

全日空工作法

ANA の口头禅

[日] ANA 商务咨询 著 吴欣 译

ANA  全日空航空公司

35 phrases that lead to solution The ANA Way
どんな問題も「チーム」で解決する ANA の口ぐせ



APETIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

全日空工作法

ANA 的口头禅

〔日〕ANA 商务咨询 著 吴欣 译



どんな問題も「チーム」で解決する ANA の口ぐせ



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

全日空工作法: ANA 的口头禅 / 日本 ANA 商务咨询著; 吴欣译.

-- 北京: 北京时代华文书局, 2015.8

ISBN 978-7-5699-0442-0

I. ①全… II. ①日… ②吴… III. ①航空公司—企业管理—经验—日本

IV. ①F563.136

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 175005 号

北京市版权著作权合同登记号字: 01-2015-1933

DONNAMONDAI MO "TEAM" DE KAIKETSUSURU ANA NO KUCHIGUSE

BY ANA Business Solution.

Copyright © 2014 ANA Business Solution

Original Japanese edition published by KADOKAWA CORPORATION, Tokyo.

Edited by CHUKEI PUBLISHING

All rights reserved

Chinese (in Simplified character only) translation copyright © 20XX by Beijing Times-Chinese Press

Chinese(in Simplified character only) translation rights arranged with

KADOKAWA CORPORATION, Tokyo, through Bardon-Chinese Media Agency, Taipei.

全日空工作法 : ANA 的口头禅

著 者 | [日] ANA 商务咨询

译 者 | 吴 欣

出 版 人 | 杨红卫

选题策划 | 胡俊生

责任编辑 | 胡俊生

装帧设计 | 程 慧 王艾迪

责任印制 | 刘 银

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267955 64267677

印 刷 | 北京鹏润伟业印刷有限公司 010-80270005

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 880×1230mm 1/32

印 张 | 6

字 数 | 180 千字

版 次 | 2015 年 10 月第 1 版 2015 年 10 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-5699-0442-0

定 价 | 35.00 元

版权所有, 侵权必究

本书不是献给1个人或2个人，而是献给由3人、30人、100人、1 000人、3万人……组成的名为公司的“团队”中工作的所有人。

序 言

ANA集团（全日空集团）的3万名员工，每个人每天都会无意识地讲一些“口头禅”：

那个，没问题吗？

自己之外所有人都是客人。

越小的事越要细心，越理所当然的事越要认真。

.....

说这些话的人不分职业，可能是驾驶员、CA（客舱乘务员）、客服，或是维修员等。这些“口头禅”今天无论在ANA的机场、机舱内和工作的“现场”都能听到。

所有口头禅，都源自“TEAM ANA”（全日空团队）代代相传的“多管闲事的文化”。

本书是根据对连续工作20年以上的ANA现役员工，以及一些退役前辈们的采访制作编成的。我们首先是希望公开前辈们在长年累月里传给后辈们的“ANA的口头禅”，以及其背后的制度和诀窍。同时，也希望告诉大家，如何工作才能通过团队出成果。

“多管闲事”这句话在工作中或许被认为是消极的含义，比如：

那个人，真是多管闲事。

少管别人闲事了，先做好你自己的工作吧。

不过在我们看来，这句话是充满积极含义的。通过更深入了解对方，多问一句，就能马上加深与对方的关系。然后，如果每个人都实践这个方式，就能营造出“团队”里积极交流的活跃气氛。

>> 在看不见未来的时代才能有效打好“团队战”

其实，我们这还是第一次将ANA的口头禅总结成一本书。至今为止，这些口头禅都是我们默认的知识，只在公司内部传播，现在特意公开是有以下原因的。

第一个原因，我们很荣幸地收到了来自各种规模企业的咨询：“想请教一下ANA式的工作方法。”

来参加我们培训的客人，有很多来自航空业之外的各行各业，比如零售业、服务业、厂商或自治体（日本具有行政自治权的地方公共团体）、医疗业界等。经常听到客人们有这样意见：

上司与部下的沟通不顺利。

部门之间好像总有隔阂。

本来是为了追求成果才让员工们竞争的，结果却加深了员工的孤独感，业绩数字也不见增长。

在过去经济直线上升的时代里，有一个“独断专行的社长”或“天才员工”、“超级营销人员”的公司，或许曾经是最强的。但在如今这个看不清未来、经济状况时时刻刻都在变化的时代里，昨天还派上用场的能力、工作方法，今天就未必有效。这是个只有集中大家的智慧，打好“团队战”，才能生存下去的时代。

>> 业绩呈V字形恢复的原动力是“口头禅”

还有一个原因是，我们注意到将我们从曾经的“经营危机”拯救出来的，正是口头禅。

2001年9月11日在美国同时发生多起恐怖事件后，我们ANA面临了经营危机。整个业界都被对“天空”、“飞机”的不安所笼罩。“这种状态还要持续到什么时候啊”，“说不定明天公司就倒闭了”，“客人们永远都不会回来了吧”——这种可怕的想法在每个员工的脑海里都无数次浮现。

在竞争对手的公司忙于进行经营统合和裁员时，我们ANA则转而追求“顾客的满足”。

对于“让客人们真心喜悦的ANA的风格到底是什么”这个问题，我们进行了彻底的思考。然后发现那便是，至今为止从前辈到后辈代代相传、被称为“青之血”的、ANA集团中每个默默无闻的员工身上的“人才力量”。

>> 被评为“世界第一”的ANA人才力量

“口头禅”是人创造的。

员工们在不同的工作场合无意识说出的话语，不知何时成为了

其他公司无法效仿的“ANA风格”，也成为了业绩呈V字形恢复的原动力。

2002年曾跌落至25亿日元营销赤字的业绩，在2004年就成为黑字，之后经历2008年雷曼兄弟公司倒闭、2011年的日本关东大地震的危机后，公司业绩依然坚挺，2013年3月创造了史上最高业绩1 038亿日元。

另外，2013年2月，ANA荣获著名航空杂志*Air Transport World*的“Airline of the Year”（年度全球最佳航空公司奖）。而且，由于较高的准时到达率和停班飞机之少，被英国Skytrax评为“世界第一”。此外，2013年3月和2014年3月连续两年在该公司的“航空公司星级排名”中被评为五星级。

>> 从一对一开始

对3万人的企业也管用。

本书的标题是任何问题都靠“团队”来解决。团队指的是，为了某个目的而聚集到一起的人。

本书里收集的口头禅，拥有自己的部下、率领团队的领导和组织的经营者可以使用，此外，任何想拉上其他人一起工作的人都

可以使用。

即使是普通员工，也没有人是独自工作的。先尝试着一对一地使用书里的口头禅吧。

- 只要加一句“多管闲事”的话，就能拉近和客人的距离。
- 只是一句“闲聊”，就能改善上司和部下的关系。
- 只要彻底做好一个“基本”，就能提高工作的成果。

如果本书能对和曾经的ANA有过同样烦恼的人们或企业有所用处，我们会无比喜悦。

ANA商务咨询

目 录

序言 / 1

Chapter 1

ANA员工的口头禅是“那个，没问题吗？”



- PHRASE 01 若注意到什么事情，在注意到的那一瞬间就该开口：“那个，没问题吗？” / 3
- PHRASE 02 “其实我有点担心……” / 8
- PHRASE 03 “为什么当时那么做？” “当时你是如何考虑的呢？” / 13
- PHRASE 04 “对客人们更深入一步了解” / 18
- PHRASE 05 不是完成就好，要思考如何做得更好 / 22

Chapter 2

ANA的员工无论何时何地都在“闲聊”



- PHRASE 06 “闲聊的内容日积月累，就成了诀窍” / 29
- PHRASE 07 “是匿名的，所以请报告吧” / 34
- PHRASE 08 前辈的“宝贝”要和大家一起分享 / 39
- PHRASE 09 “好事要在大家面前说，建议要私下提” / 46
- PHRASE 10 称赞的话语不好意思说出口就写在卡片上。“谢谢！” “GOOD JOB!” / 49

Chapter 3

ANA的员工不断活用“失败”



- PHRASE 11 “对错误不是‘防止’，而是‘控制’” / 57
- PHRASE 12 “失败的人不是‘犯人’” / 62
- PHRASE 13 “即便是‘错觉’也要报告” / 67
- PHRASE 14 “检查时，重要的不是双重检查或三重检查，而是亲自检查” / 71

- PHRASE 15 “以‘人类原本就是喜欢偷懒的’为前提制作操作手册” / 76
- PHRASE 16 “不是‘我们来收拾吧’，而是必须建立收拾东西的‘制度’” / 79

Chapter 4

ANA的员工不在意“个人好恶”



- PHRASE 17 “个人能力×团队合作×动力=组织的力量” / 87
- PHRASE 18 “成员关系好的团队不是好团队” / 92
- PHRASE 19 “‘其他众多成员’并不存在” / 97
- PHRASE 20 “父亲、母亲、兄弟姐妹都是一个团队” / 100
- PHRASE 21 “向那个人学习吧！” / 104
- PHRASE 22 “不需要人人都是四棒击球手” / 109
- PHRASE 23 “团结同期进公司的同事，建立伙伴关系” / 113

Chapter 5

ANA的员工会贯彻“基础”



- PHRASE 24 “越是小事越要仔细，越是理所当然的事越要认真” / 119
- PHRASE 25 “基本操作要全部明文化” / 124
- PHRASE 26 “一项工作中，准备工作占八成” / 128
- PHRASE 27 “不要忘记提前5分钟的精神” / 133
- PHRASE 28 “说完早上好后，务必再加一句” / 137
- PHRASE 29 “每天的工作不是‘日常工作’，而是一期一会的‘工程’” / 140

Chapter 6

ANA的员工认为自己之外的人都是“客人”



- PHRASE 30 “自己之外的人都是客人” / 147
- PHRASE 31 “‘招待服务’是和客人共同完成的” / 154
- PHRASE 32 “判断的基准是客人会如何感受？” / 157
- PHRASE 33 “工作场所就是你的舞台” / 161

PHRASE 34 “如果客人是自己的亲人，自己会怎么做？” / 164

PHRASE 35 “手册上没有挥别礼” / 168

结束语 正因为有危机，才得以成长 / 173

Chapter 1

ANA员工的口头禅是 “那个，没问题吗？”



