

[美] 詹姆斯·库塞 比瑞·波克纳 著 钟良森 编译

世界500强
员工培训经典

DETAILS



细节之处往往很精彩，实现梦想从这里开始。



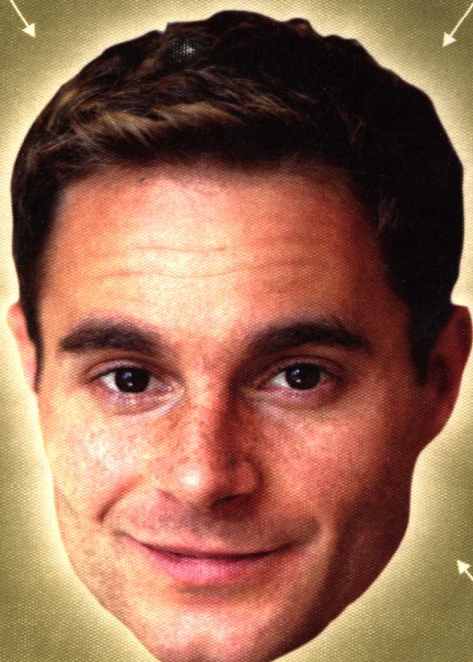
执行能力体现在对细节每时每刻的处理中。



发现细节，还要能及时处理才行。



细节是责任心的体现，细节管理应有章可循。



处理细节需要洞察力和经验。



讲求细节不一定能使管理成功，但成功的管理必定讲求细节。



做好每一个细节，工作便无可挑剔。



细节往往关系到一项工作乃至整个事业的成败。



细节 细节决定成败

朝华出版社


世界500强企业员工培训经典

DETAILS

细节

细节决定成败

〔美〕詹姆斯·库塞 比瑞·波克纳 著 钟良森 编译

 朝华出版社

管理没有什么奥秘之处,它不过由一个个细节构成。但细节决不是琐屑小事,而是那些不为人所注意却成败攸关的管理环节、行为和态度。通过不断累积的经验并培养敏锐的洞察力,一丝不苟地寻找那些被忽视的细节,并发现导致灾难的“魔鬼”和意外收获的良机。

管理是细致入微的艺术,细节是深入浅出的学问。细节管理包含在管理的整个过程中,并且要从个人管理做起。要知道发现细节并不能保证能处理好细节。管理者更需要探究细节背后的玄机。

图书在版编目(CIP)数据

细节——细节决定成败 / (美)库塞, (美)波克纳
著; 钟良森编译. —北京: 朝华出版社, 2004.12
(世界 500 强员工培训经典丛书)

ISBN 7-5054-1121-7

I. 细... II. ①库... ②波... ③钟... III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 128289 号

细节——细节决定成败

作者 (美)詹姆斯·库塞 比瑞·波克纳
译者 钟良森

策划编辑 田辉 王景伟 张宏宇

责任编辑 张宏宇 韩文燕

责任印制 赵岭

责任校对 张宏宇

封面设计 虚谷堂/湖也

出版发行 朝华出版社

地址 北京车公庄西路 35 号 邮政编码 100044

电话 (010) 68433188 (总编室) 68413840/68433213 (发行部)

传真 (010) 88415258 (发行部)

经销 全国新华书店

印刷 三河市三佳印刷装订有限公司

开本 880×1230 毫米 1/32

印张 5.5 字数 100 千字

版次 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

版别 平

书号 ISBN 7-5054-1121-7 / C·0553

定价 15.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

你真懂细节管理？

随着近几年管理实务界对“执行力”的火热讨论，近来人们则开始关心“细节”问题，包括管理者和普通大众，大家对“细节”或“细节管理”的兴趣日炙。谚语有云：魔鬼寓于细节。(The devil is in the details.)作为一个常年为企业提供服务的咨询人员，我一直不遗余力地强调细节管理的理念。建筑师密斯·凡·德罗常常对那些想揭开其成功奥秘的人说：“魔鬼在细节。”实际上，这也是我常常告诫管理人员的话语。

“细节管理”是什么？

什么是细节？(我相信并没有太多人认真考虑过这个至关重要的问题。)

细节是日常琐事、鸡毛蒜皮吗？

对不起，“管理无小事”！（或曰“管理无大事”，其义近也。）

管理中只有“重要的事”和“不重要的事”，而且可以细分：“当前重要的事”、“未来重要的事”、“当前不重要的事”和“未来不重要的事”——这个区分很有必要。然而什么是重要的什么是不重要的？噢，有战略头脑的管理者都清楚得很：他们会根据本企业的远景和目标来做判断并施以不同的策略。

但是问题来了：有战略头脑和目光的管理者是个全知全能的人吗？换言之，他能考虑到所有在管理情景中出现的因素吗？

不见得。做大事的人（或者那些自以为在“做大事”的人）常常对一些事情不屑注意，久而久之便想注意也注意不到——他们会忽略很多东西（或者说他们会失去对管理情景中的细节的敏感），而这些东西往往足以致命或足以制胜。

这些就是本书要与大家一起讨论的——细节管理。

我们说的细节，不是琐屑小事的意思，而是那些不为人所注意，或难以被大家注意到的管理环节、行为和态度，而且，这些不为人所注意，或难以被大家注意到的管理环节、行为和态度是攸关成败的。我们从这样的几点来

理解细节管理——

管理是细致入微的艺术，细节是深入浅出的学问，注意细节并处理细节需要洞察力和经验。一个在生活中、工作中巨细无遗、眉毛胡子一把抓的人会是杰出的“细节管理者”吗？不是、不是、不是！而且正好相反：对细节的感知、洞察、思考和处理需要敏感的触角和有效的丰富的经验，而那些每天劳劳碌碌的“大忙人”或干杂活的“小保姆”是不会注意到什么“细节”的，更不用说发现细节里的“魔鬼”了。

发现细节很重要，更重要的是发现细节里的“魔鬼”。细节为什么攸关成败？是因为细节里暗含玄机。卓越的管理者绝不会为细节而细节，绝不会“只见树木，不见森林”，卓越的人会洞穿细节，更善于把细节里的“魔鬼”揪出来！管理者应当具有“一来一去”的能力——他们不能止步于知道细节是什么(WHAT)，也不能满足于知道如何处理(HOW)眼前此一细节的方法，成功的管理者往往棋高一着：高就高在他们会思考细节怎么来，将要到哪里去的问题，他们要晓得事情的来龙去脉，不然绝不甘心。事情为什么会这样(WHY)？这个细节对管理而言意味着什么(MEAN TO)？

学院里常常充斥着“什么是领导”、“什么是组织”的WHAT的教育，而我们需要的、管理实务界需要的，并非

仅仅是 WHAT 的教育,而更需要构想的能力、判断的能力、说服的能力、寻找解决问题的良方的能力,以及去年大家大谈特谈的“执行”的能力。

实务界的人常常嘲笑学院里的人闭门造车、批评学院里讲授的都是“两张皮”理论(即不能与现实结合的理论),但是做实务的管理者也好不到哪里去。在管理情景中,管理者常常会使用“这不行、那不行,这里有问题”的强辩、开倒车的“理由”,而忽略了向前迈进的“逻辑”。所以实务工作者需要关注细节,更要学会“一来一去”的洞察力,把魔鬼揪出来而后快。

细节管理是一种执行的学问。首先,发现细节只是细节管理的最低层次,如何对待细节和处理细节,是一种执行的学问。只是发现细节,处理的时候却毛毛糙糙、马马虎虎,细节发现了还是等于没有注意到。执行不做到实处、不做到细处,等于是忽略了更多的细节。其次,执行能力体现在对细节的处理中。话说著名的华裔建筑师贝聿铭认为自己设计最失败的一件作品是位于中国北京的香山宾馆。而香山宾馆的败笔却不完全是贝氏一人写就。在香山宾馆的建筑设计中,贝聿铭精确规划了宾馆里里外外每条水流(包括流向、水流大小、弯曲程度)、每块石头(包括重量、体积以及叠放的位置),乃至宾馆中不同类型鲜花(包括数量、摆放位置,以及鲜花的季节调整问

题等等),不可谓不精细,不可谓不煞费苦心。但是施工者却“不解风情”——根本没有意识到正是这些“细节”中蕴含着大师的苦心,他们施工过于随意,以致改变了水流的线路和大小,搬运石头时不分轻重,在不经意中“调整”了石头的重量、形状,乃至石头的摆放位置。结果大家今天见到的香山宾馆,实是贝氏和工人們的“合著”——却是让建筑设计师痛心疾首的“合著”。

正是在此一意义上,我说细节管理是一种执行的学问。

细节管理还是一种认真的态度。细节管理是不进大大咧咧者的家门的,细节管理是一种认真做事、精益求精的态度。“差不多”绝不是注重细节管理的管理者应当持有的态度。细节管理需要敏感的触角和丰富的经验,但是首先需要重视细节的意识和认真的态度。

细节管理的目的是疏而不漏,不是密不透风。细节管理不是、绝不是大小事情一把抓。更多的时候,管理是一张网,而不是一堵墙。细节管理的目的是使得管理这张网疏而不漏。一个什么都管的管理者——无论这个管理者的层次是高或低、管理的下属是多还是少——是令人窒息的。每位下属都需要自我发展的空间,具体层面上,组织成员是需要一定程度的决策权的。另一方面,正如上面所述及的,对细节的感知、洞察、思考和处理需要敏感的

触角和丰富的经验,而那些每天劳劳碌碌的“大忙人”或干杂活的“保姆型”管理者是不会注意到什么“细节”的,更不用说发现细节里暗含的玄机了。



员工精神

什么是员工精神？

这决不是针对“领导精神”来说的，而是一个普遍的原则。就像我在书中所写的那个中尉罗文，他做到了一切——忠实、无私、勇敢、坚持、思维敏捷、爱护团队，所以他得到了回报并维护了国家的荣誉。

罗文并非只有一个，每个人都可以成为罗文——只要你拥有了他的精神，并始终如一地维护它，荣耀最终必归你所有。

而构成这种精神的，首先是忠诚——忠诚于国家，忠诚于公司，忠诚于工作，没有忠诚就谈不上信任。其次是敬业——职业是荣誉的象征，惟有生命可以承载职业，没有炽热的爱，成就即是空谈。第三是服从——服从决不代表消极，而是秩序的保证，也是走向卓越的前提。第四是主动——没有积极主动，行动可能变成拖延的结果，伴随而来的可能是抱怨，以致创造力永远停留在头脑的深处。

所以，如果你为一个人工作，以上帝的名义：为他干！你会获得所有的机会！

——《致加西亚的信》作者 阿尔伯特·哈伯德

（原载于《兄弟》1909年1月号）



这是 10 本关于员工精神和如何付诸行动的书

人是需要精神的,精神的动力只需要最低的成本,却可以产生不可估量的价值。

雇佣关系能够成为西方经济生活主流的主要原因就是,这种关系的实质并不是对抗,而是共同发展,也就是超越雇佣的关系,创造人的价值。实现价值的方式决不仅仅是金钱,更是靠一种精神力量。也就是我们提出的“员工精神”——忠诚、敬业、服从、主动。这种精神的作用,一方面是创造员工和管理者的最佳关系;另一方面就是激励员工挖掘潜力,排除干扰,提高效能,使一个平庸的人变成卓越的人。

本丛书针对员工怎样完成任务,如何成为优秀、卓越的员工,以此为出发点,将员工必备的素质分成 9 个方面,以管理培训大师哈伯德提出的“员工精神”为宗旨,分别阐述了“忠诚”、“敬业”、“服从”、“主动”的准则,提出员工实现自我的途径是“定位”和“执行”,选择的最有效的方法是“态度”、“习惯”、“细节”。这些听起来并不陌生的东西正是我们从众多先辈和管理大师所创造的文化财富中汲取的最有实践意义的精髓。最后用世界 500 强企业的自测和面试题作为整套培训的成果“评价”。





总序

超越雇佣关系 创造人的价值

——献给所有追求卓越的中国企业和企业员工

员工是什么？是一部添加了燃料就可以工作的机器？还是我们同舟共济的伙伴？

首先应该明确的是，他们是有利益诉求的人，他们是来挣薪水的。

其次，人是有普遍理性的，他们有欲望，让他们明白游戏规则是明智的，因为达成愿望的合理方式需要学习。

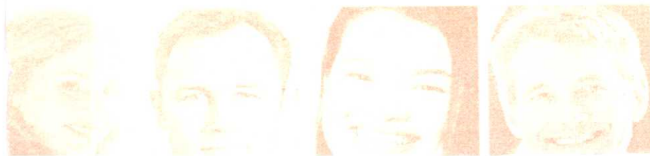
第三，世界是公平的，努力和回报一定数量相等，对每一个人机会均等，永远不要指望不劳而获。

明白了这三点，才可以谈“以人为本”。

杰克·韦尔奇说：“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。这个宗旨适合于任何一个企业。就算我有世界上最好的策略，但是如果没有人去发展、实现它，这些策略毫无价值。”

柳传志说：“要做大事，非得退下来，用人去做。如果我一直身先士卒，就没有今天的联想了。怎样才能让年青人在短时间内很好地展现自己的才华，是我经常琢磨的事情。”

他们谈的也是“以人为本”。





对于企业来说,生存和发展靠什么?排在首位的不是资本、制度,肯定是人——尊重人。

但是,毋庸讳言,人是需要培养和塑造的,只有有价值的人才会被尊重。

所以,“以人为本”不是“教条”——凡是成为教条的东西就会失效,好的理念不能正确理解就会被曲解。我们尊崇的是那些从艰难困苦中穿越,从硝烟弥漫的竞争环境中突围的伟大精神——忠诚、服从大局、坚守目标、永不言败……这就是我们要找的员工!因为这些精神是一个优秀员工走向成功的必备武器。

然而,我们的员工变得优秀之前,是否想到了只有让企业走向卓越,才有自己的卓越呢?


“成大事”——你们总是爱把这个词组挂在嘴边,因为豪迈总是能得到赞许的,相反,“做好自己的事情”这样的话是不够悦耳动听的,因为这意味着马上要陷入琐碎的“完成任务”中去了——好没面子!然而,不知你注意否,这恰恰是你的上司使用频率最高的一句话。

为什么?因为运转一个公司就像建一座塔一样,每一个工人都在向上进发,但每一个人的安全都建立在自己或者同伴一层层铺上来的每一块砖是否牢固的基础上。站在塔顶指挥的人更是处在最危险的云端,一旦整座塔有闪失,摔得最惨的不会是别人——是那指挥者!

在这场冒险的游戏里,每一个人都有机会成功,谁更努力,谁就攀得更高,谁就能得到最诱人的奖励,但是谁偷工减料,谁就给整座塔埋下了危险的种子。所以说,到底游戏的主角是谁呢?实际上那个高高在上的指挥者的命运掌握在你的手里!

“任务”是垒一块块的砖,每一次付出心血的完成都会给每一位





同伴增加一份信心,给自己的高度累积了一次安全的砝码,当然,这正是整个建筑成就之于你的一部分!瞧!这就是我的塔,一个城市的标志!它从负3层“长”到正26层我都在,虽然我最终没有赢得最优秀员工的奖励,但是我努力了,我只差一点,满足了!

这就是我想向你们传达的:“员工精神”——忠诚、敬业、服从、主动;“认识自我并行动”——准确定位、不遗余力地贯彻执行;“出色地完成任 务的手段”——恰当的态度、高效的习惯、把握关键的细节。

这正构成了本丛书的框架:

《忠诚——致加西亚的信》

《敬业——把工作当成信仰》

《服从——没有任何借口》

《主动——自动自发》

《定位——你属于哪种人》

《执行——高效能地完成任 务》

《态度——态度决定一切》


《习惯——习惯的力量》


《细节——细节决定成败》

《评价——世界500强用人标准》

10本书的最后一本是回顾和总结,考考自己是否认同了这些精神,是否开始按准则办事,是否掌握了有效的方法,也许是还有些懒惰……

我知道,你们已经读过了很多书,包括我们推崇的那些也绝不新鲜,当然,即使在马克思·韦伯的时代,这些可能也不新鲜。真理总是摆在那里,为什么有人却不屑一顾呢?可能是因为不告诉他





们，他们就自以为是；或者不知道什么是好的，怀疑自己，满腹牢骚；另一种是抱怨他人、抱怨上司，怀才不遇。这些困境的存在，可能与一种深层的误解有关：雇佣关系只是一种交易关系，当然付出越少对自己有利——当一天和尚撞一天钟。

然而，当今世界雇佣关系已成为经济生活的主流，这种关系的实质并不是对抗，而是共同发展。也就是超越雇佣关系，创造人的价值。如果没有一种坚不可摧的社会认同为支撑，西方商业文明又如何能狂飙突进？

所以我要告诉你们，读一读吧，用 120% 的耐心、150% 的上进心和 200% 的成功欲望来读，用 10 个晚上来读，用 10 个白天思考，最后你可以坦然走进你的上司的办公室，跟他聊一聊你的感受。他也许一直在等你，可能会讲一些你从未听过的话。

好了，我真心盼望你们能得到最终想要的东西——财富和成功。我更希望你们首先拥有“工作的双手、思考的大脑和友爱的心灵”（哈伯德的商业信条第 14 条）。因为，通往优秀的道路从来都是一样的，没有谁有捷径可循。如同那些在世界各地，在各个年代，无论叫“罗文”或者“凯特”，无数次被褒奖的员工作所具有的精神和素养，那一定是共同的，并且是活生生的、具有说服力的，是一个经过了艰辛、失败、奋起的过程。

向先辈哈伯德致敬！向其他管理大师致敬！感谢他们留给了我们这么多历经百年锤炼、被全世界传承的精神财富，使我们搭建自己的企业文化之巢之时能够唾手可得。也感谢我们数以千万计的普通员工，正是他们才能使这些伟大的精神的推动力真正得以实现。

谁能否认这种力量不正存在于每一个员工的潜能中呢？

目 录

序言 你真懂细节管理?	1
-------------------	---

Chapter I 观念:关于细节管理的细节

管理是由许多细节组成的	3
细节是不可复制的竞争优势	8
细节管理:体贴客户	13
细节管理:拿得起,放得下	18

Chapter II 领导:做大事从细节开始

拆除无用的围篱	25
勿为细小的积习所累	29
用微妙的细节代替正式的措施	33
征求意见的姿态	38
处理冲突	43





Contents

阅人以微乎?	48
重视员工在细微处	53
开除员工要注意的细节	57
如何对待离职员工	62

Chapter III 执行:细节管理是执行的学问

用复唱与复命来传达意图	69
关于开会的细节	74
电子商务时代:细节愈益重要	79
再说电子商务的细节	84

Chapter IV 沟通:意义的制造

用心沟通,尽在细节中	91
代名词症	97