

圖解。

無印良品 成功90%靠制度

圖解無印良品は、仕組みが9割

仕事はシンプルにやりなさい

前良品計畫會長
松井忠三 著

林宜佳 譯

48個讓工作提早完成、減少失誤、增加樂趣的關鍵祕訣！

図解無印良品は、仕組みが9割
仕事はシンプルにやりなさい

図解。

無印良品
成功90%靠制度

前良品計畫會長 松井忠三 著 林宜佳 譯

圖解無印良品成功 90% 靠制度

原著書名 — 図解無印良品は、仕組みが 9 割

仕事はシンプルにやりなさい

作者 — 松井忠三

譯者 — 林宜佳

事業群發行人 / CEO / 總編輯 — 王力行

副總編輯 — 吳佩穎

書系主編 — 周宜芳

責任編輯 — 呂雅婷 (特約)、楊逸竹

封面設計 — 三人制創

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司

創辦人 — 高希均、王力行

遠見・天下文化・事業群 董事長 — 高希均

事業群發行人 / CEO — 王力行

出版事業部副社長 / 總經理 — 林天來

版權部協理 — 張紫蘭

法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問 — 魏啟翔律師

社址 — 臺北市 104 松江路 93 巷 1 號 2 樓

讀者服務專線 — 02-2662-0012 | 傳真 — 02-2662-0007 ; 2662-0009

電子信箱 — cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號 — 1326703-6 號 遠見天下文化出版股份有限公司

電腦排版 / 製版廠 — 立全電腦印前排版有限公司

印刷廠 — 柏皓彩色印刷有限公司

裝訂廠 — 明和裝訂有限公司

登記證 — 局版台業字第 2517 號

總經銷 — 大和書報圖書股份有限公司 | 電話 — 02-8990-2588

出版日期 — 2016 年 3 月 31 日第一版第一次印行

ZUKAI MUJIRUSHIYOHIN HA SHIKUMI GA 9 WARI SHIGOTO HA SIMPLE NI YARINASAI

© Tamamitsu Matsui 2015

Edited by KADOKAWA SHOTEN

First published in Japan in 2015 by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Traditional Chinese translation rights arranged with KADOKAWA CORPORATION, Tokyo through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

Traditional Chinese Edition copyright © 2016 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.,

a division of Global Views - Commonwealth Publishing Group

ALL RIGHTS RESERVED.

定價 — NT\$280

ISBN — 978-986-320-971-3

書號 — BCB581

天下文化書坊 — bookzone.cwgv.com.tw

國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

圖解無印良品成功 90% 靠制度 / 松井忠三作 ; 林宜佳譯. -- 第一版. -- 臺北市 : 遠見天下文化, 2016.03

面 ; 公分. -- (財經企管 ; BCB581)

譯自 : 図解無印良品は、仕組みが 9 割 : 仕事はシンプルにやりなさい

ISBN 978-986-320-971-3 (平裝)

1. 企業管理 2. 組織管理

494

105004096

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。
本書僅代表作者言論，不代表本社立場。

前言 4

1 章

排除經驗與直覺， 確立目標就精準執行 11

1 無印良品的店內氛圍，
來自指導手冊 14

2 手冊編製完成後，才是開始 16

3 有制度，就會有執行力 18

4 編製指導手冊的效益 20

5 編製手冊的人不是高層，
而是使用者 22

6 指導手冊的編製核心 24

7 連新進員工也能理解的，
才是好手冊 26

8 時時思考工作的目的 28

9 讓制度可以保持活絡的循環 30

10 找出難以發現的無謂作業，
提升工作效率 32

11 將工作方法維持在最新版 34

12 指導手冊對任何工作都有幫助 36

13 大幅減少客訴的風險管理法 38

14 運用指導手冊培育人才 40

無印良品的指導手冊①

各種工作都能標準化 42

無印良品的指導手冊②

商品命名也是門學問 44

無印良品的指導手冊③

提升工作效率靠制度 46

無印良品的指導手冊④

打造制度取勝的關鍵 48

15 走一條最終通往正確方向的路 50

2 章

起死回生不是靠改變員工， 而是靠制度 51

- 16 從虧損的谷底起死回生 54
- 17 追求計畫，不如追求執行力 56
- 18 只憑經驗辦事，
公司遲早會滅亡 58
- 19 用新制度解決現有難題 60
- 20 靠制度改變員工心態 62
- 21 從工作現場發掘新制度 64
- 22 人要失敗兩次，才會學到教訓 66
- 23 根據顧客意見打造暢銷商品 68
- 24 小心虛有其表的突破點 70
- 25 找不到人才，就自己培育人才 72
- 26 邊做邊思考，才能持續改革 74

3 章

向其他人學習， 是強化公司的簡單道理 75

- 27 維持組織強大的基本功 78
- 28 改變稱呼就能促進雙向溝通 80
- 29 縮短決策時間，
更能因應市場變化 82
- 30 師法其他公司的智慧，
活用到自家公司 84
- 31 學習不是靠參訪，而是靠交流 86
- 32 起用反對改革的勢力進行改革 88
- 33 徹底改革組織的方法 90
- 34 提升工作士氣的方法 92
- 35 顧問無法讓組織改頭換面 94
- 36 改變行為，就能改變想法 96

4 章

讓努力反映出成果，
再也不會徒勞無功 97

37 努力要用在對的方向 100

38 找出原因，問題就解決了八成 102

39 桌面整齊，營收自然會成長 104

40 寫下截止日，

讓工作的完成期限一目了然 106

41 進入讓工作順利進行的

P D C A 循環 108

42 務必讓所有人都準時下班 110

43 提案書只需要一張A4紙 112

44 嚴禁事前疏通，

不開徒具形式的會議 114

5 章

打好基礎，培養
把工作變成制度的能力 115

45 激發工作動機的方法 118

46 編製自己的指導手冊，

每天都能有所改變 120

47 讓手冊成為

持續向前邁進的原動力 122

48 不焦急、不懈怠、不傲慢，

堅持改革到底 124

結語 127

図解無印良品は、仕組みが9割
仕事はシンプルにやりなさい

図解。

無印良品
成功90%靠制度

前良品計畫會長 松井忠三 著 林宜佳 譯

你知道嗎？

無印良品有超過兩千頁的指導手冊！

除了提供生活雜貨、食品，無印良品甚至還推出住宅，販售各式各樣的商品，成為日本當今的國民品牌。

然而，無論是：

- 設計簡單而美好的商品
- 營造舒適的店內氛圍
- 採納聰明的提案、培育優秀的員工

背後全都仰賴完善的制度。

為什麼這麼說呢？

因為指導手冊就等於制度，可以：

迅速解決工作問題；

累積並共享工作經驗；

反映出努力成果。

其中的思考模式與訣竅，不僅對我們的員工，

對各行各業與行政、業務、企畫等各職位的人士，

也必定都有所幫助。

請藉由本書簡單易懂的圖解說明，

一舉掌握這些精髓吧！



前言

無印良品內部兩本厚厚的指導手冊，可以說是全體員工智慧與努力的結晶：

用於門市的「MUJI GRAM」，還有彙整門市開發部與企畫室等總公司業務項目的「業務標準書」。

這兩本指導手冊，集結了門市服務的各種標準，以及讓業務得以順利推行的公司制度。而高達兩千頁的MUJI GRAM，更是包含許多照片、插畫與圖表。

公司之所以會編製這些指導手冊，目的是為了將原本仰賴於個人經驗或直覺的各項業務

轉化為「制度」，以累積做這些事的訣竅。

本書將公開手冊的部分內容，藉此向大家介紹我們重視制度的工作方式。

「指導手冊」乍聽之下，或許會讓人聯想到「冰冷無情的資料」。事實上，無印良品的指導手冊，絕不是那種枯燥乏味的資料堆疊，而是一套極富智慧的工具。

這樣的指導手冊，不但能讓員工生氣勃勃的處理日常工作，還能創造出具體成效。

有了指導手冊，員工才能有效率的做事，樂在工作，並且逐步在工作中創造成果。



起死回生的關鍵

今日，無印良品不僅僅是國民品牌，更以「MUJI」之名在全球闖出一番事業，成為

無印良品指導手冊架構

MUJIGRAM

- 1 開店前
- 2 收銀業務、會計
- 3 店內業務（待客）
- 4 配送、自行車
- 5 賣場布置
- 6 商品管理
- 7 後場業務
- 8 勞務管理
- 9 危機管理
- 10 開店準備
- 11 店面管理
- 12 歸檔
- ◆ 銷售員培訓制度

業務標準書

- 1a 服飾、雜貨部
- 1b 生活雜貨部／食品部
- 2 Café&Meal 事業部／品管部／通路開發部
- 3 銷售部／業務改革部／客服中心
- 4 海外事業部
- 5a 宣傳促銷室／流通推進組
- 5b 門市開發部
- 6 資訊系統組／企畫室
- 7 財務會計組
- 8 總務人事組
- 9 無印良品網站

建立制度的好處

- | | |
|-----------------|--------------|
| ① 如果有能簡單完成工作的制度 | ➡ 就可以省去無謂的作業 |
| ② 如果有共享資訊的制度 | ➡ 就可以加快工作的速度 |
| ③ 如果有累積經驗與直覺的制度 | ➡ 就可以彈性的運用人才 |
| ④ 如果有禁止加班的制度 | ➡ 就可以提高生產的效率 |
- …… 更多詳細解說，盡在本書中！

○ 建立制度的情況

- ➡ 省去無謂作業、樂在工作、創造成果

× 缺乏制度的情況

- ➡ 無法徹底解決工作問題

眾所周知的日本品牌。

然而，我們也曾經過業績低迷的時候。當時，業界私底下流傳著：「無印良品恐怕要完蛋了！」而我，就是在這段跌落谷底的時期接任社長。

我最先採取的措施，既不是減薪、裁員，也不是縮小事業規模，而是打造出一套工作的標準制度：

- ◆可以反映努力成果的制度
- ◆累積經驗與直覺的制度
- ◆徹底省去無謂作業的制度

符合上述需求的制度，正是無印良品起死回生的關鍵。



魔鬼藏在制度裡

制度如同組織的根基，如果沒有建立扎實的制度，就算再怎麼裁員，依舊無法解決業績低迷的問題，企業終將衰退。

凡事都要先有基礎，才能夠進一步應用。企業倘若缺乏制度，就無法展現智慧，更遑論創造營收。

如果能建立簡單完成工作的制度，就可以省去無謂的作業。

德國建築家密斯·凡德羅（Ludwig Mies van der Rohe）有句名言，他說：「魔鬼藏在細節裡。」

後世對這句話有各種不同的看法，我個人的解讀則是：「作品的本質，取決於對細節的堅持。」

企業實力的高低，同樣取決於細節。這裡的細節，指的就是制度。



讓工作事半功倍

視制度為首要的思考模式，對各行各業、各職位的人士都有所幫助。本書除了能讓企業經營者受益，也能讓普通上班族獲益良多。

舉例來說，那些擔任小主管位階的職員，總免不了會有些煩惱。

如果你正為提升部門績效而煩惱，不妨先試著調整制度，如此應能解決大半的煩惱。

為提升業績而訂定嚴格的業績目標，或是為激發幹勁而鼓勵部屬，雖然這些都很重要，但除此之外，還是請先試著建立制度吧。

一旦建立起制度，員工自然而然就會改變行為。



打造解憂新制度

許多與團隊成效或工作效率有關的煩惱，都可以在本書中找到答案。

假如領導者建立的制度，無法反映出努力的成果，企業只會愈來愈萎靡不振。

反過來說，若能建立起提升工作生產力的制度，任何企業都可望復甦。

甚至，進一步帶動國家經濟復甦，這也是我衷心期盼的。

前良品計畫會長

松井忠三

前言 4

1 章

排除經驗與直覺， 確立目標就精準執行 11

1 無印良品的店內氛圍，
來自指導手冊 14

2 手冊編製完成後，才是開始 16

3 有制度，就會有執行力 18

4 編製指導手冊的效益 20

5 編製手冊的人不是高層，
而是使用者 22

6 指導手冊的編製核心 24

7 連新進員工也能理解的，
才是好手冊 26

8 時時思考工作的目的 28

9 讓制度可以保持活絡的循環 30

10 找出難以發現的無謂作業，
提升工作效率 32

11 將工作方法維持在最新版 34

12 指導手冊對任何工作都有幫助 36

13 大幅減少客訴的風險管理法 38

14 運用指導手冊培育人才 40

無印良品的指導手冊①

各種工作都能標準化 42

無印良品的指導手冊②

商品命名也是門學問 44

無印良品的指導手冊③

提升工作效率靠制度 46

無印良品的指導手冊④

打造制度取勝的關鍵 48

15 走一條最終通往正確方向的路 50

2 章

起死回生不是靠改變員工， 而是靠制度 51

- 16 從虧損的谷底起死回生 54
- 17 追求計畫，不如追求執行力 56
- 18 只憑經驗辦事，
公司遲早會滅亡 58
- 19 用新制度解決現有難題 60
- 20 靠制度改變員工心態 62
- 21 從工作現場發掘新制度 64
- 22 人要失敗兩次，才會學到教訓 66
- 23 根據顧客意見打造暢銷商品 68
- 24 小心虛有其表的突破點 70
- 25 找不到人才，就自己培育人才 72
- 26 邊做邊思考，才能持續改革 74

3 章

向其他人學習， 是強化公司的簡單道理 75

- 27 維持組織強大的基本功 78
- 28 改變稱呼就能促進雙向溝通 80
- 29 縮短決策時間，
更能因應市場變化 82
- 30 師法其他公司的智慧，
活用到自家公司 84
- 31 學習不是靠參訪，而是靠交流 86
- 32 起用反對改革的勢力進行改革 88
- 33 徹底改革組織的方法 90
- 34 提升工作士氣的方法 92
- 35 顧問無法讓組織改頭換面 94
- 36 改變行為，就能改變想法 96

4 章

讓努力反映出成果，
再也不會徒勞無功 97

37 努力要用在對的方向 100

38 找出原因，問題就解決了八成 102

39 桌面整齊，營收自然會成長 104

40 寫下截止日，

讓工作的完成期限一目了然 106

41 進入讓工作順利進行的

P D C A 循環 108

42 務必讓所有人都準時下班 110

43 提案書只需要一張A4紙 112

44 嚴禁事前疏通，

不開徒具形式的會議 114

5 章

打好基礎，培養
把工作變成制度的能力 115

45 激發工作動機的方法 118

46 編製自己的指導手冊，

每天都能有所改變 120

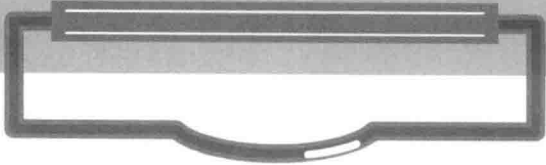
47 讓手冊成為

持續向前邁進的原動力 122

48 不焦急、不懈怠、不傲慢，

堅持改革到底 124

結語 127



1 章

排除經驗與直覺，
確立目標就精準執行

MUJI