的流動，是維持整齊狀態不可或缺的條件。

這也能讓你練習如何在工作上判斷事務的流動，適度轉向、帶領下屬前進。身為領導者應該要具備這樣的技能。

藉由「建立良好習慣」
創造流動，讓物品自然
維持在整齊狀態。



找出自己的壞習慣，並反其道而行加以改善。

階段③ 訂立人生方向

重新檢視自己對於物品及事情所堅持的原則

每個人都是抱持著原則（→P36）在過生活的，例如「每年都要用同系列的記事本」、「簡報用的資料要修改到最後一刻，力求完美」等，原則總是與物品或事情牢牢綁在一起。如果是對工作有幫助的原則倒還無妨，萬一會妨礙到工作的話，為了提升你身為領導者的表現，就應該要放掉。

這就是著手物品及事情的整理後，浮現的第三種整理——「人生的整理」。人生的整理會使人捫心自問，在自己的工作中，現在最應該重視的事物究竟為何，並重新檢視造成妨礙的舊原則，讓自己升級。



有時候自己視作理所當然的原則，其實是妨礙

我就曾經察覺自己堅持的原則，最後決定放手。

那是有一次在思考我們公司舉辦的工作坊該選用什麼主題時的事。我原本就是個一旦投入某件事，就會一頭栽進去的人，每次舉辦工作坊時，都花了相當多心力製作資料。即使被事務單位的同仁催促，我總是只要還有時間就不肯停下來，每次都做到前一天深夜。

可是這樣其實導致了資料數量過多，有好幾頁在活動中根本沒用到，因而產生時間及經費（印刷費用）的損失。

於是我決定，下一次工作坊的主題，就訂為「原則」。我心想，既然要做這個主題，那也要檢視自己的原則，當時腦中浮現的，就是「想做出盡善盡美的東西」、「即使得花很多時間，也要做出豐富的資料」。

我在辦工作坊時，很重視內容是否能貼近每位參加者，但這一點未必與「資料是否豐富」有直接關係。如果製作了用不到的資料，那

一頁不如留白就好。我像這樣改變了想法，精簡資料的分量，並把原本製作資料的時間，改為用來確認活動的安排，讓當天活動能進行得更順暢。

我自己也知道，一旦放掉了原則，心情也變輕鬆了。除了得到時間可以好好做準備，也多虧了這種心情上的放鬆，讓這次工作坊辦得比之前更加成功。

判斷原則是否已經過時，進行必要的更新、升級

經過了物品的整理與建立良好習慣的整理後，相信你應該或多或少會感覺到：「我堅持的這項原則，搞不好其實妨礙到了工作？」大家不妨藉由39頁列出的提問，回頭檢視一下自己的原則。

【藉由提問從物的阻塞找出事的阻塞（原則）】

① 你辦公桌上有什麼東西因為沒整理而形成了阻塞？（可複選）

② 你的哪項原則導致了①的「阻塞」？

③ 在②之中，是哪項原則（事的阻塞）妨礙了你的工作表現？

【藉由提問從事的阻塞（原則）找出物的阻塞】

④ 你在工作上有什麼堅持的原則？（可複選）

⑤ 在④之中，哪項原則妨礙了你的工作表現，讓你想放手？

⑥ 你想放掉的原則導致了什麼物品凌亂，形成阻塞？

①～③的提問，是從肉眼看得的物品的阻塞，找出你堅持的原則。假設辦公桌上的文件堆成了山，這就是沒有整理的物品形成的阻塞（①）。從導致阻塞的原因為何（②）這個觀點，可以發現「拿到手的文件總是先堆著，想等到之後再一起歸檔」、「想盡量將文件留下來，以備不時之需」等原則（③）。

④～⑥的提問則相反，可以幫助你從腦中浮現的原則中找出自己想放掉的，並找出這項原則導致的物品的阻塞。例如，前面提到了我有「想做出盡善盡美的東西」這項原則（④）。在這之中，「即使得花很多時間，也要做出豐富的資料」的原則產生了時間及經費的損失（⑤）。再進一步分析的話就會發現，這項原則造成了「想放進來的東西太多，結果無法將資料統整好」這種事及物的阻塞（⑥）。

找出了原則後就要判斷，這項原則對自己「現在」重視的事物是有幫助，還是造成了妨礙。自己重視的事物，是會隨時間改變的。相信「即使得花很多時間，也要做出豐富的資料」原本並不是不好的原則。只是，這項原則對於我現在重視的事物已經沒有幫助了，也就是過時了。

希望大家都能像這樣，對照你找出的原則與「現在自己工作上最重視的事」，判斷這項原則是否已經過時。一旦察覺到自己的原則原來已經過時了，放掉的速度之快、過程之順利會超乎你的想像。



從「訂立人生方向的整理」再次回歸物品的整理

能夠區分原則，就會浮現「我想這樣工作（生活）」這項今後的目標。如此一來，就會去思考該怎麼做才能達到這個目標，並找出是何種物品的阻塞妨礙了自己前進，得以往去除阻塞的「整理」前進。也就是「物品」、「習慣」、「人生方向」這三種整理的循環，進入了下一階段。整理是必須不斷追求變化的。我期許各位讀者都能藉著反覆進行這三種整理，創造出變化。

拋棄舊有原則，幫助自己往下一階段的「整理」前進。



放掉原則是需要勇氣的。下定決心勇敢面對吧！

幫助你建立整理習慣的七項技巧

這裡開始將介紹七個容易應用的例子，讓你更懂得如何打造規定及機制，從「亂了再整理」進步到「不變亂」。希望大家能從這些例子獲得啟發，先從自己的辦公桌做起，創造出好的流動，讓新增加的物品最終能順利抵達出口。

所謂的規定，是像「○○要放進△△」、「不放□□」等，以文字、語言定義的。機制則是藉由視覺化等訴諸感官的方式，將規定具體呈現出來，可以想成為了確保不論是誰來執行，每次都能得到相同結果，所發揮的巧思、設計的系統（→P89）。

技巧1 區分的基準為「用得到還是用不到」

我經常告訴別人：「無法丟東西的最大原因，在於不懂得區分。」

無法做好清理的「減少」步驟，也就是沒辦法丟東西的人，常常都是停在了前一個步驟——「區分（區別）」。若是沒有明確訂出區分的基準，分出需要的東西、不需要的東西，就無法前進到「丟到垃圾桶」、「送進碎紙機」、「送人」等「處分選單」。

將「用得到還是用不到」當作區分的基準，就是一項可以在此時派上用場的規定。這是以自己是否有「要使用」的意思做判斷。如果選擇「還能用或是不能用」當作基準，絕大多數的物品只要沒壞，都會被劃到「還能用」那一邊。

然而，有些人會因為「有一天可能會用到」的想法，而把基準放得很寬鬆。這時候的重點，就是要設定一個期限，例如「過去○個月內是否有用過」。建議文具可以設定為一個月，文件則為六個月～一年等，藉此進行判斷。

名片則是一個出乎意料麻煩的東西。我建議的基準是「是否想得起對方的臉」。如果想不起對方的長相，就算有他的名

片，通常也不會對工作有幫助。倒不如乾脆地處理掉，把空間留給未來有機會相遇的人。

另外我也建議，一樣物品是需要或不需要，要在十五秒以內做出判斷。超過這個時間還無法判斷的話，就先移到「暫時保留箱」。為了避免保留箱最後又變成背景，要訂出「○月○日前沒有用到的話就處理掉」的期限，期限到了之後二話不說，馬上丟掉。

持續套用這些規定，有助於「維持適量」的好習慣，並能防止物品增加得太誇張。這些規定不論在第一階段的「物品的整理」，或藉由「建立良好習慣的整理」定期減少物品時，都非常實用。

技巧2 所有文件都要訂出「大限」

我認識的一位諮詢公司的總經理曾告訴我他的困擾：

「客戶的專案即使結束了，文件卻永遠整理不好。」

其實，這是因為每位員工「結束的能力」缺乏精準度。一個專案結束時，沒有將相關文件整理好，就直接投入下一個專案，導致了這種情形發生。歸根究底的原因在於「該如何將一份文件結案」的基準不明確，所以無法做出丟棄的判斷。

決定文件大限的規定便是用在這種時候。單純把堆積起來的文件丟掉的話，相同情況只會一再重複。因此需要訂出大限，也就是一種「結束的形式（→P157）」，並打造出一套規定。

一份文件的壽命，有可能在不同階段告終。從134頁的「文件的生命歷程」就可以看出，文件一製作出來，就會先經歷要留還是要丟的篩選。接著是在專案結束，文件完成了自己的使命時（從保管變成保存時）。再來是保存期間屆滿，要進行廢棄時。

設定好時間，可以防止「文件永遠整理不好」的情形發生。大家不妨向自己及下屬提出以下問題，並透過圖表等方式視覺化。

【透過以下提問打造規定及機制，維持辦公桌及書櫃的整潔狀

態】

- ①要如何判斷文件可以先暫時「結案」了？
- ②「結案」時要留下什麼？（丟掉什麼？）
- ③決定留下的文件，要以何種狀態收納（保存）於什麼地方？
- ④保存期限是什麼時候？
- ⑤保存期限屆滿後，以什麼方式進行最終廢棄？

另外，搭配「拿到文件時就先進行區分」的技巧，也就是「空中選」的規定，更是如虎添翼。如此一來就建立起文件不會變亂的機制了。

技巧3以「頻率」、「方便找」、「方便歸位」決定固定位置、排列順序

不自覺「放東西」的行為，會招致反作用力。之前提過，「空中選」的規定可以有效防止類似情形發生（→P96）。除此之外，還有另一條規定，我希望各位讀者最好能馬上採納、實行。在整理研修或諮詢時，我經常提出以下問題：

「大家的工具有『固定的擺放位置』嗎？」

「將用過的工具放回去時，會留意排列順序嗎？」

決定物品固定位置與排列順序的規定，相當於「整頓」的配置與收納步驟。

過去某處工地在進行高處作業的撤收時，作業人員一時大意將工具忘在原處，結果後來掉落，所幸下方沒有人員，並未造成傷亡，但只要稍有差錯，後果將會不堪設想。這是因為沒有訂出工具的固定位置，使得作業人員未意識到自己「隨手亂放」所造成的。

在建築或工程現場，幹練的人或團隊都會規定自己要將工具收納在固定的地方，使用的時候也會按一定順序排列放置。有的還會在放工具的地方貼上「要像這樣放」的照片或示意圖，達到視覺化的效

果。如此一來，就不會出現東西放著忘了收的情形，並帶來「減少找東西造成的時間損失」、「將物品歸定位可以確保動線，防止絆倒或跌倒」等好處。建立讓物品不會變亂的習慣就是像這樣。

在說明物品的固定位置及排列順序時，我經常提起這個例子。此外，我還會傳授以下三個有助於決定固定位置及排列順序的訣竅。

【決定物品固定位置、排列順序的規定】

①使用頻率高的物品放在靠前面的位置，方便拿取。

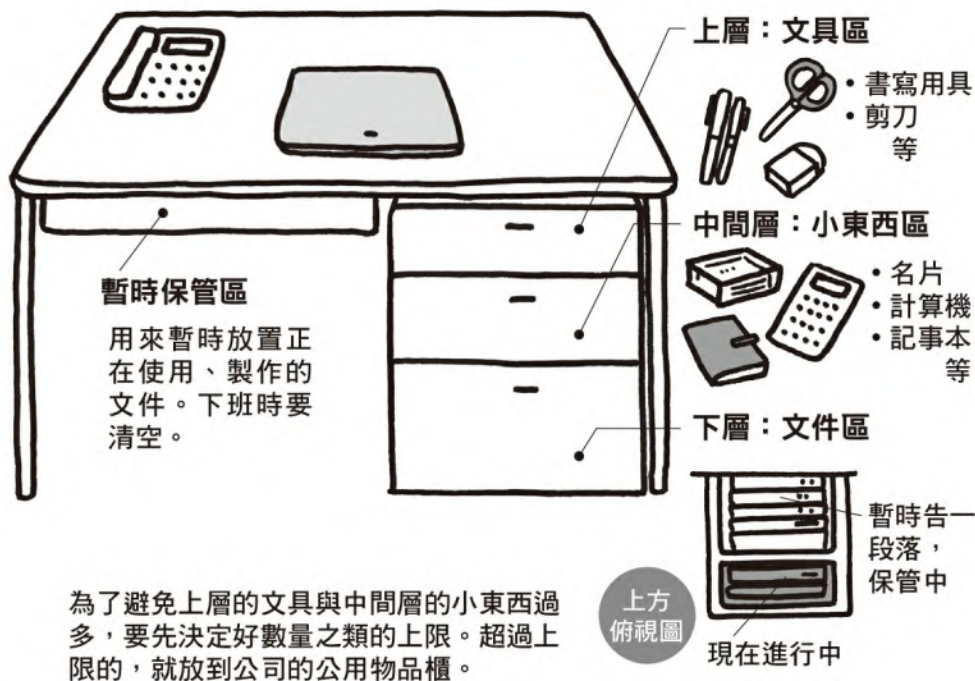
②盡可能不要疊放物品，這樣才能從上方一目瞭然（嚴禁堆疊文件）。

③要挑選使用完了容易放回去的地方收納。

剛才舉的雖然是建築及工程現場的例子，但把場景換到一般辦公室，也可以套用於辦公桌。

辦公桌就像是操縱工作的駕駛艙，由於工作會不斷進來、出去，因此物品經常在移動。要建立「用過的東西放回適當位置」、「區分、收納好新增加的物品」等習慣，必須妥善分配抽屜空間，也就是「明確劃分位置」。如果弄得曖昧不清，就容易搞丟重要文件、在工作上出錯。

下圖便是運用抽屜的具體方法。分配好不同物品的位置後，就可以按照前面介紹的規定①～③進一步整頓。



我要請大家特別注意正面的大抽屜以及側邊最下層抽屜的用法。正面的抽屜只是暫時保管的地方，在離開座位等情況下，用來暫時放置正在使用、製作的文件。下班時應該將這個抽屜裡的文件，移到側邊最下層抽屜的「現在進行中」區域（前方），將暫時保管區清空。

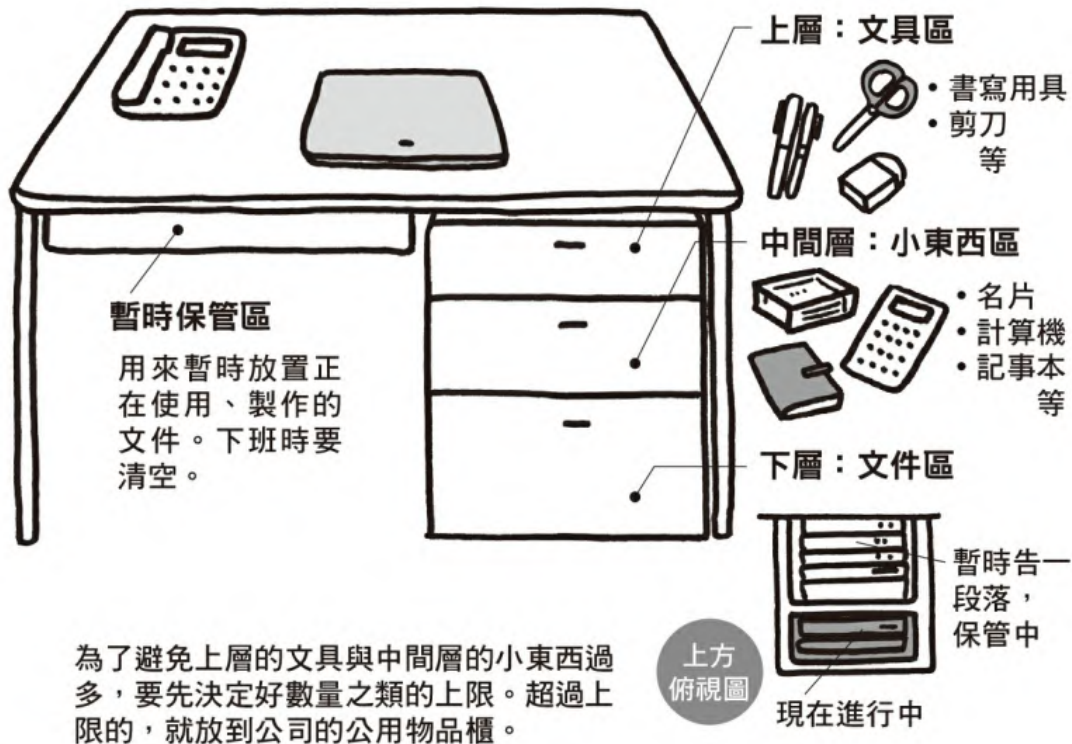
只要明確劃分物品應在的位置，防止「收起來」→「往裡推」→「看不見」→「被遺忘」的惡性循環發生，相信你能擁有整齊好用的辦公桌，而且日後也不會受到反作用力的反撲。

技巧4 以「七加減二」的法則統整

這是一個有助於「整頓」的「區分（分類）」，並防止凌亂的規定。

分類是將物品或事情編組的作業（→P82），我的建議是，將分組數目控制在七組左右。這是美國的認知心理學家喬治·米勒提出的理論，他認為人能夠瞬間掌握的資訊數量是七項左右，有些人稍微多一點也應付得來，可以增加兩項來到九項；覺得七項太多的人，則

應該減兩項調整為五項（七加減二的法則）。150頁就是遵照這項法則區分文件的一個範例。



編組方式可依作業順序的不同分為以下兩種：

①配置式：先決定中分類名稱，再一份一份文件套用

②堆疊式：先調查、統整所有文件，最後再為中分類命名

以右邊那頁為例，1是先決定1~7的中分類名稱，再將文件分配至各類別。2則是先清出手邊所有的文件，用「請款單、報價單」、「收據」、「決算文件」等編成一組，「產品價格明細表」、「顧客問卷」等編成一組的方式，將相似的文件統整在一起。最後再以「會計」、「銷售」等名稱為中分類命名。只要選擇自己執行起來方便的方式就行了。

不論採用哪種方式，決定好五~九個中分類的編組後，可以再彙整為三~四個大分類。

下一頁則是「七加減二」的法則應用於電腦上的公用檔案範例。



技巧5 藉由鬧鐘等工具打造提醒自己的機制

由於人是一種健忘的動物，因此在建立整理習慣的過程中，經常會形成阻礙。如何讓自己記得整理、將這件事放在心上，也是在職場推動整理時的任務之一。

這時候就要多利用「機制」。以下就來介紹一個實際運用了機制的例子。

【案例8：用下午六時的鬧鐘建立十五分鐘整理的習慣】

有一間每個月會找我進行一次諮詢的公司，為了建立整理的風氣，規定下午六時起的十五分鐘，是全體員工都要參與的整理時間。一開始因為新鮮，大家都還積極投入，但後來就逐漸因為「會議還沒結束」等理由怠惰了起來……。

為了改善這種情況，該公司除了進一步將整理的內容具體訂為「前十分鐘清理、整頓自己的辦公桌，剩下五分鐘撿拾整間辦公室的垃圾。」還另外想出了一招。那就是打造出「到了下午六時鬧鐘便會響起」的機制。

透過這種做法，鬧鐘響起的瞬間，員工腦中便會閃過整理的念頭，各自開始動手。這間公司也成功地再度提升了員工的整理意識。

其他類似的例子還包括某間公司為了使員工時時留心整理，維持整潔的狀態，會拍下整理乾淨的辦公桌的照片，並設定為螢幕保護程式。另外也有公司會在筆電的上蓋貼上檢查表等，希望起到提醒的效果。這兩者都是從「在哪裡下工夫，能讓人意識到整理？」這個觀點出發，進而找到了著力點的好例子。

順帶一提，【案例8】的故事還有後續。鬧鐘這個機制雖然有發揮作用一段時間，但當大家習慣了鬧鐘的聲音後，整理又開始停滯下來。

於是該公司又增加了一條規定：「指派一個人負責在鬧鐘響起後拍手，然後所有人就要起立。」而且還補充：「就算是部長，只要沒起立的話，旁人也可以提醒。」藉著起立的動作打開整理的開關，這間公司的整理又重新上了軌道。

技巧6 事務用品要有固定的採買時間

原子筆或影印紙之類的事務用品，很容易在不知不覺間就堆積過多。以個人而言，可能會忘了抽屜裡還有原子筆的替換用筆芯，結果又去買新的；以公司或課、部門整體而言，常會有因為沒整理到倉庫、公用物品櫃周圍，結果重複訂購的情形（→P18）。

無謂的庫存會導致經費及空間的損失等令人不樂見的狀況。我建議大家，透過「整理」清理、整頓了辦公桌及公用物品櫃，清查

了庫存後，要重新訂定採購時間。訂出「替換用筆芯不要自己收著，有需要時再去公用物品櫃拿」、「影印紙等到只剩兩包時再訂」等具體規定會更有效。

剛才提到的這兩項規定中，後面這項只要再多花點心思，就可以打造為機制。例如，找一塊板子，在上面寫「如果只剩兩包了，請將這塊板子拿到○○課」之類的訊息，並夾在兩包影印紙之間，讓這塊板子在用到剩下最後兩包時露出來。

這是庫存管理經常用到的方法。不需要指派某個人一直盯著庫存，只要由看到這塊板子的人，將板子拿到指定的部門去就行了。負責下訂的人也能掌握準確的訂購時機，避免出錯或忘記下訂。

技巧7 先決定好「結束的形式」

我在144頁說明文件的整理時，提到了明確訂出大限的必要性。決定大限，也就是「結束的形式」的這條規定，不僅是文件的整理，對於建立日常的整理習慣也很有幫助。實際上就有這樣一個例子。

【案例9：將垃圾桶清空的規定，建立了整理的習慣】

G先生自己開了一家公司，並曾經找我們公司做過諮詢。在推動整理時，他訂了一條規定：「每天下班時，要將自己辦公桌旁的垃圾桶清空。」如果因公外出，不會再回公司的話，就要在外出前清空。

如此一來，大家都會在丟東西的時候順手整理辦公桌，自然而然培養出每天整理的習慣。清掉垃圾桶裡堆積的垃圾所帶來的暢快感，也成為了建立習慣的助力。

另外，清空辦公桌旁的垃圾桶時，大家都是把垃圾倒在收集全公司垃圾用的大垃圾桶，G先生一直很在意大垃圾桶周圍凌亂的環境。因此他決定和員工一起整理大垃圾桶。將大垃圾桶擦乾淨，並修好壞掉的部分後，大垃圾桶這個全公司的「出口」也變得乾淨美觀。G先生原先一直

對這裡的物品的阻塞耿耿於懷，動手解決之後，連他的頭腦也得到了整理，日常業務做起來得心應手。

在前面的案例中，「清空垃圾桶」這個「結束的形式」等於是整理辦公桌的信號，建立了讓每個人動起來，維持整齊的習慣。而且還帶來了額外的好處，也就是清除了大垃圾桶周圍的阻塞，讓全公司的物品流動更為順暢。

除了這個例子，另外還有「辦公桌上只留電腦和桌曆」、「工具要恢復到收在工具箱內的狀態」等各式各樣的結束的形式。

也有人會把小玩具之類的擺飾放在辦公桌上，當作「今日工作結束」的信號。各位讀者也不妨思考看看，有什麼可以結合整理，並且是為自己量身打造的結束的形式。

運用規定與機制，打造
東西不會變亂的好習
慣。



希望大家能從以上七
項技巧得到靈感，想
出最適合自己及團隊
的規定、機制。

特別COLUMN

整理「事」的實用技巧！「重要與緊急矩陣」

我在之前反覆提到，物品的整理可以應用在事情的整理。所以我才說，整理式思考是解決問題的技巧。話雖如此，讓整理式思考成為習慣是需要練習的。我推薦的方法便是「重要與緊急矩陣」。

這是以「重要程度」與「緊急程度」區分工作上的課題，讓人判斷真正該做的事，以及優先順序的一項工具，[162頁](#)會說明運用方式。

有時候我們會忙到覺得腦筋打結，但其實真正的原因，可能只是沒有確實做好「事」的清理、整頓而產生的「忙碌感」。尤其身為領導者的人，除了自己的業務，還要身兼管理之職，經常得面對滿滿的工作。愈是這種時候，重要與緊急矩陣愈是有幫助。

重要與緊急矩陣也可以用在團隊。將同部門的人集合起來，攤開每個人手上的工作，商討出「重要程度」與「緊急程度」的基準後，檢視每個人的工作量與內容，進行分配。若能做到這一點，團隊內的工作便會趨於平衡，消弭工作集中在某個人身上，或是有人負責的工作過少等極端現象。

日本代表隊在二〇一八年平昌冬奧的競速滑冰女子團體追逐賽中，便完美詮釋了這一點。勝利的關鍵就在於教練做的調度。

競速滑冰的團體追逐賽是三人為一組，排成一直排在賽道上繞圈，以時間快慢決勝負的競技。排在最前方的選手承受的風阻最大、最為疲勞，因此三名選手會輪流在最前方領頭。而教練則要考量「誰在最前方滑多長的距離，最能讓所有隊員全力發揮」進行調度。日本隊便是因為不論速度快或慢的選手，都徹底發揮了自己的實力，所以順利

摘金。






















把工作全都交給團隊中的王牌，或許能做出好的成績，但肯定會有某個地方出問題。工作交到新進員工或年輕的下屬手上，可能讓人感覺不放心，但說不定他們會有讓人意想不到的表現。

整個團隊一同處理工作時，分配誰要負責哪一部分、多少分量的工作至關重要。重要與緊急矩陣會是決策時的好幫手。

先從區別事情的性質做起

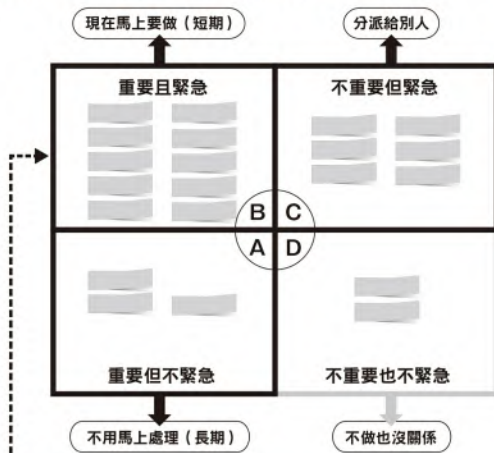
一面在便利貼上寫下要做的事，一面將這些事區分為「今天內要做完的」、「一週內要做完的」、「這個月內要做完的」，接下來依自己或團隊認知中的「重要程度」與「緊急程度」分成四組。重點在於找出「不做也沒關係的事」，將這類工作放掉。

1 將要做的事大致分為三類

今天內要做完的	一週內要做完的	這個月內要做完的
		
		
		
		
		
		
		
		
		

寫在便利貼上，
一一貼在對應的位置

2 依「重要程度」與「緊急程度」分成四組



❗ 若過於集中在某一組，建議重新檢討分類基準

如果區分的基準不夠明確，便利貼會集中在某一組。便利貼集中在 B 的人，特別容易因為把可以交給別人，或不用馬上處理的工作攔在身上，而感覺自己忙不過來。這時候就需要重新定義「重要」、「緊急」的基準為何。

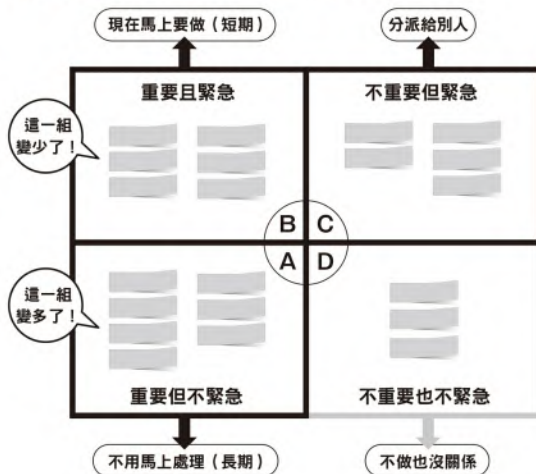
● 重要的基準之範例

- ☒ 只有自己會做
- ☒ 對客戶有影響
- ☒ 會為公司帶來重大利益 等

● 緊急的基準之範例

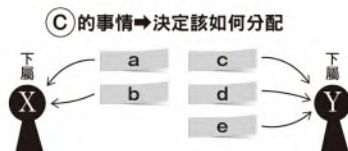
- ☒ 今天內要做完
- ☒ 三天內要做完
- ☒ 一週內要做完 等

3 重新檢討區分的基準後，再做一次分組



4 進行分配與調度

研擬分在 A、B、C 這三組的事情該依怎樣的順序處理，歸類在 C 的要讓誰負責郵件工作、多少內容。如此一來，工作便能運作順暢。



Part 4

團隊整理指導的經驗談 教你如何避開「陷阱」

Case 1

下屬抱怨「找不出時間整理」

督促下屬進行整理時，大概常會聽到「現在太忙了，哪有時間整理」之類的抱怨，表達自己找不出時間整理。

我建議身為領導者的你，除了將對方的抱怨聽進去，也可以運用「因為沒做好整理，所以才沒有時間」、「一天一個地方十五分鐘就好」、「整理是創造更多時間的一種投資」等整理口號，將整理的本質及功用傳達給對方，以創造投入整理的契機（→P29）。尤其就整理的「功用」而言，把握兩個重點會讓下屬更容易理解。



整理有提升工作「效率」與「效果」的作用

第一個重點是工作效率的提升。許多人在工作上，都有不知如何減少時間損失的煩惱。

你是否有花了一大堆時間東翻西找，都找不到某份資料的經驗？最後只好宣告放棄，重新製作一份，想到了因此浪費掉的時間便煩躁不已。

物品的整理會減少不需要的東西，並讓需要的東西擺放在最佳的放置地點，打造出對當事人而言方便使用的狀態。若能即時找到自己要的資料，有助於縮短尋找及迷惘的時間，這些時間就可以用來做其他事。所以才說，分一些時間給整理，「是創造更多時間的投資」。

另一個重點是工作的效果，也就是表現會有所提升。找東西的時候，工作當然也會停擺，若時不時發生這種情況，就無法專注在工作上。此外，物品散亂的話，就會有各式各樣的東西出現在視線範圍內，這也會降低專注力。將身邊的物品整理好，就能防止這些負面因素干擾。

我在42頁也提過，只要知道有好處，人就會自己動起來。下屬若

是有怨言，不妨將這看作改變對方對整理的認知的「好機會」，向下屬說明整理帶來的這些正面影響。

另外，把「找不出時間整理」這句話反過來看，其實是在表達「我的工作太多，束手無策」，等於下屬發出的**SOS**信號。在這裡我要借用創造「斷捨離」這個詞的山下英子小姐的一句話：「整理，是各種問題的代理人戰爭。」對於工作的不滿及煩惱，經常透過整理爆發出來。

身為領導者，認真面對浮上了檯面的「團隊內的工作分配不理想」等問題，相信對於你自己而言同樣有好處。希望大家能把這想成幫助團隊成長的「好機會」，設法著手解決。

面對這些問題時，整理同樣提供了解決的線索。例如，若因為工作量太多而導致運作停擺的話，不妨運用重要與緊急矩陣（→P160）篩選出該做的事，並重新分配，以減輕每個人的負擔及「忙碌感」。

要真誠接納下屬的抱怨，並說明整理的本質及功用，創造投入整理的契機。

Case 2

某些下屬就是不肯整理

指導下屬進行整理的大前提，是領導者自己要以身作則，做到了這一點還無法起到作用的話，可能的原因有以下幾項。

【A】不清楚整理的基本做法（知識的問題）

【B】覺得「沒有時間整理」（對環境及條件的認知不同）

【C】下屬有自己的一套整理標準（對於目標的想像不同）

【A】的情形應該可以藉由向下屬說明清理的四個步驟、整頓的三個步驟加以解決。【B】的情形則可以參考Case1。

問題出在【C】。可能你認為的「整理好的狀態」與下屬認為的「整理好的狀態」存在著落差。



消弭與下屬在認知上的落差

首先，可以向下屬詢問沒有進行整理的原因為何。若是遇到【C】的情形，請你提出這個問題：

「對你而言，怎樣算是已經整理好的狀態？」

或許你認為，整理好了的辦公桌應該是「除了電腦和電話，沒有任何其他東西」，但下屬覺得「只要騰出可以工作的空間，就算整理好了」，所以要藉由這個問題釐清認知上的差異。如此一來，下屬終於發現「原來上司要求的整理和自己想的不一樣」，你也得以察覺「或許自己沒有將要求的標準說明清楚」。

接下來要思考，該怎麼做才能讓下屬願意設法達成你心目中的「整理好的狀態」。如果只用命令的方式要求，會讓下屬覺得，為何非得改變自己對於「整理好的狀態」的想像與基準去配合上司，心裡不會服氣。

就像前面提過的，你應該向下屬傳達的是整理可以為下屬本身的

工作效率及表現，帶來正面影響。此外，我也推薦運用——

「整頓的目的在於提升『機能性』與『美觀』。機能性提升的話，可以減少找東西的時間，讓你更有效運用時間。美觀度有所提升，可以成為防止變亂的動力。」

「下班前將辦公桌整理成什麼東西都沒有的狀態，就和睡覺前要刷牙、洗澡一樣。這種類似重開機的做法，可以让你用全新的心情迎接明天的工作。」

等整理口號，促使下屬採取行動。實際上就有人在整理研修中察覺了這些好處，而產生改變。

【案例10：注意到整理的效果，使得業績大幅成長】

H先生是建材公司的業務，總是忙著在外面拜訪客戶，很少坐在辦公桌前。H先生任職的公司奉行「清理、整頓」的理念，但他自己對此完全摸不著頭腦，覺得自己辦公桌「只要有一小塊可以工作的空間就好了」，旁人看來會覺得他的辦公桌相當凌亂。即使上司看不下去了叫他整理，他也很納悶，覺得「現在這樣我並不覺得有什麼問題，為何需要整理？」

結果，H先生被叫來參加我們公司的整理研修，學到了整理帶給工作的好處。他偶然之間動了想整理客戶資訊的念頭，重新檢視自己建立的檔案，清理、整頓資料。這樣做之後，需要維持交情的重要客戶資訊變得一目瞭然，而且還多出了開發新客戶的時間，業績大幅成長！甚至還得到了約兩千名員工之中，僅頒發給少數幾個人的「總經理獎」。

H先生親身感受到了整理的效果，並持續在整理之路上邁進。聽說後來他的辦公桌比同部門內的任何人都來得整齊。

連不會動的東西都無法控制好的人，想必也無法抓住客戶捉摸不定的心。相信H先生自己也察覺到了這一點。

只要將整理帶來的收穫與自身利益結合，下屬就會動起來；能親身感受到效果的話，就會化作實際行動。希望身為領導者的你能善盡引導的職責。

先從詢問對方為何不整理做起。
設法說明整理能為當事人帶來什麼好處。

Case 3

遇到捨不得丟東西的下屬

沒辦法丟東西的最大原因，出在不懂得區分（→P142）。對於整理沒有進展的下屬，可以給予「不是能不能用，而是用得到或用不到」等，關於區分基準的建議。

這樣還是捨不得丟東西的話，那麼對方缺乏的可能不是知識，而是「勇氣」。如果擔心「有一天可能會有需要」的不安始終揮之不去，就會遲遲無法丟掉東西（→P100）。透過整理獲得了自信的你，這時應該要從背後推對方一把。



藉由整理口號抹去下屬心中的不安

二〇一二年倫敦奧運女子足球項目的日本與南非之戰，是一場攸關晉級之路的比賽，日本隊採取了以平手為目標的戰術，引發正反兩方的激烈爭辯。據說佐佐木則夫教練對球員說了以下這番話：

「（平手戰術的）責任全部由我來扛，妳們在球場上什麼都不用想，放心去踢就對了！」

聽到教練這樣說，球員們不再迷惘，在與南非的比賽中成功執行了逼和戰術，得以用萬全的狀態迎接晉級後的比賽，並在奧運歷史上首次晉級到金牌戰，最終帶回了銀牌。

剛好在那段期間，有一次我受邀到某企業進行演講，在休息室聽到了這間公司的一位課長分享自己的經驗。這位課長經常用與佐佐木教練的發言相似的內容，向下屬喊話。面對捨不得丟東西的下屬，這可說是最適用的整理口號：

「不要害怕失去丟掉的資料。真有什麼事的話我會幫忙想辦法解決。」

會讓人煩惱不知該丟或不該丟的東西，基本上丟了也不會

有事。如果工作已經結案了，但因為擔心日後會有人問起而把資料留著，其實幾乎都不會用到。不用害怕不知道會不會發生的事，我認為這位課長想傳達的是這一點。

清理需要的是勇氣與決心。若身為領導者的你說出來的話，能讓人克服丟東西這件事造成的不安，相信會帶給下屬莫大的安全感與勇氣。

另外，如果下屬覺得「丟掉的話太浪費了」，也有一句整理口號可以用。

「丟的時候就把那當作學費吧。」

某食品製造商的倉庫，堆積了大量的食品包裝容器。其實一年大概只會用到五個，但卻因為覺得便宜而下訂了一千個之多。結果這樣導致多花了三間倉庫的費用。

雖然很少用到，但還是新的，而且錢都已經花了……。該公司原本遲遲無法放手，但在把這想成是繳學費之後，終於下定決心將這些容器報廢。聽說這筆損失讓該公司有了深刻的體認，之後在訂購容器時，即便單價高了點，也堅持只訂購適當的數量。

領導者要負責出聲，帶給下屬丟東西的勇氣。

Case 4

團隊的整理習慣推廣得不夠徹底

雖然下屬慢慢肯動手整理了，但進行起來就是不太順利。這種時候，我建議成立一個「整理推進小組（環境維護小組）」。

小組要如何編組，基本上與要進行多大規模的整理有關，我知道的某間公司有六個成員三～四人的課，其中一個課成立了整理推進小組。由於考量到有朝一日要將整理推廣到全公司，因此先實驗性質地在課內實踐整理。

如果是全公司實行的話，我建議每個部門選出一人以上的整理委員組成這個小組。一般而言，初期階段先選一定程度了解工作流程，在部門內有發言權的人會比較容易進行。

成立整理推進小組的好處在於，小組成員被分配到職務、得要扛起責任的話，比較容易把這當成自己分內的事。小組的構成，包括了做為整個小組的核心，負責推動整理的組長，以及負責協助組長的副組長，並視狀況指派「號令員（負責發出開始整理的信號）」等必要的職務。



組長一職應採輪替制

身為領導者的你自己跳下來當整理推進小組的組長當然無妨，但如果可以的話，我建議將職務訂為輪替制，每一～三個月進行輪換。

如同70頁提過的，物品的整理就像石蕊試紙。除了平時對待工作的態度，還能看出一個人工作上的素質。像是「原本以為不是很積極主動的人，沒想到似乎滿適合當組長的」之類，可以發現下屬的另一面，也是成立整理推進小組的一大好處。

就下屬而言，職務會輪到自己身上還具有避免偷懶打混的效果。職務一旦固定，便往往導致沒有被指派到的人怠惰下來。「不希望自

己當組長的時候遇到這種事」的想法，會成為督促自己不要偷懶怠惰的動力。

另外，成立小組推動整理時，別忘了「自我整理計畫表（團隊版）」、「分區圖」、「行動計畫表」這三種表單（→P112）。推動得不順利的小組，問題常出在「想等到大家可以集合起來的時候再做」這類缺乏計畫性的原因。

而小組在思考「自我整理計畫表」時，組長要扮演引導者的角色，讓所有人都表達出自己的意見。具體而言，可以向下屬提出以下這些問題。在此之前，先詢問138頁列出的問題，讓下屬面對自己想放掉的「原則」，會使以下的提問進行得更順暢。

【透過以下問題建立自我整理計畫表】

- ① 你現在想整理的地方是哪裡？
- ② 想整理位於①的哪樣物品？
- ③ ①目前處於怎樣的狀態？
- ④ 在你心目中，怎樣算是①的理想狀態（想達成的目標）？
- ⑤ 為了消弭①與④的落差，該做哪些事（課題）？
- ⑥ 若要解決⑤的課題，在你預想中會遇到哪些阻礙（問題）？
- ⑦ 你有想到什麼樣的方法或對策處理⑥的阻礙（問題）嗎？
- ⑧ 這個計畫的目的是什麼？（為何？為誰？）

重點在於⑤找出課題（例如：整理書櫃）、⑥預測會遭遇的阻礙（例如：沒有時間），以及⑦對策（例如：分成多次做）。建議大家盡可能具體探討，該如何做才能消弭現狀與目標之間的落差。

成立整理推進小組，有助於整個團隊在工作上建立休戚與共的情感、加強合作。工作上的合作原本不盡理想的團隊，可以透過整理抓到合作的訣竅、活化團隊內部的溝通，提升工作表現。我曾在進行了整理研修或諮詢後，看過好幾個這樣的例子。

成立整理推進小組可以喚醒當事人的責任感，還有助於團隊合作，可說是一舉兩得！

Case 5

即使團隊都投入了進行整理，反作用力每次都會反撲

即使整個團隊都投入了整理，還是會有問題產生。整理好之後反作用力馬上還擊，一下子又變回了整理前的狀態，這樣的例子非常多。

如果剛整理好馬上又變亂了，我希望大家回頭檢視一下整理的順序。物品的整理基本上包括清理與整頓，兩者的順序是不是搞反了呢？

先從整頓做起的案例還滿常見的。如果跳過清理的步驟，直接進行整頓的話，會把不需要的東西也留下來，而沒有充足的空間，容易變成只是把東西移來移去。

另外，若是不管三七二十一，只想著先把東西移開，而硬塞到櫃子、抽屜的縫隙或辦公桌下的話，就會產生「收起來」→「往裡推」→「看不見」→「被遺忘」的惡性循環（→P19），輕易招致反作用力的反撲。

有時候因為時間與地點的關係，的確會先從簡單的整頓做起，像是確保放東西的空間之類。但剛開始還是先遵循正統的方式，進行整理時才不會造成混亂。大家不妨找機會再次確認，自己的下屬是如何進行整理的。



是不是覺得「已經有整理了，這樣就行了」？

如果明明有照著順序來，卻還是變亂了，或許是團隊內部對於整理的目標抱持的想像並不一致。整理一開始是希望讓物品處於乾淨整齊的狀態，但這並不是目標。真正應該追求的，是維持這個狀態。更進一步說，就是即使沒有刻意去做，物品也能維持在「不

變亂」的狀態（→P94）。

「辦公桌和書櫃都變整齊了，這樣應該可以了吧！」

「那我可以回去工作了吧？」

有「願景夥伴」之稱的和仁達也有一句話是這麼說的：「話說在前頭叫作說明，事後才說叫作藉口。」

帶領整個團隊投入整理時，你是否有好好向下屬說明，為何需要這樣做？某些下屬甚至有可能會有「咦？不就是大掃除嗎？」這種令人意想不到的誤解。

因此，整理物品前，要先整理好詞彙語句（→P108）。此外，一開始就要說明目的，例如：「這個計畫是要改變團隊，也是職場改革的一環。」希望各位讀者想成，領導者要這麼做，所有人才會往相同方向前進。

不是等亂了才整理，設法讓環境不變亂才是真正的整理。為了防止反作用力反撲，我建議團隊的所有人要溝通、調整彼此的認知。一開始實行時，運用「空中選（→P96）」之類馬上就能做到的規定，將團隊的引擎發動起來，也是相當有效的做法。

再次確認整理的順序與目標。

由團隊所有人一同努力建立整理的習慣。

Case 6

對於整理的幹勁無法持續

要刺激下屬的幹勁，展現領導者以身作則的態度，利用整理口號、提問都是有效的做法（→P48），但在此同時，我希望各位讀者知道一件事。那就是，整理久了一定會感到厭倦。

日本HR協會是一間傳遞各式各樣業務改善相關資訊的機構，該協會的出版品《改善基礎講座》（東澤文二著，產業能率大學出版部）一書中提到，要改善厭倦的問題，必須靠「機制」。提升從整理中獲得的樂趣等，帶來新鮮感的創意、巧思是不可或缺的。



花心思在喚醒注意上，整理推進小組的成員也進行洗牌

某間保全公司在成立整理推進小組時，便巧妙地運用了前面提到的「機制」，讓逐漸陷入僵化的整理重新展現了活力。

【案例11：「三支箭作戰」讓整理擺脫僵化】

某間保全公司藉著研擬轉移辦公地點的機會，決定要在公司進行整理，於是找上我們公司諮詢，推動「公司內部整理計畫」。經過幾次全體員工參加的研修之後，該公司決定成立整理推進小組，由每個部門各選出一名領導者組成。

組員們因為鷺鷥乾淨整潔、迅速靈巧的形象，將小組命名為「鷺鷥小組」。鷺絲小組很快就決定好了時間，打算在公司內進行環境巡查，但卻遭遇了意想不到的狀況。雖然已經發信通知大家巡查的時間，但絕大多數的人都沒有整理辦公桌。

似乎是持續了好幾個月的「公司內部整理計畫」使得員工的心態逐漸變得只想交差了事，對整理提不起勁。

鷺絲小組立即召開了檢討會，並思考怎樣做才能突破目前的狀況。他們想出的方法是：「用心構思如何喚醒注意、改變通知的方式，或許能讓大家再次把心思放在整理上。」於是提出了——

【發信通知】、【朝會時通知】、【貼海報通知】

的「三支箭作戰」。目的是藉由打造出這些讓人無法視而不見的機制，促使每個人動起來。結果非常成功！在下次巡查時，整理的比例有了顯著提升，員工再次展現活力，又開始積極投入整理。

這個小組還實施了另一項規定，就是根據整理的狀況，在辦公桌貼上「黑兔」、「白兔」、「金兔」、「白金兔」等不同貼紙，用貼紙區分等級。透過照片或圖畫簡單明瞭地說明評等基準，並與通知海報一同張貼出來的做法，相信也引起了大家的注意，讓人猜想「似乎要進行什麼有趣的企畫？」進一步擴散整理的風氣。

另外還有一點是，小組成員不是固定不變，過了一定時間就要重新洗牌。我也會參加他們每個月一次的例行會議，傳授整理的訣竅，其實只要知道了做法，每個人都能充滿幹勁地參加環境巡查。

雖然這是全公司進行整理的案例，但同樣適用於一個部門或課之類，小規模團隊的整理。|154頁的【案例8】之中，當鬧鐘鈴響起不了作用時，追加了「由一個人負責拍手，聽到拍手聲所有人就要起立」這條規定。「拍手＝刺激聽覺」＋「起立」的機制實在是出色的點子，如此一來工作無論如何都會被打斷，讓自己切換到準備進行整理的狀態。

順帶一提，需要在外奔波，不常待在公司的業務部門等，若是不方便在指定好的時間進行整理，我倒是建議一個時段。那就是一早進公司後的十五分鐘。重點在於，要和一定會發生的事綁在一起。而且，剛進公司時腦袋還很清醒，整理可以進行得更迅速俐落。讓整理

成為習慣的絕招，就在於時機。

而「替換整理推進小組的成員」或「職務採輪替制」等機制，則能防止小組成員產生厭倦。每個人都有自己的一套整理方式，這樣可以為計畫的內容增添新意。另外，一旦組長都由固定的人擔任，活動本身常會產生「慣性」，而變得敷衍了事。如果大家意識到「有一天會輪到我當組長」，就能適度將神經維持在繃緊的狀態。

厭倦感是免不了的。要運用創意及巧思帶來樂趣、新鮮感、維持專注！

Case 7

總經理或上司不願理解整理的重要性

要讓團隊的整理成功，能否得到上級的認可是一大關鍵（→ P104）。尤其像184頁【案例11】的公司那樣，從各部門找人組成整理推進小組等，全公司投入整理時更是有必要。但偶爾也會出人意料地，遭遇總經理或上司不願理解的狀況。

不過，不需要感到膽怯。說不定你的總經理或上司只是卡在「整理」這個詞上面。

愈是常見、常用的詞彙，對於這個詞的解釋就愈是因人而異。或許因為「整理」聽起來不是那麼鏗鏘有力，所以不容易被看成是「職場改善的一環」。做好詞彙語句的整理當然有一定效果，不過在這個Case裡，重要的是不需要太過拘泥在整理這個詞上。如果用「**5S**（清理、整頓、清掃、清潔、教養）」這種說法比較容易打動總經理或上司的話，那不妨試著向他們說明：

「兩者的目的是一樣的。」只要換成對方容易理解的說法就行了。

舉例來說，爬富士山的時候，通往山頂的路線並不是只有一條。整理或5S，都只是其中一條攻頂路線而已。換句話說，就是在工作上達成自己的目標、更接近心目中描繪的理想成就的手段之一而已。

每間公司都會碰到問題，而且不會有不想解決問題的公司。不論總經理或上司，「想要解決問題，讓公司變得更好」的想法都比別人更強烈。你要做的，是設法體察總經理或上司重視的是什麼，並傳達不進行整理的話會有什麼影響；反過來說，整理會帶來什麼樣的正面效果。相信已經學會了整理式思考的你，應該能做到這一點。

希望正在閱讀本書的你了解，整理只是解決問題的手段之一。

結語

整理其實是一種生活態度

所謂工作，就是一連串的「解決問題」。生活大概也差不多。

堆積如山的課題及問題讓頭腦打結、內心苦悶不堪、身為團隊領導者的你心情無比焦慮……。

如果你陷入了上述這些困境，不妨嘗試讓「整理式思考」幫助你。不論你覺得自己多麼沒有時間，今天開始就可以做得到。狀況一定會有所改變。

從生活、工作，甚至到腦袋放空休息的時候，我們每天都在進行某種形式的「整理」。整理的對象可能是物品、事情，或者是本書所探討的——身為領導者的你在團隊中所面臨的問題。

閱讀這本書，代表你已經踏出了「整理式思考」的第一步。整理，其實是一種生活態度。希望你今後務必將「整理式思考」當成一具引擎，不侷限於工作，而是應用在人生中的各種場合。

「整理式思考」是一個能夠支持你的可靠的夥伴。

另外，將本書中介紹的整理口號及提問應用於團隊時，若有讓你感到猶豫、迷惑之處，我建議先用在自己身上看看。找到可以打動自己的口號或提問，接下來再試著對其他人使用。

最後，我要由衷感謝PHP研究所的阿達瞳小姐，她幫助我將三不五時就變得一團亂的腦袋統整起來，準確地帶領本書達成了「出版」這個目標；Office 201的中西翔子小姐；以及於公於私都始終支持著我的妻子——伸子。

小松 易

参考文献、資料

『改善基礎講座—手間をかけず、カネをかけず、知恵を出す改善ノウハウ』東澤文二著、産業能率大学出版部

『生き方上手になるための「片づけ脳」の育て方』篠原菊紀著、ベストセラーズ

『エッセンシャル思考 最少の時間で成果を最大にする』グレッグ・マキューン著 / 高橋璃子訳、かんき出版

『五つの選択 卓越した生産性を実現する』コリー・コーゴン著 / フランクリン・コヴィー・ジャパン訳、キングペアー出版

『仕事のムダを削る技術』こばやただあき著、ソフトバンククリエイティブ

『森信三一日一語』寺田一清編、致知出版社

(DVD)『中谷彰宏「進化するリーダー」』中谷彰宏著、リブラ・エージェンシー

(CD)『別冊 中谷彰宏Vol.133「やる気より、本気を持とう。」』中谷彰宏著、月ナカ生活 / リブラ・エージェンシー

最強思考整理術

「かたづけ思考」こそ最強の問題解決

作者：小松 易

譯者：甘為治

出版社：楓書坊文化出版社

出版日：2019年11月

ISBN：9789863775348

EPUB製作： 博客來

EPUB製作日期：2019年10月