

智慧
管理

赢在..... 细节管理

成功领导人的高绩效
管理文化

刘加福 编著

YINGZAI XIJIE GUANLI

某经济学家曾说过一段话：对于中国人来讲，不用打气的自行车，不用换的灯泡、不漏水的水龙头等，几乎是不可想像的，我们已经习惯了使用各种各样的低质量的日常用品，并在更换、维修中耗费了大量的时间和精力，而在美国，这只是一个基本的质量标准和要求。

中国纺织出版社

赢在..... 细节管理

成功领导人的高绩效
管理文化

YINGZAI XIJIE GUANLI

刘加福 编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

赢在细节管理/刘加福编著. —北京:中国纺织出版社, 2005.3

ISBN 7-5064-3341-9/F·0555

I. 赢… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 017889 号

责任编辑:苏广贵 特约编辑:陈芳

责任印制:刘强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号

邮政编码:100027 电话:010-64160816

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005年5月第1版第1次印刷

开本:640×960 1/16 印张:20.5

字数:215千字 印数:1—6000 定价:32.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

序 言

经济学家茅于軾曾说过一段话,大意如下:对于中国人来讲,不用打气的自行车、不用换的灯泡、不漏水的水龙头等,几乎是不可想像的。我们已经习惯了使用各种各样的低质量的日常用品,并在更换、维修中耗费了大量的时间和精力,而在美国,这只是一个基本的质量标准和要求。

为什么我们往往造不出人家那样高质量的产品?为什么同样的技术、设备和材料,生产出来的东西往往逊于人家呢?为什么过程差不多,结果却差很多?其中一个原因,就是生产过程中的种种不认真。每一个岗位,每一道工序,每一个细节,往往是没有严格按照操作要求和质量标准去做。

其实,类似中国目前的情形,美国、日本等发达国家当年早就经历过,它们也曾饱受管理粗放、假冒伪劣横行之苦。在付出高昂代价之后终于明白,注重细节管理,提高产品或服务的质量,才是“人间正道”。

中国正处在一个经济高速增长的时期。许多企业,一味追求高速成长而无暇顾及细节。前事之鉴,后事之师。我们完全没有必要走美、日走过的老路,粗放式管理已经证明是行不通的。

一些企业家在草创时期,往往靠一个简单产品,就能跑马圈地,纵横捭阖。随着市场的成熟,细节管理逐渐被提上了日程,创业者如果仍然坚持粗放式经营,也只能各领风骚三五年。如从表面上看,“爱多”是死于资金链断裂,“三株”是败于公关危机,但究其根本是在于对细节的漠视。细节管理的缺位,导致了“其兴也勃焉,其亡也忽焉”的惨局。

中国企业界从不缺少睿智的战略家,也不缺少先进的管理制度,缺少的

是对平凡细节的认真执行!“世界上怕就怕认真二字”,这句话用在企业管理上,同样是至理名言,讲的就是对细节不折不扣执行。一位著名的房地产发展商更是深有感触地说:“这些年的经历使我感到所有的大事都是细节,很多细节都不是什么了不起的发现或设计,不过是多下了一点功夫。”

正是对细节管理的执著,让海尔摆脱了亏损并跃升为明星企业;同样是对细节管理的追求,成就了丰田、GE 等从优秀到卓越的传奇企业。

经营之道,顺天命,尽人事。企业成败,不独取决于天命,更取决于人事。所谓天命,系指大市场的风云变幻,比如国家政策、金融形势、行业竞争等,一般人无从改变。所谓人事,系指人力所能做控制的,如营销、质量、服务的各个细节,可以做到“零缺陷”。

著名商业顾问米歇尔·盖博指出:生意通常不会因为你无法控制的力量,如竞争、资金短缺或劳动缺乏而失败。生意反映的是经营者的状态,如果你思维草率,你的生意就会草率;如果你的思维紊乱,你的经营就混乱;如果你急功近利,你身边的人也会急功近利。所以,如果你的生意需要改变才能成功,那么你自己必须要改变。

细节是魔鬼,细节也是天使。唯有在细节上较真,方可决胜于市场。

编 者

2005 年 4 月

目 录

目 录

第一章 战略与执行的无缝衔接

——从细节中来,到细节中去	1
细切柳橙理论	2
莫做甩手掌柜	4
不检查就等于不重视	4
“举轻若重”与“举重若轻”	6
管理是芭蕾,而不是曲棍球	7
细节做到位,执行才不致走样	9

第二章 培育优秀的企业 DNA

——越是高端的竞争越是细节的竞争	11
沃尔玛不败之商道	12
戴尔凭什么独占鳌头	14
美国汽车与日本汽车	20
粗放管理与精细管理	23

第三章 细节决定成败

——“精细化管理”时代的核心竞争力	29
“精细化管理”时代的来临	30
可乐争霸	31

快餐大战	40
凯玛特与沃尔玛	68

第四章 追求卓越的阶梯

——细节管理的工具	73
JIT 生产方式	75
TQM:全面品质管理	86
5S:从细节抓起	90
6 西格玛管理	99
MQM:体现“细节魅力”	106
ERP:企业资源计划系统	116
零缺陷管理	135

第五章 狂飙起于青萍之末

——忽视细节的代价	141
爱立信退出通讯市场之谜	141
上海地铁一号线与二号线之比较	143
“10 倍速变化”下的细节管理	145
立足细节,三星挑战索尼	149
巴林银行的破产	154
三株之痛与吴炳新之惑	161

第六章 拧死细节上的魔鬼

——培养细节精神	163
细节为王	164

“体验消费”与细节营销	166
产品创新,从细节入手	169
细节即卖点	170
品牌忠诚源于细节	174
资讯者生存	177
锱铢必较的企业帝国	185
勿以事小而不为	191
网站,企业的名片	193
向细节要效益	195
过程差不多,结果差很多	198
细节设计——让你的产品与众不同	199
质量体现在细节上	201

第七章 细节管理运用之一

——谈判中的细节	205
灵活运用精确的数字	205
合理运用最后限期	207
了解对手,对症下药	210
仔细聆听,注意细节	212
沉默之声	215
各种提问方法的技巧	216
采用迂回战术说服对手	222
不要吝惜你的赞美	224
使用肢体语言来反馈信息	226
用道具支持自己	229

把握住利于自己的时机	232
协商谈判中的常用技巧	234
有效地利用书信	238

第八章 细节管理运用之二

——服务中的细节	241
迪斯尼公司的细节服务	241
用细节建立服务优势	245
正视服务的缺陷	250
从细节中体现优质服务	251
顾客的潜在价值	254
用心去发现服务中的细节	256
微笑的魔力	259
“对香草过敏”的汽车	261

第九章 细节管理运用之三

——销售中的细节	265
关注人性,发掘细节	265
热情真诚地对待顾客	267
初见面时留下美好的印象	274
了解你所销售的产品	276
投石问路的说话策略	280
了解顾客的需要	283
适时的“赞美”	287
投其所好	290

引起顾客思想上的共鸣	292
销售人员的细节魅力	294
缺乏经验的销售人员常犯的伤害顾客的错误	297
销售中容易忽略的 6 个细节	299
不怕挑剔	302
给顾客说话的机会	303
记住顾客的名字	305
顾客买的就是舒适的感觉	306
百事可乐如何拜访客户	308
感谢你的顾客	313
重视每一位顾客	314
利用售后服务来笼络顾客	315

第一章 战略与执行的无缝衔接

——从细节中来,到细节中去

在艺术的世界里,细节就是上帝。

——米开朗琪罗

管得好的企业,总是单调而乏味,没有任何激动人心的事件。那是因为,凡可能发生的危机早已被预见,并已将它们转化为例行作业了。

——彼得·杜拉克

满街的咖啡店,唯有星巴克一枝独秀;同样是组装电脑,唯有戴尔独占鳌头;都是做超市,唯有沃尔玛雄踞零售业榜首……是什么造成了这些差别?

当平庸的管理者躺在老板椅里幻想企业的美好远景时,卓越的管理者却在留心战略实施的关键细节。可口可乐的总裁在上海的马路边询问“为什么卖茶叶蛋的大婶不卖可口可乐”——尽管可口可乐拥有世界上最大的销售网点;欧莱雅的 CEO 在商场里研究竞争者的柜台陈列——尽管欧莱雅早已超越了这些竞争品牌;沃尔玛的老山姆甚至将他的成本理念贯彻到其分店经理狭小寒酸的办公室——尽管公司成本已降到很低。由此可以看到,成功的管理者不放弃任何一个细小的环节。

管理,一半是艺术,一半是科学。管理固然要有战略上的宏大构思,但管理更根植于执行的繁琐细节。战略必须从细节中来,唯有如此才会有更精准、鲜活战略;执行必须到细节中去,唯有如此,战略才不致落空。细节管理,可以帮助我们尝试管理学的新思路,由战略到执行一步到位。

细切柳橙理论

储存能量的驼峰是骆驼存活于险恶沙漠的唯一屏障。对于长在温室,养尊处优的企业而言,当暴风雨来临,所有的屏障、依靠都撤离时,存活的依据是什么?让我们从以下的两则案例谈起。

多年来,在关税保护下,A公司有取之不尽的资源,低廉的劳动力更是竞争的利器。然而随着经济开放的深化,竞争者日益涌进,而日益严重的“民工荒”,更平添了变数。虽然在旧有根基的护翼下,A公司仍一路领先,可是平静的海面下却有着湍急的暗流。渐次降低的竞争能力,走下坡的成长率,惯于挥霍资源的员工,急速成长的竞争者等等,面对这些不利的因素,A公司的前景令人担忧。

B公司虽仅成立三年,但迥异于传统无节制挥霍资源的做法,而是运用“精致的搭配与组合”的原则,以其优势及良好的服务态度,短期间内迅速崛起,成为业界的黑马。可是,展望未来,面对觊觎中国市场已久的国外竞争者,挟其雄厚的财力及完整的企划方案来袭之际,夹层于市场霸主反击与国外竞争者来犯双重的压力下,B公司何去何从呢?

体质强弱是变局中存活与否的凭借,而“驼峰”则是经营者横渡经济沙漠的依靠。因此,对曾经拥有满园果实盈累的经营管理者来说,当一切优势都不见时,其着力点有何不同呢?也就是说,吃柳丁的方式是否应该有所变异呢?是依旧仗恃柳丁取之不竭,仍沿用以往切成两半,随便吸吸就丢掉的传

统做法呢？还是不厌其烦，小心翼翼切成六片，吃得精光再把皮丢掉？

珍惜资源是细切柳橙理论的主要精髓。也就是说，不管外在环境好坏与否，经营者都要以精益求精及卓越的精神善用资源，以建立企业强健体魄及抗体。尤其身处“变，是永远不变”的时局中，切成六片，甚至八片的吃柳橙方法才是饱满驼峰的根基。

“海市蜃楼症”、“骨骼松软症”是惯于挥霍资源的企业不可轻忽的病症。“海市蜃楼”是沙漠中的无形杀手，而以环境优势取代竞争能力，则是制约企业发展的主要幻象。企业由于沉迷于过去优势所培育出的强健体魄，忽略了体质正因环境恶化而逐渐失血的渐变状况。也就是说，在昔日累积的优势下，60 分的结果掩盖了实际应有 80 分成绩的要求。经营者往往陶醉于报表上亮丽的数字，而流失了 20 分应有的竞争力。“骨骼松软症”则是指员工习惯于浪费资源，在养尊处优的环境下，组织结构涣散，终致无法承担重任。换句话说，员工经常以任意狂吃三个柳橙，来填满只要一个切成六片柳橙的胃容量。而当竞争来袭，仅有一个柳橙时，员工已不知如何细切柳橙，于是在饥饿中导致灭亡。

不放弃绿洲内每一滴养分是骆驼存活依据。因此，对经营者而言，将柳橙切成八片或许麻烦，然而却是竞争优势的前提。也就是说，不管外在环境好坏，由于经营者均用一定的原则利用资源，终会造就企业强健的体格。那么，即使资源不足或外力侵入，企业仍可应变。尤其对资源原本匮乏的中小企业而言，如何“细切柳橙——利用资源”更是生存的命脉。

此外，刀法的利落则是经营者另一个重点。尤其当国外竞争者以其制式化作战，以“机器式”将柳橙切成八片时，刀子的锋利与刀法的迅速更成为获胜的关键。如何在平日就将刀子磨利，刀法练纯熟，是企业战胜国外竞争者不得不思考的关键点。

莫做甩手掌柜

提倡管理者“莫做甩手掌柜”，并不是要求其一定要事事动手、事必躬亲，而是要有明察秋毫的眼光，对一些执行的细节能够见微知著，及时发现状况，及时督导、指正。

德国著名的连锁超市 DM 目前已有 1370 家连锁店，2 万多名员工，年销售额高达 20 多亿欧元。这么大一个集团企业，它的领导者是不是只坐在办公室里研究市场发展状况、做出经营决策呢？实际上不是这样的，DM 的创造人格茨·维尔纳经常会到一些连锁分店去逛逛。一次，他走进一家分店，看看后，对店长说：“请给我拿把扫帚。”店长非常不理解维尔纳的用意，维尔纳指指地下的灯光说：“你看，灯光的亮点聚在地上，什么用处也没有。”于是，维尔纳用扫帚柄拨了一下上面的灯，让灯光照在货架上。维尔纳用自己的行动证明了他对细节的重视。

管理者是企业员工的教练，是导师，一个老师自己不能为人师表，那他又怎么去教育去培训他的学生呢？或者，他根本无法培养出优秀的学生；或者，他所培养出的学生都会和他一样。维尔纳的例子说明，领导者如果能在细节的问题上做出榜样，那就是员工就会学习，这样每个员工会对自己的工作更加用心。只有“莫做甩手掌柜”，才能使执行中的细节变得有实际意义。

不检查就等于不重视

要保证企业战略的执行与制度的落实，管理者必须亲自去检查工作；检查工作与督导员工，乃管理者的天生职责。在检查的时候必须有重点，诚如 IBM 中国区总裁郭士纳所说的：“如果你强调什么，你就检查什么，你不检查

就等于不重视。”所以,检查工作是注重细节的重要表现,检查也就成为实施细节管理的保障。

具体在检查工作的时候,不要泛泛地检查,要有所选择地检查几点,其他方面就不必看了。不要想在一天里把什么都看到,实际上也做不到。这种检查制度要坚持下去,不要让任何事情分散我们的精力,也不要让任何事情打断例行公事。这样,我们所管辖下的整个工作就会有条不紊地顺利进行。

管理者在检查时要按照选择的重点进行检查,而不是按照下属为其提供的重点进行检查。如果没有自己的重点,那就可能被别人牵着鼻子走。时刻不要忘了谁是检查者,谁是被检查者。

另外,每次检查的内容不要少于三点,但也不要多于八点。每天都要有变化,这样,用不了多长时间就会把全部工作程序和工作任务都检查到了。

要多问问题。检查工作是为了更多地了解情况,而不是让别人了解自己。所以要多问,细心听取回答。让下属告诉我们他们怎样改进了自己的工作。他们很愿意说明自己的情况,毕竟大多数的人还是希望把工作做得更好。

重新检查所发现的错误。如果不能采取必要的行动改正曾经发现过的错误,那么这样的检查就没有太大的价值。既然发现了错误,就有必要重新检查。

管理者每天要专门拿出一点时间检查工作。每天都要检查所管辖的工作的一部分。但不要每天都在同一时间检查同一内容。要变换时间,也要变换检查的内容,如有时在上午检查,有时在下午检查,如果要是两班倒或者三班倒的话,夜班时也要检查,不要让任何人逍遥法外。即使因故不能到现场检查,也要通过电话等手段询问,以示重视。

“举轻若重”与“举重若轻”

某著名汽车制造集团研制的轮轴,由于技术问题模具迟迟做不出来,总经理非常着急,一上班,就直奔模具车间。这位总经理是搞技术出身的,对解决这一类问题有一定经验,所以很快帮助车间找到了解决问题的办法。这时一个年轻人很认真地对他说:“总经理,我想给你提个意见。总经理应该抓大事,像模具怎样加工这样的小事,是应该由下边的人来做的,你不应该亲自做,不然你哪有精力考虑大事?”总经理说:“你提得非常正确,总经理确实是应该抓大事,不过什么是大事呀?有些事看似小实则大,这个模具问题不解决,就直接影响着公司的下一步产品决策,我们能说这是小事吗?类似这样的小事不抓,大事就无从谈起。”

1992年,薄一波在“刘伯承诞辰100周年军事理论研讨会”上发表讲话说:“那是在1950年的七届三中全会期间,恩来同志对我说,据我多年观察,小平同志是‘举重若轻’,伯承则是‘举轻若重’,工作方法各有特色,你看是不是这样?我说:‘完全同意总理的评价,这八个字概括得很准确。他们在工作上所以配合得那样得心应手,恐怕这是一个重要因素。’”

上面的一段话指出了两位伟人不同的工作方法,接下来我们可以从具体的分析中得出把握细节的关键。

邓公的“举重若轻”表现在他善于超越自我。哪怕是泰山压顶,依然指挥若定,总能够驾驭和处理那些错综复杂的事情。

当然,“举重若轻”的最终目的是更好地举重,而非弃重。因此,不可将其误解为“举重若无”,完全不把重任或困难当回事,消极面对,这种做法也是难当重任的。只有在战略上藐视“重”,在战术上重视“重”,才算领悟到“举重若轻”之真谛。

与“举重若轻”不同,“举轻若重”要求人们重视细节,把细节当大事做好。有人认为自己从事的工作太琐碎,难于做出大成绩来。其实不然,有些事看似小实则大,小事不抓,大事无从谈起。

刘伯承的“举轻若重”突出地表现在他在制定作战计划和进行作战准备上。在对待“作战任务”这个问题上,刘伯承指出,对于上级交付的任务,“首先要了解上级首长总的意图,了解上级首长给予自己的局部任务对整体任务的作用,才能在实际战斗中充分发挥这一作用,以保证整体任务的完成”。对于给下级的任务,“要有重心而十分明确”,“必须根据当前具体的实际情况,发出适应情况的具体指示”。

邓公曾言:“伯承善于总结经验,把军事实践上升到理论高度,又善于创造性地用理论指导军事实践。”刘伯承几乎对每次大战必做作战总结。在他的总结中,不仅总结自己的作战经验,而且善于总结对手的作战规律。

任何事情从量变到质变都不是一个短暂的过程,如果企业管理者没有持之以恒的“举轻若重”,在一些细节的执行中做好细节的务实精神,就达不到“举重若轻”的境界。管理者往往是策略执行中最重要的主体。如果管理者认为宏图大略才是当务之急,那么此想法将会诱使他相信所有的细节不值得关注。但与此同时,由一大堆“小事”带来的一连串麻烦,将会导致他的重大机会被破坏,直至化成泡影。

管理是芭蕾,而不是曲棍球

管理学家克劳士比极富艺术性地提出:管理是芭蕾舞,而不是曲棍球。曲棍球是一种体育运动项目,曲棍球比赛时球员必须根据球场上瞬息万变的情况,判断如何进攻和防守,人们欣赏的是球员的激情“表演”,更多的是一种力量与速度的展示。