

胡菊 / 著

“一树一菩提，一沙一世界”，生活本来就是由细节构成，决定企业成败的也必将是微若沙砾的细节，细节的竞争才是最高和最终的竞争。

细节管理

Details
management

中国商业出版社

企业国际化管理新概念丛书

细节管理

胡菊 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节管理 / 胡菊 著. —北京:中国商业出版社,
2004.8

ISBN 7-5044-5177-0

I.细... II.胡... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 082816 号

责任编辑 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市媛明印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 16 开 9.5 印张 120 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前言

一个企业如何跨越失败壁垒,走向成功呢?有人说要靠高瞻远瞩的战略,有人说要靠富有创意的营销策略,也有人说要靠独到的投资眼光。实际上这些都不是问题的根本答案。真正具有决定意义的,是对微若河砾的细节的关注和恰到好处的处理。

“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。20 世纪最伟大的建筑师之一的密斯·凡·德罗在描述他的成功原因时,只说了五个字:“魔鬼在细节。”

细节之于企业的重要性犹如树叶之于树的重要性。企业是树,细节是大树的枝叶,放弃细节就等于大树放弃了树叶,大树就不能参天入云。企业只有关注细节,见微知著,敏锐反应,才能在商海中直挂云帆济沧海,取得最后的胜利。忽略任何一个细节,都意味着对整体的放弃。

细节的意义是广泛而有生命力的,它是支撑企业运作的基础和载体。运作内容是附着在细节之中的企业发展力量,包括技术、信息、品牌等等。随着时间的推移,企业运作的内涵和领域会越来越广阔。这些都是《细节管理》的生命力所在。

细节管理

从《细节管理》一书中，经营者可以看到，成功的企业就是关注细节的企业，也可以看到，许多企业之所以会遭遇破产倒闭的悲剧，往往是一时的小疏漏导致的后果。“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”企业如何实现从传统管理到细节管理的转变？在本书中，相信经营者会找到最有价值的答案。本书详细阐述了细节管理的理念和方法，融知识性、传播性、操作性于一体，是新时代成功企业的管理圣经。

目 录

1 真正的商机来自于对细节的关注	1
2 企业的管理能力，就是对细节的处理能力	7
3 创造性地处理细节，创造与众不同的品牌	12
4 品牌体现在产品细节上	17
5 关注细节是提升企业整体实力的关键	24
6 创新来自于不断发现新的有待完善的细节	28
7 在竞争中强化细节管理才能体现真正的优势	37
8 完美细节产生价值	43
9 把细节全部做到位，质量才有保证	47
10 树立企业在客户中的好形象， 只有在细节上下功夫	52
11 发现驱动消费者购买力的细节	58
12 通过对细节的把握锁定消费群体	63
13 “卖点”——销售中的黄金细节	69
14 量化细分企业目标是实现目标的有力保障	76
15 关注每个细节，执行才能万无一失	81
16 从细节上管理员工才能充分体现人的价值	86

细节管理

17 把信息做得越细，成功的把握越大	91
18 善于发现细节，人本管理才能“点石成金”	97
19 创造性地利用细节才能产生效益	101
20 跨国贸易更要注意细节处理	110
21 细节往往是导致企业危机的真正元凶	115
22 忽视细节是决策失误的重要原因	123
23 战略的制高点，必须依靠完美的细节才能建立	129
24 成本控制应从细节抓起	132
25 专注于细节，市场预测才会科学准确	139

真正的商机来自于对细节的关注

商机蕴含在每个细节当中。细节在企业的经营管理过程中无所不在，只要细心观察就会有所收获。我们可以通过看一个人是不是经常洗头发，而了解他的卫生习惯，也可以根据他手上的戒指去了解他的婚姻状况，可以通过他是不是孝顺父母来了解他的人品。所谓“观堂下之阴可知阴阳之变”。一个人的创意、思想、工作能力，都可以通过对细节的把握来得到相应的信息。市场上，对于细节的变化，企业也应该这样加以关注，因为每一个细节的变化，都可能蕴含着极大的商机。

细节是一种很微妙的商机，你可以追求它，但又不能苛求，但你必须时刻关注它，因为它总是存在于一个不为人注意的角落。商机给每个人的机会都是公平的，看似不经意的细节也许蕴藏着巨大的商机。

重视细节，商机就不会溜走

一个公司在本地开产品订货会，由于对细节的关注，使营销业绩猛增至平常订货会的5倍！

这样一个订货会，该公司并没有什么特别诱人的促销方案，也没有请大牌明星到会捧场，惟一可以圈点的，是他们对细节的关注和秉持。

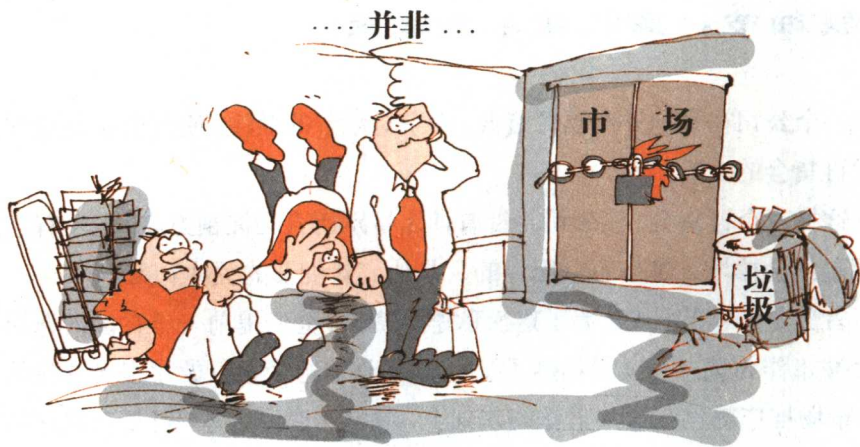
首先是周密的计划。为了这次秋季订货会，他们提前一年在国内选择了一个城市作为试点，全程拍摄了VCD，并且对这个会议做了很多详细的研究。市场推广部也在这些工作的基础上，制定了厚厚一本“订货会操作流程手册”，将所有的战略和战术的细节量化。

在订货会之前，主办者又一起去了正在召开订货会的城市观摩，一起参与会场布置，会议安排，事先的预演。不仅如此，在开订货会以前，又再次和经销商开了几次准备会议，对展会流程、会场布置、人事安排、客户邀请、模特选择、时间安排以及可能会出现的问题的解决方案等等都进行了充分的讨论。会议开始前一天，他们按照计划布置好了会场，又详细地将所有人员的工作重新确认了一下，对物料和会议资料重新做了检查，所有的会场设施和宾馆服务人员的工作时间也做了确定。最后，又将第二天的程序全部预演了一遍，订货会已经是万无一失了。

事实上，所有的这些细节都不是难事，难在你认为这些小事是值得做的，难在坚持。**真正的商机就来自于对细节的关注，一些看似不起眼的细节，却往往就是天堑。**

成功的企业并非来自伟大的构想

很多人认为商机来自于异想天开，只有这样才能成就伟大的构想。实际





上,那些真正伟大的公司创业时,没有一家是通过高瞻远瞩的战略获得商机的,真正的商机来自于对于细节的关注。

台湾首富王永庆,早年因家穷读不起书,只好去做小买卖。16岁时,他揣着仅有的200元资金,不知该怎样投资。后来他从一个司空见惯的现象中找到了答案,这一细节给了他进入商场的切入点。当时,农民在收获了谷物以后,都把谷物铺放在马路上晒干再脱粒,这样一来,沙子、小石块很容易混进米里。王永庆想:如果开家米行,为人们提供干净、无杂物的米一定会大受欢迎。果然,这个小小的细节给王永庆带来了商机,米店使他掘到了第一桶金。

无独有偶。亚默尔17岁时加入了庞大的淘金队伍,来到加利福尼亚州淘金。但寻觅了几天后,他发现金子难淘,水更是奇缺,许多人因干渴而晕倒。不少淘金人抱怨说:“要是有人给我一壶水,我就给他一块金币。”当时亚默尔也渴得头晕眼花,听到这些抱怨,他并没有像其他人那样无动于衷。在认真分析了这一细节后,他觉得在这里卖水要比挖金子更赚钱。于是,亚默尔毅然放弃了找金矿,把手中的铁锹掉了个方向,由挖金变成挖掘水渠,把河水引进山里来。开始时,有些淘金者嘲笑他:“我们千辛万苦来到这里,为的是挖金子,发大财,如果要干这种蝇头小利的生意,哪儿不能干,何必要背井离乡跑到加州来呢?”面对周围人的嘲笑或是好心劝告,亚默尔仍紧抓“缺水”细节不放松,继续做他认为对的事。结果,当他把水送到淘金场地后,大受欢迎,一块块金币投入了亚默尔的钱袋。短短三个月的时间,他就赚了6000美元。这成了他事业腾飞的转折点。

细节带给企业发展和腾飞的契机

很多人成功的原因在于善于发现细节,对于一个公司来说,不注重细节就不可能发现商机,日本一家制药公司就这样发现了商机。

打“点滴”是给病人注射药物的方法,过去的药液都是封在玻璃瓶中,输液时,每次都要在玻璃瓶上划开一个口子,非常不安全而且不方便。有没

细节管理

有一种办法解决这个问题呢？

日本一家制药公司的社长瞄准了这个“不便之处”的细节大做文章，于是，向公司全体员工发出命令：必须造出便利的点滴瓶。不久，有位年轻的职员向公司提出了自己的建议：在玻璃瓶的瓶口加上橡皮塞……公司对他的建议很感兴趣，马上就把他的这项提议申报了专利，然后又制出成品，向外大量推广。如今，这个小发明已被世界所有国家采用，这家小公司在“一夜之间”发展成日本数一数二的大公司。

在竞争激烈的今天，企业必须重视每一个细节，发现商机。有很多默默无闻的小公司，正是因为对细节的充分重视，洞察了隐藏在细节后的商机，从而成名。

日本企业家古川久好在一家公司当职员时，在公司做一些文书工作，很辛苦，薪水也很低。但他是一个非常注意细节的人。一天，他细心地整理着报纸，忽然发现这样一条新闻：美国各地都大量采用自动售货机来销售商品，一天24小时可随时供应商品，在任何地方都可以营业。

古川久好开始在这上面动起脑筋，他趁别人都没注意到这个细节的时候，走到了别人前面，开始经营这项新行业，这一举措为古川久好带来了巨大财富：在半年之内他就赚了2000万日元。

一些人看到这一行很赚钱，也都跃跃欲试。这一细节又被古川久好看眼里，敏锐地意识到必须马上制造自动售货机。他自己投资成立工厂，研究制造“迷你型自动售货机”。古川久好的自动售货机上市后，市场反应极佳，立即以惊人之势开始畅销。古川久好又因此赚了一大笔钱。

无数的事实告诉我们，经商者要有关注细节的眼光，敏锐的头脑，注重市场中的各种细节，并加以利用。这样企业才能先发制人，抢占商机，获得利润。一言以蔽之，经商者只有能洞察别人所未注意的细节，才能做别人所未做的事情，进而获得成功。

深入分析细节，才能发现机会

在现代商业竞争中，抓住机会就是成功，而机会瞬息即逝，没有见微知著、敏锐果断的能力，就不能抓住机会。所谓见微知著、敏锐果断，就是密切注视市场上每一个细微的变化，并分析出内在的本质，判断市场的发展方向，然后做出敏锐果断的决定，使自己领先一步，抓住机会，取得成功。由此可见，所谓的机会，归根结底都是细节，越是留心于细微之处，获取成功的机会也就越多。

商机是企业取得最佳经济效益的保证。在日常生活中，我们常常可以听到这样的事：很多企业因为抓住了机会而迅速地发展壮大起来，也有很多企



细节管理

业因为疏忽了细节而导致失败。

有一位商人，在与朋友的闲聊中，听朋友说了句一般人不会注意的话：今年是个干旱之年，但据天气预报部门预测，明年将是一个多雨的年头。从这句话中这个商人发现了商机，什么与下雨关系最密切？当然是雨伞。于是，他说干就干，开始着手调查今年的雨伞销售情况，结果雨伞大量积压。于是他同雨伞生产厂家谈判，以明显偏低的价格从他们手中买来大量雨伞囤积起来。转眼就是第二年，天气果然跟预测的一样，雨下个没完没了，商人囤积的雨伞就以偏高的价格出了手。仅此一个来回，商人就大赚了一笔。另如，某市一个大型商店的经理，十分重视市场信息。他在阅读报纸时，多次看到有关摩托车驾驶者发生交通事故的报道，于是灵机一动，立即组织购进摩托车专用头盔。过了不到一个月，当地交通部门就宣布无头盔不得驾驶摩托车，头盔一下子成了热门货，那家商店进的头盔在短短几天之内被抢购一空。这位经理的成功之处就在于从细微处着手，瞄准机会，变市场机会为自己的机会。

事实上，细节是非常具有价值的，但因为它细微，所以总是被人们忽视。要想利用好细节，前提就是要善于观察生活，注意把细节与机会联合在一起思考，这样细节就会变成机会。无论是从报纸图书上看到的，还是从别人口里听到的东西，都要去认真思考，做个真正的有心人。一旦你确定了某个细节中蕴藏着非常有价值的机会，并立即按照这个细节所提供的信息去行动，幸运女神一定会在前方等待你的到来。

2

企业的管理能力，就是对细节的处理能力

老子曾说：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”这句话精辟地指出了想成就一番事业，必须从简单的事情做起，从细微处入手。20世纪最伟大的建筑师之一密斯·凡·德罗在被要求用一句话来描述他的成功时，他也只是说了五个字：“魔鬼在细节”。他反复强调如果对细节的把握不到位，无论你的建筑设计方案如何恢弘大气，都不能称之为成功的作品。可见对细节的作用和重要性的认识古今有之，中外共见。也就是所谓“一树一菩提，一河一世界”。大企业是由小细节构成的，如果一切归于有序，决定成败的必将是微若河砾的细节，细节的竞争才是最后的竞争。

细节管理，就是不断做好每件小事

不少人可能会有这样一种体会：谈及企业管理方面的事，印象最深的往往不是那些深奥的管理学理论、管理中的一般法则，而是一个个管理的细节、谈话的事例。一个企业的管理只有注意必要的细节，才能深入了解管理过程中的微细之处。

通用电气公司总裁韦尔奇是企业管理界大师，他被誉为“世界经理人的经理人”。这位大师之所以成为传奇式的人物，并非因为他在管理学基础理论上做出了多么大的建树，而是他作为通用电气公司的总裁在长达20年的管理实践中成功运用的一系列管理艺术，特别是他身体力行的、为人们津津乐道的一些管理细节。这些细节包括手写“便条”并亲自封好后送给基层经理甚至普通员工，包括能叫出1000多位通用电气管理人员的名字，还包括

亲自接见所有申请担任通用电气 500 个高级职位的人等。在世界各大公司中，很少有人能在细节处理方面具备像韦尔奇这样的能力。

有人认为，企业领导者是干大事业的，细节是鸡毛蒜皮的小事，可以忽略不计，这是一种误解。作为一家企业的管理者，不要以为记住员工的名字或关心一下员工的健康是小事，尤其在规模庞大、流程复杂的企业里，每一个看似不起眼的细节里都可能潜伏着重大的管理问题。因此，**每一个细小的行动都值得企业管理者给予密切关注。它们都是管理工作中的一个有机组成部分。如果对它们给予足够的关注，那么管理结果将会非常不同。**只有关注细节，修正偏差，企业管理者才能成就宏图大业，做大做强企业。从这层意义上讲，评价一个管理者的能力和心态，也许用“持续不断地做好每件小



2 企业的管理能力，就是对细节的处理能力

事”，会更为恰当一些。

尼尔·L·帕特是一家医学软件制造企业塞纳公司的首席执行官，一段时间内，他对公司员工的工作态度十分不满，便写了一封言辞激烈的信给公司中的400名管理者：

在目前的文化中，在本首席执行官实施其他的员工利益之前，我们必须彻底解决这些该死的问题……我们在堪萨斯城的员工，大多数人每周工作不到40小时。停车场在早上8点还是稀稀疏疏的，在下午5点也是这样。作为管理者，你要么不知道你的员工在干什么，要么就是你不关心。你必须解决掉你面临的问题，否则我就炒了你……你们这些管理者的所作所为让我恶心。

在处理这封信时，帕特森犯了个细节性的错误，将这封敏感的信件以电子邮件的形式发出。尽管帕特森有充足的理由可以生气，但令他万万没想到的是，这封邮件发出数小时内，复件就被放到Yahoo!上去了。在3天之内，公司的股票价格就跌了20%。

广州某家电企业的一位销售人员来到经理办公室，提出要与他谈一件非常重要的事。当时，这位部门经理正在写一份报告，听了员工的话后，他说：“哦，你可以说了。”说完，仍埋头开始写他的报告。过了几分钟，该经理发现这位员工一直未说话，便再次强调：“你可以说了，我听着呢。”没想到，这位员工非常生气地说道：“不，你没有在听。”说完，带着未说出口的重要消息愤然离去。一个星期后，该公司由于消息不及时，被竞争对手打了个措手不及。而未能及时获得的信息，正是那位销售人员要反馈给经理的，细节管理的重要性由此可见一斑。

细节管理一半是艺术，一半是科学

著名文艺批评家兰色姆曾提出，使文学成为文学的东西不在于文学作品的框架结构、中心逻辑，而在于作品的细节描写，只有细节才属于艺术，也



只有细节的表现力最强。相比之下，作为作品中心逻辑的框架结构反倒是非艺术的。如果把这一概念引申到管理的层面上来恰好说明，**企业的管理能力正是对企业细节上的管理能力，细节处理能力的宝贵价值更在于，这是一种创造性的能力，独一无二的，无法重复的。**按兰色姆的说法，细节描写不要说重复，连“转述”都不行，能够描述的只能是逻辑的东西、理论的东西。

细节管理同时也是科学的。在知识经济时代，员工的素质呈知识化趋势，有能力的员工往往个性极强。从细节入手管理员工的思想、情绪、行为，