

# 《无印良品培育人才秘笈》

## 图书基本信息

书名：《无印良品培育人才秘笈》

13位ISBN编号：9789863207969

出版时间：2015-8-28

作者：松井忠三

页数：240

译者：江裕真

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《无印良品培育人才秘笈》

## 内容概要

殘酷的戰場才能讓人成長

常有人問我：「為什麼無印良品的員工都不會離職？」

確實，我們員工留在公司服務的年資，每年都在增加。

雖然公司在二〇一一年經營狀況惡化時，不斷有人離職，我們也曾經有過人手不足的慘痛經驗。但現在的無印良品，已經是一家經營狀況十分穩定的企業，甚至還能在「最想打工的品牌」票選活動中榮登第二名（資料來源：日本二〇一三年「最受打工族歡迎的品牌企業」排行榜）。

為什麼無印良品是一家讓員工想要一直待下去的公司？主要原因有三：

(1) 很多人是因為喜歡無印良品這個品牌而進入公司

對很多員工而言，與其說他們「熱愛公司」，不如說是「熱愛品牌」。因為他們對無印良品那些簡約又實用的商品愛不釋手，所以也會對自己的工作感到自豪。

(2) 我們會從內部覓才，將悉心培育出來的人起用為正職員工

關於內部覓才，後面我會再詳細介紹。簡單來說，就是從分店挑選出有能力的打工者，並起用為正職員工的一種制度。這些成為內部覓才對象的員工，不折不扣就是「生在無印，長在無印」，全身上下裡外，都深深浸淫了無印良品的哲學與理念。

(3) 我們認真打造一個讓員工感覺值得在此工作的職場

無印良品致力推行「終身雇用 + 實力主義」制度。雖然與終身雇用制度式微的時代潮流相悖，但無法保證終身雇用，員工就無法安心工作。

此外，若提及「如何讓員工感覺值得在此工作」，就必須談到「如何逐步培育人才」，而這正是本書主旨。在前作《無印良品成功90%靠制度》裡頭，主要是介紹無印良品的指導手冊與制度，但這次我打算要公開無印良品自成一格的人事制度，以及如何培育人才的技巧。

在無印良品，我們不僅是培育人才，而是「培育人」。公司全體上下都具有「一起培育人」的共識，認真的程度與別人截然不同。

我從不認為員工是公司的資源，反而認為他們是資本。

假如用「人才」來描述，會給人一種「員工純粹只是材料」的感覺。就好像公司只把員工當成是資源，利用他們來賺錢而已，一旦消耗殆盡，就再換一批新的進來。

但如果公司把員工當成是資本，他們就會變成經營事業不可或缺的寶貴泉源。我們非得好好照顧他們、好好保護他們不可。

員工不是老闆的所有物，更確切的說法是，部下不是主管的私有財。關於這點，不少人或許都抱持著錯誤的觀念，所以才會一直讓員工加班，或無視部下的感受，硬是塞給他們不合理的工作。

過去的無印良品，也曾經有過這樣的一面。但現在我們已經逐步脫離那種環境，因此員工的離職率也就逐漸降低。

另外，在培育人的時候，需要讓他們去體驗殘酷的戰場。

最能讓人成長的，當屬逆境。

這話說起來或許會讓人覺得有點老掉牙，但不光是我，那些一直以來克服過諸多逆境的企業領導者，應該也和我抱持著相同的看法。

反之，在安穩的環境中，就難擁有成長的機會。

那樣或許可以培育出公司覺得很好用的「優秀上班族」，這些人會絞盡腦汁調整工作內容、維持現狀，也很善於察言觀色。但是，這種員工能讓公司變得強大嗎？答案再清楚不過。

如果把問題改成：「這種環境能讓員工成長嗎？」答案也是一樣的。在安穩舒適的環境中，就沒有必要構思有別於現況的想法，遇到問題時，也就缺乏擺脫逆境、突破困局的能力。

有鑑於此，在無印良品，我們會刻意安排員工去面對一些較難克服的阻礙。其中最具代表性的例子，就是人事制度裡的職務輪調（第一章會詳細介紹）。

無印良品的職務輪調，與一般企業相比，完全是兩碼事。簡單來說，我們的輪調大膽而積極。把資深員工丟到他完全沒有任何經驗的部門裡，在無印良品是很理所當然的做法。由於他必須從零開始去挑戰新的工作，所以就算是資深員工，也非得像新進員工一樣，耗費心力學習不可。我們認為，這樣才能讓人持續成長下去。

過去也曾有不少企業推行過這樣的方式，卻沒有成為既定的做法。如何才能把人培育好？關鍵在於自

## 《无印良品培育人才秘笈》

己是否已經掌握了培育人的祕訣。

而祕訣在於，培育別人，也等於培育自己。如果無法順利培育別人，問題或許是出在自己身上。本書適合企業經營者或管理者等領導階層閱讀，自然不在話下；但是只要你在公司擁有一名後輩或部下，本書的內容應該也會對你有所幫助。然而，不僅僅是工作場所，即便是在家裡、在學校，或者在其他你所感興趣的地方，在各式各樣的環境下都可以培育人。

當你在為如何培育人而苦惱時，也正是提升自己的好機會。本書若能讓你因此成長，將會是我的榮幸。

松井忠三

# 《无印良品培育人才秘笈》

## 作者简介

松井忠三

財經企管、經營管理、國外作家

京教育大學（現筑波大學）體育系後，進入西友Store（現西友公司）服務；1992年轉至良品計畫，曾任總務人事部長、無印良品事業部部長等職。2001年就任為社長，並從「企業文化」著手，改革陷於虧損狀態的組織，不但讓無印良品業績呈現V字型復甦，更在2007年創下公司史上最高營收1,620億日圓。2008年起擔任良品計畫公司會長一職，繼續肩負起為組織「打造機制」的任務。2015年5月退休。著有《無印良品成功90%靠制度》等暢銷書。

譯者簡介

江裕真

畢業於輔大管研所、中央資管系，現為《今周刊》特約譯者。喜歡到日本自助旅行，希望有一天能走遍日本47個都道府縣（目前去過22個）。譯著包括《無印良品成功90%靠制度》、《SCRUM：用一半的時間做兩倍的事》、《社群媒體怎麼玩？》、《大數據@工作力》、《M型社會》、《一本讀通杜拉克》、《AKB48的格子裙經濟學》、《中國不承認的地下經濟》、《史上最強哲學入門》西洋篇&東洋篇等。

# 《无印良品培育人才秘笈》

## 书籍目录

推薦序 是「資源」，更是「資本」 無印流的人才培育法  
前言 殘酷的戰場才能讓人成長

序章 讓員工感覺值得在此工作  
讓人成長的公司就叫好公司  
最好置身於逆境之中  
培育「生在無印，長在無印」的員工  
推行「終身雇用 + 實力主義」制度

1章 透過接連不斷的職務輪調培育人才  
人才培育有八成取決於異動  
透過不斷輪調培育人才的五個理由  
良好的溝通環境由此而生  
建立靈活異動的根基  
公平公開挑選接班人  
適才適所的五格分級表  
評鑑時要屏除個人情感  
或許只是一時失意  
終極的培育機制  
推動跨產業交流會  
如何培育全球型人才

2章 訓練新人抗壓性的機制  
讓新人親身體會現實與理想的落差  
三年後成為店長的磨練  
何謂部下管理  
任何人都能養成領導力  
新人必然會面臨的困境  
教你基本功，剩下自己想  
讓新進員工互相培育彼此  
年輕店長的心聲(1) 雲雀之丘巴而可店店長 鈴木里深小姐  
年輕店長的心聲(2) LaLa Garden春日部店店長 田中今日子小姐  
懂得失敗，才是真強者

3章 強化員工設法解決問題的能力  
疼愛孩子，就要讓他出外磨練  
獨立解決問題之必要  
派駐海外的實例(1) 販賣部東京西區經理 秋田徹先生  
派駐海外的實例(2) 有樂町店店長 新井真人先生  
派駐海外的實例(3) 物流部課長 松延實成先生  
自己的海外進修計畫，自己負責  
從外部確認公司的盲點  
海外短期進修的實例(1) WEB事業部課長 川名常海先生  
海外短期進修的實例(2) 食品部經理 鈴木美智子小姐  
絕對不要逃避問題

4章 團隊合作不是靠建立，而是靠培育

## 《无印良品培育人才秘笈》

無印良品有團隊，但沒有派系  
運用成員力量，組成最強團隊  
沒有最理想的領導者  
必須懂得何時朝令夕改  
工作動機來自於成就感  
如何處理問題員工  
妥協，是最糟糕的決定  
從團隊內部設定共同目標  
新手領導者要坦率表現自己

5章 激發工作動機的溝通方式  
「稱讚 + 責罵」的溝通法則  
間接稱讚，讓員工更感動  
隱匿問題是致命大忌  
部下的反駁有八成是對的  
要徹底追究藉口  
個性無法改變個性，但行為可以  
幹勁要從內心產生  
帶人不帶心，就無法抓住消費者

結語 為了讓員工承繼公司理念

# 《无印良品培育人才秘笈》

## 精彩短评

- 1、和靠制度重复的内容太多了。
- 2、Muji管理團隊有自己的一套方法，雖然是很難實行，但內裡的心法仍是很有用處的。
- 3、说到底还是需要依靠一套成熟的体系，可是书中也没有对这个体系该如何形成做详解，大多文字也只是泛泛而谈，不适用于实务吧...

# 《无印良品培育人才秘笈》

## 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:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)