

本年度最暢銷的本土管理力作之一
每一位领导者和员工的必修课

细节决定成败

全集

DETAIL IS THE KEY
OF SUCCESS

著名管理咨询专家
任志平◎主编

细节决定企业的成败

- ◆只有注重细节才能与对手拉开距离
- ◆建立细节优质，保证基业长青
- ◆1%的细节决定100%的购买行为
- ◆成本控制要从细节抓起
- ◆简单管理是细节管理的极致
- ◆关注每个细节，执行才能万无一失

.....

细节影响个人的命运

- ◆做好小而简单的工作
- ◆答应别人的小事也要做到
- ◆每天多做一点点，得到的回报不只一点点
- ◆职场有细节，却无小节
- ◆占公司的小便宜可能影响自己的大前途
- ◆大处着眼，小处做起

.....

中国物资出版社

本年度最暢銷的本土管理力作之一
每一位领导者和员工的必修课

细节决定成败



全集

DETAIL IS THE KEY
OF SUCCESS

著名管理咨询专家
任志平◎主编

细节决定企业的成败

- ◆只有注重细节才能与对手拉开距离
- ◆建立细节优质，保证基业长青
- ◆1%的细节决定100%的购买行为
- ◆成本控制要从细节抓起
- ◆简单管理是细节管理的极致
- ◆关注每个细节，执行才能万无一失

.....

细节影响个人的命运

- ◆做好小而简单的工作
- ◆答应别人的小事也要做到
- ◆每天多做一点点，得到的回报不只一点点
- ◆职场有细节，却无小节
- ◆占公司的小便宜可能影响自己的大前途
- ◆大处着眼，小处做起

..

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节决定成败全集/任志平主编. —北京:中国物资出版社,2005.1

ISBN 7-5047-2316-9

I. 细… II. 任… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 003905 号

责任编辑 齐 岩

责任印制 衣 薇

责任校对 钱 瑛

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68589540 邮编:100834

全国新华书店经销

北京星月印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:18 字数:220 千字

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

书号:ISBN 7-5047-2316-9/F·0905

印数:0001-3000 册

定价:29.80 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前言

无论是在日常生活中，还是在企业管理中，人们最容易忽视的就是细节。许多时候，人并不是被大事打倒的，而是败在一些不起眼的细节上，正所谓“千里之堤，溃于蚁穴”。

老子曾说过：“图难于其易，为大于其细。天下难事必作于易，天下大事必作于细。是以圣人终不为大，故能成其大。”对个人而言，危机往往是在不经意间积累的，成功也是由许多细节积累而成的。在很多时候，一个人的成败就取决于某个不为人知的细节。

例如，有些人一心想做大事，未免心态浮躁。对上司安排的工作，总不能踏踏实实地落实好每一个环节，行事流于空泛和夸大，故而经常会脱离质量问题去追求数量和效率。须知，没有质量保证的工作往往是无效的工作，而且数量越大危害越大。长此以往，必然错误百出，招致批评。简单的事都做不好，领导又怎么会让你从事更复杂、更重要的工作？这样一来，你的晋升加薪便毫无指望了，甚至还有被辞退的危险。要知道，展示完美的自己很难，需要每一个细节都完美；但毁掉自己很容易，只一个细节便会让你一败涂地。

对企业而言，细节的影响更不可小觑。1984年，因为美国联合碳化物公司管理上的疏忽，发生了一次毒气泄露事故，造成3000余人丧生、5万人双目失明、20万人中毒、10万人终生致残的悲剧。



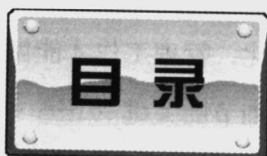
事故发生后，当地警方以“玩忽职守，造成严重伤亡事故”的罪名，逮捕了公司的主要负责人。与此同时，联合碳化物公司破产倒闭了。

通过美国联合碳化物公司走向败落的事例，我们可以发现，那些看似细小的环节却能给企业致命的打击，一个细节疏忽可能导致企业的衰败。所以，只有在每个细节上做到精益求精，企业才能立足长远。

在改革开放经济崛起的浪潮中，联想、海尔稳稳地屹立在中国优秀企业的前列，然而三株、飞龙、巨人等国人耳熟能详的企业却经不住改革开放的浪涛，纷纷轰然倒下。究其原因在于，他们对待细节的态度，你重视细节，你的企业就能做大做强；如果忽视细节，你的企业注定要失败。

其实，企业也好，个人也好，无论有怎样远大的目标，若是在每一个环节连接上，每一个细节处理上不能够做到位，就会被搁浅，而导致最终的失败。只有“大处着眼，小处着手”，才能打造个人良好的形象，铸就企业的辉煌！

正是感受到无处不在的细节对个人、企业的巨大影响，我们特奉献此书，以飨读者，希望能对广大读者有所裨益。



上部 细节决定企业的成败

1. 决定企业成败的关键是细节..... (2)
2. 忽视细节就要付出惨重代价..... (6)
3. 忽视细节，常是失去机会的根本原因..... (9)
4. 任何细小的环节都不能出现纰漏..... (11)
5. 只有注重细节才能与竞争对手拉开距离..... (15)
6. 精于细微以提高管理水准..... (18)
7. 建立“细节优势”，保证基业长青 (23)
8. 蝴蝶效应：细小行为变化将影响全局..... (27)
9. 在企业管理中，细节就是工作态度的问题..... (31)
10. 1%的细节优势决定了 100% 的购买行为 (35)
11. 容易忽略的 6 个销售细节 (39)
12. 谁做好了拜访的细节谁就会成功 (42)
13. 用员工的点子改进细节 (47)



14. 真正的管理艺术是由细节构成的 (50)
15. 在竞争中强化细节管理才能体现真正的优势 (54)
16. 做好细节管理, 企业的成长才有持续性 (59)
17. 成本控制应从细节抓起 (62)
18. 将每一个细节量化, 管理工作才能做得更透彻 (66)
19. 中层领导是落实细节的关键 (69)
20. 以精细化的服务赢得消费者的信赖 (72)
21. 茶杯的故事——管理和情理都要做到细处 (75)
22. “零缺陷”的管理方法——不可忽视每个细微的环节 (78)
23. 关注每个细节, 执行才能万无一失 (80)
24. 企业文化最终还是在细节处体现 (83)
25. 细节是创新之源 (87)
26. 以市场为导向的细节创新 (92)
27. 独辟蹊径——在细节处加以改变 (94)
28. 发掘细节, 创造正效益 (96)
29. 管人要注意哪些细节 (100)
30. 于细节处看人事管理的大智慧 (106)
31. 从各种细节上捕捉信息 (109)
32. 不放弃小的利益——可口可乐在细节处用心经营 (112)
33. 以人为本: 用好细节这个杠杆 (115)
34. 分派工作时要注意哪些细节 (118)
35. 成功的沟通都是从细节做起的 (121)
36. 从细分市场中寻找发展机会 (124)



- 37. 成也细节，败也细节····· (128)
- 38. 细节中蕴藏着商机····· (132)
- 39. 高质量是在任何细节处都狠下功夫····· (136)
- 40. 抓住了关键细节的日本商人····· (140)
- 41. 善于从细节上发现问题····· (143)
- 42. 在“头衔”这个小小的细节上做文章····· (147)
- 43. 诚恳的态度是最能打动人的细节····· (149)
- 44. 妙用故意为之的小错误····· (151)
- 45. 倾听易于发现细节····· (154)

下部 细节影响个人的命运

- 1. 细节影响个人前途 ····· (158)
- 2. 到新公司你得注意的细节 ····· (160)
- 3. 在公司里切勿“交浅言深” ····· (163)
- 4. 相似的细节易被接纳 ····· (166)
- 5. 在小节处显示对他人的尊重 ····· (169)
- 6. 不要小看微笑的价值 ····· (172)
- 7. 给对方留足面子中的大学问 ····· (175)
- 8. 多为他人在小处想想 ····· (177)
- 9. 职场有细节，却无小节 ····· (179)
- 10. 上下级交谈应注意的细节····· (182)



11. 小问候营造大关系..... (184)
12. 检点言行的小节..... (187)
13. 职场的着装细节..... (190)
14. 指出老板的过错时应小心..... (192)
15. 下班前后应注意的细节问题..... (194)
16. 集中精力做一些必须的小事..... (196)
17. 每天多做一点..... (198)
18. 对上司细心一些..... (202)
19. 大处着眼，小处做起..... (204)
20. 在小事上超过你的老板..... (206)
21. 对小事也应负责..... (208)
22. 做好“小而简单”的工作..... (210)
23. 从细节处做起..... (212)
24. 工作面前无小事..... (216)
25. 做好小事，力争尽善尽美..... (219)
26. 谨小慎微，不露锋芒..... (222)
27. 善意地向人求取一些小惠..... (224)
28. 不占公司一点小便宜..... (227)
29. 大往往在小之中..... (229)
30. 日常生活中的礼仪细节..... (232)
31. 坏习惯再小也要改掉..... (236)
32. 做好凡人小事..... (238)
33. 勿以恶小而为之，勿以善小而不为..... (241)



- 34. 灾祸往往由小事而起..... (243)
- 35. 小事中的机遇..... (245)
- 36. 从细节中取胜..... (247)
- 37. 注重细节方可成为天才..... (250)
- 38. 从细微信息中发现机会..... (252)
- 39. 不可轻易“见面熟”..... (255)
- 40. 好话也要说在前面..... (257)
- 41. 成与败就差在细节上..... (258)

上部

细节决定企业的成败

商场如战场，企业如何能在众多的决逐者中脱颖而出？如何能跨越失败的壁垒走向成功？几乎所有的企业管理者都在为此做着不懈的努力。但尽管如此，还是有诸多企业不堪竞争的残酷，纷纷告别了商业历史的舞台，成为了后起商家最显著的警示标。

那么，到底是什么原因导致了企业的损失或者失败呢？有人说是战略决策的问题，有人说是营销策略的问题，还有人说是投资眼光的问题。而事实上，大多数人只是从大方向上为失败扣了个笼统的帽子，倘若深究，我们会发现——所有大方向上的错误，往往都来自对微若沙砾的细节的忽视。

“窥斑见豹”，细节是企业整体的缩影，是企业与企业之间差异化的最本质反映，是企业核心竞争力的具体表现。在这个以1%、1‰决定胜负的商业时代，一个细节就可以决定企业的成败。这个细节在自己手里是王牌，在对手手里就可能是炸弹。所以，企业要成功、要发展就必须想到细处、做到细处，见微知著，如此才能成为商业领域的常青树；否则，就会落得“千里之堤，溃于蚁穴”的可悲下场。



决定企业成败的关键是细节

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”它精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微之处入手。所谓“一树一菩提，一沙一世界”，生活的一切原本都是由细节构成的，如果一切归于有序，决定成败的必将是微若沙砾的细节，细节的竞争才是最终和最高的竞争层面。

今天，随着现代社会分工的越来越细和专业化程度的越来越高，一个要求精细化的管理和生活时代已经到来。不论什么事，实际上都是由一些细节组成的。我们综观中外许多企业家的成功之道，其之所以能有杰出的成就，往往主要是管理层始终把细节的竞争贯彻于整个产品开发的始终。细节的竞争既是成本的竞争，工艺、创新的竞争，也是各个环节协调能力的竞争；从另一个层面上说，也就是人才的竞争。托尔斯泰曾说过：“一个人的价值不是以数量而是以他的深度来衡量的，成功者的共同特点，就是能做小事情，能够抓住生活中的一些细节。”

10月31日，雅典奥组委主席吉安娜·安吉洛普罗斯夫人在于北京举办的雅典总结会上介绍雅典奥运会成功举办经验时表示，奥运会是一个庞大的系统工程，任何细节都不容忽视。

安吉洛普罗斯说，按照目前的趋势，北京将一定能按时完成包括场馆建设、城市基础设施建设等在内的所有筹备工作。尽管如此，雅典奥运会依然能够为北京提供很多有意义的经验。



安吉洛普罗斯说，奥林匹克运动会是一个非常庞大的系统工程，场馆建设、基础设施建设等大的硬件方面的事情固然重要，但只有这些还不能完全保证奥运会成功举办。在奥运会系统工程中，有数以百万计的细节需要注意，任何细节都不容忽视。雅典虽然在工程建设方面有一些延迟，但由于注重对细节的处理，使得雅典奥运会不愧为一届非常成功的奥运会。雅典提出了“奥运会回家”的口号，并借助奥运会将希腊推到了世界舞台前沿，向全世界展现了雅典的风采，这是雅典从一开始就有的战略，我们也是按照这一战略来工作的。

安吉洛普罗斯说，各国运动员在雅典屡破纪录；观众无论身处何地都能感受到的浓厚、愉快的奥运会氛围；雅典奥运村人性化的建筑设计；志愿者细致耐心的工作；雅典市民的礼貌热情……所有这些都让各国运动员、官员和观众赞不绝口，为雅典赢得了良好的声誉。这些都是与雅典重视工作细节息息相关的。

浙江传化集团曾经派员工去日本考察花王。当时最让他们印象深刻的是花王的配送方式。国内日化行业的配送一般都是以件计，也就是一个大箱，送到超市、便利店。但他们在花王川崎的物流中心却看到了以内包装计的送法。比如洗衣粉，一个店可以向花王要五件零三袋。

这对于中国日化人来说震惊程度是巨大的，因为在细节背后整个管理流程都要改变。这个物流中心要向花王在日本的 30 万个门店供应，怎么解决运输的问题呢？如果把小包装的都混在一起就等于没有分。花王的解决方式是利用一个有专利的周转箱，把每个商户对各品种需要的数量放在箱内后装入集装箱。他们的物流中心操作工只有三个人，每个人都在不停地奔跑，根据他前面屏幕上的订单数量，把几条流水线上出来的产品放入这个周转箱，每个人的控制范围有 30 米方圆，两个小时一班。据传化人的计算，每个工人在这两个小时内奔跑的距离大约有几万米。



这些促使了传化人进行反思，最终使两家企业走向了合资的道路。今天的传化花王不仅在竞争白热化的中国日用消费品市场中杀出重围，从宝洁、联合利华以及上海日化等国内外知名企业的市场中分得一杯羹，而且传化也成功地实现了上市融资。可以说，紧紧抓住细节，一个细节改变了传化的命运。

海尔总裁张瑞敏先生曾说：“把每一件简单的事做好就是不简单；把每一件平凡的事做好就是不平凡。”海尔集团“严、细、实、恒”的管理风格，把细和实提到了重要的层次上，以追求工作的零缺陷、高灵敏度为目标，把管理问题控制解决在最短时间、最小范围，使经济损失降到最低，逐步实现了管理的精细化，消除了企业管理的所有死角，大大降低了成本材料的消耗，使管理达到了及时、全面、有效的状况，每一个环节都能透出一丝不苟的严谨，真正做到了环环相扣、疏而不漏；而近些年不少公司的大起大落也在于，虽其规章制度不可谓不细、不严、不实，但往往说在口上，定在纸上，订在墙上，就是落实不到行动上。真所谓成也细节，败也细节，一心渴望伟大、追求伟大，伟大却了无踪影；甘于平淡，认真做好每个细节，伟大却不期而至。这也就是细节的魅力。

然而，看看今天我们的国人，大而化之、马马虎虎的毛病似乎仍然还是不绝于眼，社会上“差不多”先生比比皆是，好像、几乎、似乎、将近、大约、大体、大致、大概等等，成了“差不多”先生的常用词。就在这些词汇一再使用的同时，生产线上的次品出来了，矿山上的事故频频发生着，社会上违章违纪不讲原则的事情也是屡禁不止。而与“差不多”的观念相应的，是人们都想做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上，芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事的不可缺少的基础。



随着经济的发展，专业化程度越来越高，社会分工越来越细。一辆小汽车有上万个零件，需上百家企业生产协作；一架飞机有几百万个零部件，涉及的企业单位更多。这就要求人们做事认真、精细，否则会影响整个社会体系的正常运转。所以，我们要注重细节，从小事做起。

成大业若烹小鲜，做大事必重细节。在中国，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少。其实，我们不缺少雄韬伟略的战略家，而缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。

中国有句名言，“细微之处见精神”。细节，微小而细致，在市场竞争中它从来不会叱咤风云，也不像疯狂促销策略，立竿见影地使销量飙升；但细节的竞争，却如春风化雨润物无声。今天，大刀阔斧的竞争往往并不能做大市场，而细节上的竞争却将永无止境。一点一滴的关爱、一丝一毫的服务，都将铸就用户对品牌的信念。这就是细节的美，细节的魅力。



忽视细节就要付出惨重代价

上世纪 50 年代初的一天，西欧某国组织了一次陆、海、空三军联合军事演习。在这次演习中，该国投入了一架最先进的战斗机，并选派了一名具有多年飞行经验且技术高超的优秀飞行员来驾驶。由于这种飞机是首次运用到军事演习中，为确保万无一失，飞行前主管部门提出了极高的技术要求，地面勤务人员对飞机实施了多次全方位的检测，以保证飞机飞行的绝对安全。

然而，令人震惊的事情发生了。当飞机刚刚离开地面，飞机两翼就突然在空中剧烈地震动了几下，随后，便一头栽倒在跑道上，爆炸起火，机毁人亡！

通过对各种飞行信息进行仔细分析，并运用实际模型对飞行情况进行推演，发现了一个更加令人震惊却简单得让人难以置信的结果：竟是一颗纽扣造成了飞机失事。原来，在飞机起飞时，飞行员胸前的一颗纽扣脱落，落入仪器中，使仪器不能正常工作，影响了飞机的飞行，造成了这一严重的恶果。

我们知道，战斗机驾驶舱内的各种仪器设备都极为精密，而且由于空间狭窄，安排得极为紧凑，不允许有任何微小的异物混入，就像眼睛容不得一粒砂子一样。这就要求设计人员在每一个环节的研究设计上，都必须严格考虑到每一个细节，包括飞机员的服装。然而，这一细节却被忽视了。在此事故之前，为了使飞行员的飞行服显得漂亮，增添飞行



员的英俊潇洒之气，设计人员为飞行服设计了样式新颖的纽扣，与飞行服巧妙配合。但是，就是这样一颗小小的纽扣，却导致了一场意想不到的严重事故，致使机毁人亡，震撼了整个欧洲。

美国“哥伦比亚”号航天飞机失事后，事故调查小组的专家认为，航天飞机机翼上的碳制高温保护板是导致整个航天飞机坠毁的罪魁祸首。由于航天飞机的建造者们“想当然地将星际物质撞击航天器的风险假定为零”，将设计强度定得过低，最终导致航天飞机不堪一击。

2003年北美历史上最严重的大停电造成60亿美元的损失，联合调查小组的专家证实，原因非常简单：一些长得过分茂密的树丛使俄亥俄州克里夫兰附近的电线短路。

我国前些年澳星发射失败就是细节问题：在配电器上多了一块0.15毫米的铝物质，正是这一点点铝物质导致澳星爆炸。

一颗纽扣造成飞机失事，一些树丛造成的一处短路可以造成巨额损失，而一块保护板更是不仅使价值连城的航天飞机瞬间报废，还让七位无价的航天员的生命化为灰烬，其损失是无法估计的。由此可见，忽视细节的杀伤力是巨大的。

当然，也有注意细节而避免重大灾难的。如，我国某地曾发生了一次局部地区突发性大暴雨，山洪将一个村庄夷为平地。由于当地气象台及时发布了警报，避免了人员伤亡。当预报员被问到是如何预报出来这一过程的，他们指着雷达屏幕上的一个小亮点说，因为及时发现了这一信号。以上这些事例，反映的都是一些细节问题，而这些关键细节往往是不能忽视的，忽视了就要付出惨重代价。

制定战略要讲宏观，解决问题则要注重每一个步骤。不要忽视小的失误，“千里之行，始于足下”，要想取得成功，必须一步一步做起。

有位学者曾以“钻木取火”这一古老的技术为例，强调细节操作的重要性：“把干枯的朽木劈开一条缝隙，沿缝隙方向在朽木上凿出一狭