



2023 日航哲学手册对的版

2023 日航哲学手册对的版



上海行者管理征询有限企业

日航哲学手册

目录

日航哲学手册发刊词

创立新日航

日航集团企业理念

日航哲学

第1部 为了度过美好的人生

第1章 成功方程式（人生・工作的方程式）

人生・工作的成果=思维方式×热情×能力

第2章 具有对的的思维方式

“以作为人，何谓对的？”进行判断

拥有美好的心灵

保持谦虚、坦诚之心

保持开朗的、积极向上的态度

小善似大恶、大善似无情

在土表正中相扑

要把事物简朴化

兼备事物的两极

第3章 怀抱热情、踏实努力、持之以恒

认真地、拼命地投入工作

踏实努力、精益求精

工作时要“故意注意”

自我燃烧

追求完美

第4章 能力一定会进步

能力一定会进步

第2部 为了创立一种崭新的日航

第1章 每个人都是日航

每个人都是日航

直言相谏

率先垂范

成为漩涡的中心

对宝贵的生命负责的工作

深怀感谢之心

从旅客的视角观测

第2章 提高核算意识

销售最大化、费用最小化

提高核算意识

光明正大地追求利润

经营要根据对的数字

第3章 齐心协力

最佳接力赛

形成合力

贯彻现场主义

贯彻实力主义

第4章 燃起团体的斗志

怀有强烈而持久的愿望

不成功不罢休

有言实行

具有真正的勇气

第5章 不停创新

今天胜于昨天、明天胜过今天

乐观构思、消极计划、乐观实行

思索到“看见成果”为止

决策坚决、行动迅速

勇于挑战

树立高目的

日航哲学手册发刊词

---会长 稻盛和夫

我认为每个人以什么思维方式、持有怎样的信念、抱着怎样的人生观，来度过自己的每一天，换句话说，在平常生活中，在工作和人生碰到困惑的时候，我们以什么做基准来判断、来行动，至关重要。这种判断和行动的积累就形成了我们各自不一样的人生。

个人的人生是这样，企业的命运也同样。在企业运行中，每个企业持有什么样的判断基准和哲学，怎样去进行判断，这在很大程度上决定了企业的命运。就是说，由于企业所持有的经营理念、经营哲学不一样，企业或者生机勃勃，或者衰败消灭。假如是这样，那么企业的

荣枯盛衰，所有一切，都取决于企业所持有的经营哲学和理念。

这次由日航的许多经营干部和员工，通过认真学习和反复讨论，所编制的这本《日航哲学》将成为日航企业经营的基本指针。日航的干部员工根据自己的思想编辑完毕这本《日航哲学》，我认为真的很了不起。

这本《日航哲学》是日航经营的指针，它指明了日航此后应当以什么样的思维方式、什么样的哲学为基础来开展经营活动。因此我们必须让全体员工共有这种哲学，按照这种哲学指明的方向，把全体员工的思维方式统一起来，根据这种思维方式做出多种判断，以便好好地推进企业经营。同步，这种哲学不仅应当作为日航的宝贵财富认真守护，并且应当作为每个人的人生指针，在生活中贯彻运用。

仅仅做一本哲学手册并没故意义，仅仅停留在学习的阶段上也没故意义，哲学必须实行才有价值。我但愿大家务必认真并且反复的学习《日航哲学》，在自己的生活和工作中切实贯彻这种哲学。假如能做到这一点，我坚信，不仅我们每个人的生活会结出更多的硕果，并且日航，不是在规模上，而是在员工的精神境界上，一定能成为代表世界最高水平的优秀企业。

2023 年 1 月

创立新日航

---会长 大西 贤

《日航哲学》编制完毕了。我认为，为了日航的重生，这本《日航哲学》非常重要，我的这个想法十分强烈。为了充足领会《日航哲学》的精神实质，从此后来，我将率先垂范，与大家共同实践。在这本手册发刊之际，我想把编辑这本手册的通过和宗旨，把我的有关想法，告诉大家。

2023 年 1 月 19 日，日航破产了。我们必须将这一天，以及作为安全原点的御巢鹰山事故的那一天铭刻在心，决不忘却。

一般

，一旦破产，从那一刻起，航运就要停止，全体员工一齐失业，债权人蜂拥而至。然而，由于社会大众的理解的援助，我们的事业得以继续。当我们站在重建日航的起跑线上的时候，100%减资，大额的债务免除，企业再生支援机构的出资，等等，我们给许许多多带来了极大的困扰。对此，我们深表歉意。同步，大家给了我们重建的最终机会，我们深表感谢。这两种心情，我们绝不能忘掉。

我们必须紧紧抓住这一机会，作为民营企业，尽早依托自己的力量重新站立起来。同步，为了重建，我们有些同事做出自我牺牲，离开了企业。为了他们，我们也应齐心协力，创立新日航。创立新日航就是对援助我们的社会大众最佳的报答。

为此，以我为首，我们每个人都要深刻地反省：日航为何破产？我们的问题是什么？在诚挚反省的基础上，我认为，我们必须变化自己的意识。

尤其是如下三点，我们应当谦虚的反省：

『依赖他人的倾向』

我们存在着不切实际的侥幸心理：“虽然自己不做，也总有人会帮我们做”、“日航绝对不也许破产”。因此，尽管连年亏损，状况严重，却仍然缺乏足够的危机感。或像评论家同样说三道四，或把责任推向他人、别的部门，自己却无所作为。从目前开始，让我们诚恳的纠正过去的错误想法，抱着我们每个人都是日航的主人翁意识，无论何事，都正面面对，全力以赴。

『我们的收益观念淡薄』

旅客坐我们的飞机，我们获取收益，从中支付工资，交纳税金，给股东分红。同步，为了采用深入的安全措施，为了购置有关设备，为了应付未来的不测事态，企业需要足够的内部留存。这是企业经营的基本常识，但我们却完全没有做到。作为民营企业，通过合法的竞争获得足够的利润，这是在社会上持续生存绝对必要的条件。我们每个人都要提高核算意识，保证企业获取较高的利润。这样我们就能保证足够的资金投资于“坚持安全运行”和“提高服务水平”。这一条，

我们必须有充足的认识。

『以出自内心深处的真诚之心为旅客服务』

尽管日航已经破产，但当旅客们鼓励我们“加油”的时候，我们会快乐、会激动，从内心深处涌出感谢之情。过去，在平常的工作中，我们有过这样发自肺腑的感谢之情吗？

今天，我们的飞机可以继续航行，我们还能拿到薪水，这一切都是旅客乘用我们的航班带来的成果。让旅客满意、感动是我们最大的幸福。让我们带着感恩之心，竭尽全力，为旅客提供最高水平的服务吧。

我们必须通过自我反省，与过去诀别，创立一种全新的日航。为此，必须转变我们每个人的意识，否则，只能是表面的、形式上的反省，我们还会犯与过去同样的错误。

针对这一点，在接受稻盛会长有关“领导人教育”的课程时，我认识到了企业理念和哲学的极端重要性。因此，在重新制定体现经营目的的企业理念时，我和从第一批接受“领导人教育”的干部中我所指定的组员一起，参与稻盛会长的讲演内容，共同编制《日航哲学》，这过程中得到许多人的协助，目前终于完毕了。

这本《日航哲学》是同日航的服务、商品有关的全体人员应当共同具有的意识、价值观、思维方式。我坚信，只要日航全体员工都能理解《日航哲学》，并将它作为自己的行为准则，日航必将获得重生。

或许有人会说，《日航哲学》中所有的条目论述的都是理所当然的事。不过，认真想一想，在实际上，其中大多数我们并没有做到。此后，我们必须把《日航哲学》作为工作中最基本的指针。为了共有这种哲学，我们每天都要认真朗诵《日航哲学》，同职场的同事们一起，反复思索，反复讨论，逐渐把它变成自己的东西，在行动中贯彻。我自己一定率先垂范。

全体员工都把《日航哲学》作为共同的判断基准，我们就会成为齐心合力，互相信赖的伙伴，日航就会成为让员工安心，让员工自豪，并对社会的进步发展做出奉献的企业。其成果，日航不仅能再生，并且我们可以发明一种全新的日航。

我再次强调，为了创立一种崭新的日航，让我们共同学习、实践《日航哲学》吧！

最终，请容许我对在编制《日航哲学》过程中，付出艰苦努力的哲学研讨小组的工作人员，以及提供宝贵意见的诸多有关的人员，表达衷心的感谢。

2023 年 1 月

日航集团企业理念

日航集团

追求全体员工物质和精神两方面的幸福

一、为旅客提供最佳的服务。

一、提高企业自身价值，为社会的进步和发展作奉献。

包括经营班子在内，日航集团的每一位员工，把自己的人生和生活寄托于日航，每天勤奋工作。我们要让每位员工都觉得“在日航工作真好！”假如做不到这一点，我们就不也许给旅客提供最高水平的服务，也不也许提高企业价值，为社会做出奉献。根据这个观点，我们的企业理念一开头就揭示：“追求全体员工物质和精神两方面的幸福”。

为此，我们在追求经济收入的稳定、富裕时，还要追求工作的自豪感、劳动的意义、人生的意义，就是追求人的精神方面的富裕。与此同步，我们必须齐心合力、团结一致，竭尽全力，为旅客提供最高水平的服务。

接下来，“为旅客提供最高水平的服务”。这就意味着为旅客提供世界第一安全性、舒适性、便利性。

最终，“提高企业价值，为社会进步发展做出奉献”。这意味着我们全体员工都要具有强烈的核算意识和不屈不挠的精神，通过光明正大的措施，不懈努力来提高企业的利润，给股东分红，给国家交税，给社会做奉献，作为社会的一员尽到自己的责任。

日航集团把这一企业理念作为大家共同的经营目的

、经营基础，通过实践“日航哲学”来实现上述理念。

第 1 部

为了度过美好的人生

第 1 章

成功方程式

（人生・工作的方程式）

我们应当把什么当作行动的指针呢？成功的关键在于“人生・工作的方程式”。

$$\boxed{\text{人生・工作的成果} = \text{思维方式} \times \text{热情} \times \text{能力}}$$

人生和工作的成果由“思维方式”、“热情”和“能力”三个要素的乘积决定。这个“能力”和“热情”分别可以从 0 分到 100 分打分，两者相乘。这样的话，与自认为能力强、骄傲自满、不愿努力的人相比，认为自己能力平平，但比谁都努力、有燃烧般热情的人可以获得更为杰出的工作成果。

在这之上，再乘上“思维方式”。所谓“思维方式”就是人生的态度。从负 100 分到正 100 分打分。由于是相乘关系，稍稍负面的“思维方式”，就会带来负的人生成果。

能力和热情当然重要，但最重要的是：具有作为人应当有的对的思维方式。

第 2 章

具有对的思维方式

以“作为人，何谓对的？”进行判断

哲学的主线就在于“作为人，何谓对的”？这一句话。

“要正直”，“不可撒谎”，“不可骗人”，“要信守承诺”，“要关爱他人”，等等，这是孩童时代，父母和老师教给我们的最朴实的道德观。大家会觉得“这不是理所当然的事情吗”？但实际上，百分之百实践了这些道德观的人恐怕没有吧。

不停地用“作为人，何谓对的？”来扪心自问，拿出勇气，把对的事情贯彻究竟。这一点非常重要。

拥有美好的心灵

在做某种决定的时候，假如优先考虑对自己有利，那么判断就会失误，成果走向错误的方向。人往往偏向考虑自身的利益，忘却对对方的同情，突出一种“我”字，这样就不也许得到周围人们的协助，工作就无法顺利进展。

某位哲学家说过：在人的内心中，同居着“善良之心”和“邪恶之心”。所谓“善良之心”，就是充斥同情和爱，是一颗关爱旅客、伙伴、他人的“利他之心”。而所谓“邪恶之心”，就是“只要自己好就行”，充斥自私的“利己之心”。

我们必须做出努力，增长自己内心的“善良之心”，减少“邪恶之心”。

不只是考虑对自己有利，还要考虑对周围的人有利。做出努力，让自己拥有充斥同情和爱的美好的心灵，那么，我们就一定能走上幸福的人生之路。

保持谦虚、坦诚之心

人心中均有但愿满足自己欲望的利己的一面。一旦发生问题，不是检讨自己，而是责怪他人。受到他人的警告或指责，谁都会感到不舒适，立即为自己辩护：“那不也许”！“我没有那种意图”。

克制此类情绪，首先虚心听取他人的意见。这样的话，就会意识到自身存在的某些问题。

例如，有人批评：“日航员工有官僚气”。有人立即会反驳：“我没有”。不过，我们每一种人的言谈举止确确实实导致了社会对日航形象的负面影响。

我们要保持谦虚、坦诚之心，自我反省，努力塑造一种理想的日航。有这种胸怀的人，就能坦诚接受他人的忠告，宛如干燥的沙地吸取水分同样，吸取更多有益的东西，增进自己的成长和进步。

保持开朗、积极向上的态度

对自己的未来怀抱但愿，用开朗的态度积极采取行动，这对工作和人生而言，十分重要。

在人生中，有时虽然拼命努力，事情的进展仍不顺利。这时候，不要从外界寻找理由，发泄牢骚。而是把挫折当作让自己成长的机会，用开朗的、积极的态度，从正面向困难发起挑战。无论什么现象，只要观念对的，不从坏的、负的方面去理解，就可以从正的、积极的方面去接受和应对。

假如是这样，那么无论发生什么事情，我们都应当保持开朗的情绪，持续不懈地、拼命地努力。由于无论遭遇多么困难的状况，只要以开朗的态度积极努力，就一定能克服。自己的精神状态怎样、事情的成果就会随之变化。

同步，我们的态度积极开朗，周围的同事也会笑颜常开，旅客也会带着快乐的心情乘坐我们的班机。

小善似大恶，大善似无情

人际关系的基本要点是：要抱着爱心与人交往。不过，那不是宠爱。有的人认为自己的孩子可爱而过度宠爱，百依百顺，放任自流。这样的教育对孩子的成长极不利。对孩子的娇纵是一种小善，成果孩子长大后变成坏人，这是大恶。

在职场里，上司和部下的关系也同样。上司缺乏信念，只知迎合部下，不严格规定，看上去很有爱心，成果却是害了部下。

相反，抱有信念，对部下严格指导的上司，也许会令人感到不亲切，不过从长远看来却能培养部下，使其成长，这就是大善。施行大善时，看起来不讲情面。这用“大善似无情”这句话体现。

有例子说：“狮子把自己的孩子推下谷底，只有能独自爬上来的小狮子，才予养育”。在外人看来严酷的行为，正是把人培育成材的“爱的鞭策”。

真正的爱心，是指无论何事，都要认真想清晰与否确实有助于对方。

在土俵中央相扑

“在土俵中央相扑”，指的是把土俵（相扑台）的中央视作边界，一步不让，使出浑身解数。要用这样的心态看待工作。就是说，在工作中，要在尚有余裕的时候就全力以赴。

在相扑时，有的力士要被对方逼到足踏土俵边缘，才发力把对方扔出去（在土俵逆转）。但这种招数不奏效，直接被对方推出土俵而失败的例子占绝对多数。

尚有，学生时代，直到考试前都不认真学习，最终一天彻夜开夜车应付考试。许多人均有这样的经验。应当尽早认真做准备，这点谁都明白，却很难实行。

人生也同样，我们处在土俵正中时，由于尚有余裕而疏忽大意，到走投无路时才慌张起来。要考虑没有余地，在被逼至危险边缘之前，就使出浑身的力量。这样就可以事前采取措施，防止陷入穷途末路。

在尚有余裕时不可怠慢，不可自满，一直保持紧张感而全力以赴。养成这种习惯，工作和人生都能稳定进展。

要把事物简朴化

我们往往有一种倾向，就是把事物考虑得过于复杂。不过，为了把握事物的本质，有必要把复杂现象简朴化。把事情看得越简朴，就越靠近事物的本来面目，也就是说，越靠近真理。

例如，看起来很复杂的经营，说究竟，只不过是彻底追求“销售最大化和经费最小化”这样

一种简朴的原则而已。

怎样把复杂现象简朴化，这种思维措施或发想非常重要。在平常工作中，我们往往会把事情想得过于复杂，过于困难，一定会有这种状况出现。只要不为表面的现象所困惑，能把事物简朴化，我们就可以根据事物的本质做出对的的判断。

兼备事物的两极

理性和人性，大胆和细心，温情和严厉，看起来都是性质相反的东西。但人只有兼备这个极端，并让其正常地发挥功能，才能真正把事情做好。

所谓“兼备两极”并不是“中庸”，也不能偏向一方，也不是两者相加除以 2 取中间值。而是兼备这两个极端，按不一样场所运用自如。这样的专心非常重要。

例如，为把工作做出更杰出，我们既要有科学家那样的合理性，又要有与人亲密相处的丰富的人情味。

就是说，为了实现目的，在制定详细计划的时候，必须进行彻底的逻辑性思索，而在到达目的的过程中，又需要领导人卓越的人格魅力，把周围的人们裹挟进来。

彻底追求逻辑的合理性和感感人心的深厚友谊，兼备这性质不一样的两极，才能把工作做得完美无缺。

第 3 章

怀抱热情，踏实努力，持之以恒

正如“人生·工作方程式”所示，为了获取杰出的成果，具有燃烧般的热情，付出不亚于任何人的努力，这一点非常重要。

认真地、拼命地投入工作

拼命工作，就是勤奋，就是对工作保持一种诚实的态度。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/356122212222010202>