

提升细节管理水平 激发注重细节精神



管理者 不可不知的 N 个 细节 DETAIL

卓越管理者之经典细节案例

一个故事一个成功 卓越从细节开始

思 恩◎编著

地震出版社

—— 提升细节管理水平 激发注重细节精神 ——



管理者 不可不知的 N 个 细节

DETAIL

卓越管理者之经典细节案例

思 恩◎编著

地震出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者不可不知的N个细节:卓越管理者之经典细节案例/思恩编著.
—北京:地震出版社,2007.2

ISBN 978-7-5028-3004-5

I. 管… II. 思… III. 管理学-通俗读物

IV. C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第160687号

地震版 XT200600313

管理者不可不知的N个细节——卓越管理者之经典细节案例

思恩 编著

责任编辑:彭娅玲

责任校对:郭京平

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路9号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467991

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail:seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:大厂回族自治县彩虹印刷有限公司

版(印)次:2007年2月第一版 2007年2月第一次印刷

开本:787×1092 1/16

字数:173千字

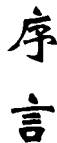
印张:14.25

书号:ISBN 978-7-5028-3004-5/F·338(3663)

定价:24.80元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



管理者不可不知的N个细节

海尔集团的管理层流行这样一句话：“要让时针走得准，必须控制好秒针的运行”。这句话说明细节管理的重要性。海尔集团之所以能够创出世界知名的国际品牌，是与其企业管理从未放弃过对细节的追求而息息相关的。海尔集团的企业文化、细节精神体现在每一个方面。

北京 2008 年奥运会全球馆由海尔集团设计安装。在设计全球馆运动员更衣室空调的时候, 海尔集团中央空调的设计师为了让运动员能够充分享受到空调带来的温馨, 他们根据更衣室的建筑结构, 并参考光照时间和光照角度, 经过仔细地测量和研究, 发现并计算出 2008 年 8 月 8 日北京奥运会召开时其太阳的直射角度比春天小 5°C , 光照时间为 13 小时 25 分, 同时因为全球馆采用的是落地飘窗, 这样的采光条件将使室内温度比室外低 5°C 。在设计空调负荷量的时候, 设计师把负荷提升了 5%。实践证明, 由于设计考虑周全, 海尔中央空调运行非常符合更衣室 22°C 的需求。



海尔集团中央空调设计师们考虑到各国运动员生活环境不同,对舒适度的要求也是不一样的,他们还专门为不同国家的运动员设计出了可集中控制的操作平台,在这个操作平台上,有个性化控制菜单可以选择。在北欧国家运动员的菜单上,它的温度设计比东亚运动员的温度设计低 2℃。这样不同国家的教练就可以在奥运会期间根据不同国度运动员的要求集中控制不同房间的温度,实现了不同房间可以有不同温度的控制。同时运动员还可以独自选择自己房间的温度。在安装施工过程中,海尔中央空调采取了“1024”工程。所谓“1024”工程是 10 个专业监理师分两班 24 小时在施工现场监理。在给 2008 年北京奥运会全球馆安装中央空调的 266 个房间内,线路各不相同,266 个房间共有近 1800 个不同的暗线走程数据,这些数据监理师、设计师和配电师三方分别测量,最后汇总研究,只有三方测量的数据误差控制在 10 毫米之内才予以采纳。海尔集团细致入微、精益求精的设计、操作、服务让奥运组委会赞不绝口,“海尔的精细之处让我们感动,因为我们有些想不到的地方他们都给我们想到了!”

当零售业巨子沃尔玛成为美国乃至世界企业的第一把交椅时,人们惊讶于“一个卖廉价衬衫和鱼竿的摊贩怎么会成为美国最有实力的公司呢?”沃尔玛有什么成功的秘诀吗?事实上沃尔玛根本没有什么秘诀,要说秘诀,那就是沃尔玛在管理上注重了细节,对员工进行了细节培训,在公司实施了细节管理。沃尔玛要求,全公司对顾客提供一流的服务,员工要对 3 米以内的顾客微笑,并且只能露出 8 颗牙;对顾客的提问要认真回答,永远不要说“不知道”,哪怕再忙,也要放下手中的工作,帮助顾客找到他们想要的商品。正是注重了这些入微的小事、细节,才造就了今天沃尔玛在世界零售业的地位。



一位从德国留学回来的博士说起了他的留德感受，他说他对德国人印象最深的是德国人的严谨和细致，德国人对工作中的任何细节都非常关注。他说：现在德国的高速公路还有很多是二战时期修筑的，将近 80 年的时间依然在使用。想起国内许多工程问题，比如高速公路刚修了几年，看看有多少路段在修修补补，有多少路段需要摧毁重新修建。这是因为我们的设备不够先进吗？不是，我们许多建筑施工工具都是进口设备，我们的差距其实就在我们的思想里，就在企业有没有进行细节管理，有没有提倡细节精神。

如果说管理的一般法则是科学，那么对细节的管理就是艺术。企业处理细节的能力就形成企业管理的能力。

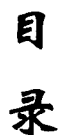
当然，世界上不可能有真正的完美，我们也无法做到凡事完美，但至少我们应该有一个追求完美的心态。

无论是企业也好、个人也好、即使有再宏伟的计划、辉煌的目标，但如果在每一个环节上、每一个细节上不能够做到位，那计划或目标就会被搁浅，就会导致最终的失败。“大处着眼，小处着手”。与魔鬼在细节上较量，才能达到管理的最高境界。

编者

2007.1.8

■
■
■
■
■
不可不知的管理者
细节的N个



管理者不可不知的N个细节

1. 海尔彩电在美国 3
2. 丰田汽车的调查哲学 4
3. 巴克莱银行 6
4. 低调与高调名片 7
5. “想好再分手”餐厅 9
6. 一切用数据说话 10
7. 持续改善成本法 12
8. 沃尔玛的谈判 14
9. 比利时银行 16
10. 美国小银行 18
11. 头等舱服务 20
12. 从小米店出来的“龙头老大” 22
13. 采用差异化营销 24
14. 小鸽子树公司大形象 26



- | | |
|--------------------|----|
| 15. 换颜色打开大市场 | 28 |
| 16. “老头衫”摇身变成“文化衫” | 30 |

第二篇 经营篇

- | | |
|-----------------|----|
| 17. 砂粒的哲学 | 35 |
| 18. Swatch 手表 | 37 |
| 19. 摩托罗拉手机 | 38 |
| 20. 人性化的苹果电脑 | 40 |
| 21. 一分钱的微利 | 41 |
| 22. 右手比左手大 4% | 43 |
| 23. 1.5 秒的广告差异 | 45 |
| 24. 家乐福选址 | 47 |
| 25. 百事的乐事薯片 | 48 |
| 26. 纸袋绳索见商机 | 50 |
| 27. 以先见之明抢占先机 | 52 |
| 28. “听来”的张裕葡萄酒 | 54 |
| 29. 灰烬中的契机 | 56 |
| 30. 十万美元的价值 | 58 |
| 31. “看”出来的富翁 | 60 |
| 32. 旅馆大王的第一桶金 | 63 |
| 33. 椰菜田里的孩子 | 65 |
| 34. 充满色香的象牙肥皂 | 67 |
| 35. 一块糖换来的业绩 | 69 |
| 36. 一元钱赔偿金的轰动效应 | 71 |
| 37. 总统上任带来的商机 | 73 |
| 38. 麻团中吃出来的启发 | 75 |



39. 拆旧船起新家	77
40. 书中偶得的灵感	79
41. 借用寻人启事做广告	81
42. 35 次紧急电话的背后	83
43. 变中求生的塑胶花大王	85
44. 名列首位的秘密	87
45. 一条女裤成就的企业家	89
46. 一篇文章引发的快餐粥	91
47. 借助他人智慧	93
48. 火柴棍做出的大文章	96
49. 天上掉馅饼的促销手段	98
50. 创意独特的飞机咖啡馆	100
51. 字据的陷阱	102
52. 海难中发明的饼干	104
53. 一曲乡音一宗买卖	106
54. “偷工减料”也能赢得市场	107
55. 一时疏忽而带来的“可口可乐”	110
56. 免费公厕带来的利润	112
57. 一个电话改变了一切	114
58. 虚拟网络的诞生	116
59. 一脚踢出的发明	118
60. 谁更重要	120
61. 闲聊激发出的“迷你裙”	122
62. 让市场跟着自己走	123
63. 靠一元钱开户起家的银行	125
64. 试探市场再定夺	127
65. 从“海底”捞起一轮“月亮”	129

■
■
■
■
■
不可不知的N个
细节
管理者



66. 锯掉经理椅子的靠背	131
67. 用电话号码打响的企业	133
68. 一个茶杯口改变市场	135
69. 溜走的机会又飞回来了	137
70. 一句话损失 200 万美元	139
71. 加法和减法	141
72. 丑陋昆虫传递的大商机	143

第三篇 管理篇

73. 完美是由细节构成的	147
74. 管理之道在于心	148
75. 4 颗钉子的代价	150
76. 韩国的“孝行牌”	152
77. 包头空难源于机翼被污染	154
78. 迪斯尼动画世界	155
79. 麦当劳细节管理	157
80. 手写便条的 CEO	159
81. 沃尔玛招聘	160
82. 医院人性化设计	162
83. 如此“一递”	163
84. 缴纳电话费	164
85. 失败者的成功	165
86. 一盘吃剩的牛排	167
87. 不能坏了规矩	169
88. 有承诺必兑现	171
89. 200 美元的医药费	173



90. 相同的高度	175
91. 摆正自己的位置	177
92. 特殊人才特殊使用	179
93. 一封短信化解危机	181
94. 最有价值的一课	183
95. 增加 3 美元薪酬	185
96. 节省的秘诀	187
97. 别把下属当白痴	189
98. 仪表扭乾坤	191
99. 简化成我所需要的东西	193
100. 不会因为年轻就做不好	195
101. 惩处的艺术	197
102. 推陈出新的电子游戏机	199
103. “求人广告”	201
104. 以身作则最具说服力	203
105. 我没有让你失望	205
106. 不信这个邪	207
107. 一双手上预见危机	209
108. 鲜花疗法	211
109. 老板的草坪	213
110. 那是您的油田	215

■
■
■
■
■
不可不知的N个
细节管理者

第一篇

营销篇



海尔彩电在美国

中国著名家电企业海尔集团，其产品成功打进美国市场后，他们并没有半点放松，而是继续跟踪服务。在跟踪服务过程中，海尔人发现，美国人率性，在看电视时，遥控器在用完后随手一扔，回头就不记得放哪里了，因此他们经常找不到遥控器。海尔人知道这个情况后，特意为美国用户配了两个遥控器，一个固定在墙上，一个掌控于手上，手上的随手一扔找不着了，但墙上的那个遥控器可以应急。海尔的这一做法深受美国人欢迎。结果，销售量迅速提高。

还有一个关于海尔服务细节的故事：1995年有一个老太太，在商店买冰箱，在拉回家的过程中，冰箱丢了。海尔集团总裁张瑞敏知道这一情况后，决定免费再送她一台冰箱。他的解释是，我们没有帮助她送货。

管理者箴言：

客户的问题就是企业的工作，企业的本质是发现客户需求，满足客户需求。客户是企业的衣食父母，企业只有对客户有爱心，帮客户解决问题，才能受到客户的支持与爱戴。能受到客户永远支持与爱戴的企业才能做大做强。

不可不知的N个
细节



2

丰田汽车的调查哲学

丰田汽车公司为了设计出适应美国人使用的汽车，曾派人到美国用户家中去调查。

20 世纪 90 年代的时候，一位彬彬有礼的日本人来到美国，在美国这个超级繁荣的国家，他没有选择旅馆住，却以学习英语为名，跑到一个美国家庭里居住。

这位日本人除了学习以外，每天都在做笔记，美国人居家生活的各种细节，包括吃什么食物、看什么电视节目等，全在记录之列。三个月后，日本人走了。此后不久，丰田公司就推出了针对当时美国家庭需求而设计的价廉物美的旅行车，旅行车一推向美国市场，大受欢迎。

该车的设计在每一个细节上都考虑了美国人的需要。例如，美国男士（特别是年轻人）喜爱喝玻璃瓶装饮料，日本设计师就专门在车内设计了能冷藏并能安全放置玻璃瓶的柜子。直到该车在美国市场推出时，丰田公司才在报上刊登了他们对美国家庭的研究报告，并向那户人家致歉，同时表示感谢。

正是具有了这样一种细致的精神，丰田公司很快掌握了美国汽车市场的情况。5 年以后，丰田公司终于制造出了适应美国

不可不知的N个
细节



需求的轿车——可乐娜。

有一个关于可乐娜的广告宣传片也是非常注重细节的：一辆可乐娜汽车冲破围栏腾空而起，翻了几个滚后稳稳落地，然后继续向前开。马力强劲、坚固耐用、造型新颖，同时价格低廉（不到2万美元）的可乐娜推向美国后获得巨大成功。

管理者箴言：

市场是被开发出来的，需求是被创造出来的。但开发市场，特别是创造顾客需求不是凭想象、凭图纸就可以设计创造出来的。纸上谈兵带不出好的军队，闭门造车创造不出好的产品。日本人精细化精神是出了名的，他们要开发陌生市场，要为陌生市场客户提供产品，他们不会拿着适销日本的产品去打开美国市场，他们会经过仔细认真的市场调查，制造出适合美国人使用的产品。这样的产品一定深受美国人喜爱。

■
■
■
■
不可不知的N个
细节
管理者



3

巴克莱银行

国外很多银行为了吸引、拉拢顾客，奇招百出，不遗余力。英国巴克莱银行就是其中之一，他们为了让顾客对银行“有家的感觉”，在各个细节上注重给顾客带来温馨、带来亲切感。

迈进巴克莱银行营业厅的大门，一行文字“踏进这个大门的，是全世界最美好的人”赫然出现在顾客的眼前，让人顿时觉得“我是最棒的、我是全世界最美好的人”；再看看“ATM”提款机，已经被更名为“墙壁上会吐钱的洞”，让人看来赏心悦目。来到柜台窗口，“有什么我可以帮到您”，亲切的话语温暖人心，让你更感贴心；而“外汇兑换处”则摇身变成了“旅行用钱兑换处”；至于银行的入口和出口处，当然少不了“Hi”和“Bye”等让人备感亲切的标语。

管理者箴言：

显然，巴克莱银行营销策略打的是“亲民”牌，它要带给人的感觉是“××，欢迎您回家”、“××，欢迎您来家做客”。营造一种家的感觉，让人感觉不到压力和距离感，有的是亲切友善的感觉。