

把简单的事做好就是不简单，把平凡的事做好就是不平凡



现在的市场竞争是细节致胜的时代

企业管理从优秀到卓越

之

细节

林染◎主编

管理在于
细节

一个企业每天需要做的事，往往很大一部分是所谓的平凡小事，但是细节问题可能关系到企业的前途和命运，1%的差错可能导致100%的失败。老子说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”不论做什么工作，都要关注细节，细中见精，小中见大。



中国纺织出版社

企业管理从优秀到卓越 之 细节

林染◎主编



 中国纺织出版社

内 容 提 要

细节的实质是什么?从正面说,细节是因长期的准备而获得的机遇;细节是一种习惯、一种积累,也是一种眼光、一种智慧。从负面说,细节是一个隐藏的幽灵,往往在我们不注意的时候向我们扑来,让我们功亏一篑。一件小事中会有无数个细节问题,做好每一个细节,才能将事做成功。让我们在工作中从平凡的小事抓起,为成就非凡的人生做出非凡的业绩。本书从理念到具体,从组织到个人,详尽阐明细节的实质,旨在揭开各种工作细节中的奥秘,让企业员工从细节上把工作做好。

图书在版编目(CIP)数据

企业管理从优秀到卓越之细节/林染主编. —北京:

中国纺织出版社, 2012. 3

ISBN 978 - 7 - 5064 - 8148 - 9

I. ①企… II. ①林… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 259873 号

策划编辑: 刘箴言 姜 冰 责任编辑: 张冬霞 责任印制: 陈 涛

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—64168110 传真: 0101—64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

北京市业和印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2012 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16 印张: 18

字数: 213 千字 定价: 32.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

前言

近几年，随着国际经济形势的风云变幻，中国的企业也面临着严峻的挑战。在目前激烈的市场竞争中，企业效益的好坏在很大程度上已经由细节决定。大量资源的投入，往往只能赚取百分之几的利润，而任何一个细节的失误，任何一项工序的不精确，就可能将这点利润完全吞噬。可以毫不夸张地说，现在的市场竞争已经到了细节制胜的时代。不论是从企业的内部管理，还是外部的市场营销、客户服务，细节问题都可能关系到企业的前途。

当20世纪最伟大的建筑师之一——密斯·凡·德罗被人要求描述他成功的原因时，他只说了5个字：“细节是魔鬼。”他认为，不管是多么恢弘大气的建筑设计方案，如果对细节的把握不到位，就不能算是一个成功的设计。

海尔总裁张瑞敏说过：“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。”海尔集团正是本着这种对细节的尊重精神从平凡走向辉煌的。

美国质量管理专家菲利普·克劳斯比也说：“一个由数以百万计的个人行为所构成的公司经不起其中1%或2%的行动偏离正轨。”

企业要发展，离不开精益求精的细节管理。杜拉克在《卓有成效的管理者》一书中说，管理好的企业，总是单调无味，没有任何激动人心的事件。那是因为凡是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。对企业来说，没有激动人心的事发生，说明企业的运行时时都处于正常态势，而这只有通过每天、每个瞬间严格地对细节加以控制才有可能实现。



FOREWORD

然而，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”。

中国道家创始人老子有句名言：“天下大事必作于细，天下难事必作于易。”意思是做大事必须从小事开始，天下的难事必定从容易的做起。

伟大来自于平凡，一个企业每天需要做的事，往往就是每天重复着的所谓平凡的小事。一个企业有了宏伟的战略，没有严格、认真的细节执行，再英明的决策，也难以成为现实。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，大礼不辞小让，细节决定成败。

一些卓有成效的管理者，都是善于处理细节的人，忽略每一个细节，就意味着整体的放弃。从某种意义上说，管理者的管理能力就是处理细节的执行能力。

编者

2011年10月

目 录

第一章 伟大的管理源于细节的积累

一个企业家要有明确的经营理念和对细节无限的爱。

——布鲁诺·蒂茨

1. 关注细节竞争..... (2)
2. 认识细节，抓住细节..... (6)
3. 对细节可以超越，但绝不能漠视..... (9)
4. 一屋不扫，何以扫天下..... (13)
5. 管理中的“不做”与“做”..... (18)
6. 细节是鲜活的、独特的..... (25)
7. 落实细节一定要“小题大做”..... (33)

第二章 精细化管理在于细化制度

获胜者之所以取得成功，不在于他们的聪明，而在于这一事实——企业的每个细小方面都要比一般略高一筹。

——托马斯·彼得斯

1. 管理就是规定..... (38)
2. 制度是把细节固化..... (42)
3. 从“粗放化”到“精细化”..... (44)
4. 精细构成了管理的基本元素..... (48)
5. 精在事前，细在过程..... (52)

【CONTENTS】

- 6. 把复杂的问题量化 (59)
- 7. 管理的“管”与“理” (63)
- 8. 平衡计分卡是一种“细节的平衡” (67)
- 9. 经典的细节管理方法 (71)

第三章 完美就是把每一个细节做好

无视细节的企业，它的发展必定在粗糙的砾石中停滞。

——松下幸之助

- 1. “魔鬼”存在于细节之中 (76)
- 2. 管理中的蝴蝶效应 (81)
- 3. 大处着眼，小处做起 (84)
- 4. 不拘小节要不得 (90)
- 5. 认认真真做人做事 (92)
- 6. 在精细化管理中追求完美 (96)
- 7. 为零缺陷而管理 (100)

2

第四章 小事永远是大事的根

一旦我们不停地关注那些我们能够完成的小事，不久我们会惊奇地发现，我们不能完成的事情实在是微乎其微。

——塞·巴特勒

- 1. 做好小事，成就大事 (106)
- 2. 小事的标准化 (109)
- 3. 脚踏实地一步一步前行 (113)
- 4. 大事巧分解 (116)
- 5. 差距始于细节 (120)
- 6. 从细节到“微管理” (124)
- 7. 成也细节，败也细节 (129)

第五章 天下难事，必成于精

要想达到最高处，必须从最低处开始。

——西刘斯

1. 一叶落而知天下之秋…………… (134)
2. 有效利用信息…………… (135)
3. 拿着放大镜观察细节…………… (138)
4. 对细节追根究底…………… (141)
5. 做事要考虑周全…………… (144)
6. 通过细节找卖点…………… (146)
7. 凡事要有远见…………… (150)

第六章 从缝隙市场中捕捉商机

每一件小事都蕴藏了无数的机会，只要你用心去观察，并且行动起来，就能把握机遇，获得成功。

——费瑞尔

1. 小缝隙，大市场…………… (156)
2. 市场是可以细分的…………… (160)
3. 按需求对市场进行细分…………… (162)
4. 哪里有变化，哪里就有缝隙…………… (165)
5. 从女性客户那里增加收入…………… (170)
6. 引导着消费潮流的年轻人…………… (172)
7. 老年人，巨大的潜在市场…………… (175)
8. 为了健康，人们不惜重金…………… (177)
9. 时尚总在触动着女人的心弦…………… (180)
10. 提供更方便人们使用的商品…………… (182)

【CONTENTS】

第七章 品牌的竞争是细节的竞争

企业只有注意细节，在每一个细节上下够工夫，才能保证企业基业长青。

——格茨·维尔纳

1. 细节，是品牌的灵魂所在·····	(186)
2. 在精细化上做足工夫·····	(189)
3. 广告中的细节·····	(193)
4. 细节也是一种竞争力·····	(196)
5. 细节体现价值感·····	(201)
6. 在细节中创造机会·····	(204)
7. 微小创新树立品牌效应·····	(208)

第八章 注重细节，提供一流的服务

在每一个细节向顾客提供他们需要的东西——并且再多一点服务，让他们知道你重视他们。

——山姆·沃尔顿

1. 销售的本质，就是做细节·····	(220)
2. 把细节营销做到极致·····	(225)
3. 差异化服务才具有竞争优势·····	(229)
4. 打造愉悦的购物环境·····	(232)
5. 人性化的顾客体验·····	(236)
6. 销售如镜——你笑它也笑·····	(239)
7. 服务中的“100-1=0”定律·····	(242)
8. 降低成本，为顾客省钱·····	(245)

第九章 细节是表现，执行是根本

能够把简单的事情天天做好，就是不简单；把非常容易的事情，非常认真地做好它，就是不容易。

——张瑞敏

1. 成大业若烹小鲜.....	(250)
2. 让优秀成为一种习惯.....	(254)
3. 苛求细节的完美.....	(257)
4. 管理者必备的细节特质.....	(262)
5. 做一个体贴入微的管理者.....	(265)
6. 团队的效率在于配合的默契.....	(268)
7. 细节就是精益求精的执行力.....	(271)
8. 目标管理不可少.....	(274)
参考文献	(277)

第一章

伟大的管理源于细节的积累

一个企业家要有明确的经营理念
和对细节无限的爱。

——布鲁诺·蒂茨

1. 关注细节竞争

中国道家创始人老子有句名言：“天下大事必作于细，天下难事必作于易”。意思是做大事必须从小事开始，天下的难事必定从容易的做起。

伟大来自于平凡，一个企业每天需要做的事，往往就是每天重复着的所谓平凡的小事。一个企业有了宏伟的战略，没有严格、认真的细节执行，再英明的决策，也难以成为现实。“泰山不拒细壤，故能成其高；江海不择细流，故能就其深。”所以，大礼不辞小让，细节决定成败。

海尔的管理层常说一句话：“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。只注重大的方面，而忽视小的环节，放任的最后结果就是“千里之堤，溃于蚁穴”。海尔能够创出世界知名的国际品牌，其企业管理从未放弃过小的细节——细致到工厂的一块玻璃、一棵树木。

比如，张瑞敏称赞执行总裁杨绵绵就很善于抓事关全局的“小事”，通过一个很容易操作的模式，把“小事”变为大局面。当海尔老总们在北京商场的海尔专柜上具体过问某些具体事情的时候，一些同行业的老总说，“你们都做到这么大的老板了，还抓这么细小的事，真是不可思议。”张瑞敏回答，“企业管理中我信奉这么一句话——每天只抓好一件事就等于抓好了一批事，因为每一件事都不是孤立的，抓好了一件事会连带着把

周围的一批事都带动起来。”

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，把问题的解决控制在最短时间、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、有效的控制，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。

企业伟大目标的实现，就是通过每天一件件非常平凡、琐碎的小事，一次次运作，一步步走出来的。外界对一个企业的了解，也是通过与之接触过程中的每一个细节所获知的。

迪斯尼公司的创始人沃尔特·迪斯尼就非常清楚那些看上去琐碎的细节在追求一个卓越目标的过程中所具有的非凡的意义。他凭借一双艺术家的眼睛，意识到对细节的注重是实现他梦想的关键。

迪斯尼公司为了使受众在迪斯尼体验到神奇的经历，在细节方面花费了无数心血，形成了独特的风格。

对细节的格外小心是迪斯尼动画电影的一个特征。比如在电影《白雪公主和七个小矮人》中有一个情节，一滴水珠从肥皂上滴下来，观众可以看到闪闪发光的泡沫在烛光中闪烁，而不是像其他电影一样只能看到从肥皂上掉下来的水滴，这些闪烁的泡沫是这部动画电影中的一个非同寻常的细节，给观众带来了审美享受。虽然这是一个简单的细节，但要创造这样的视觉效果必须要有技能极其熟练、才华横溢的艺术家才能做到，为了追求这个小小细节的完美，迪斯尼不惜重金邀请专业人士来专门制作。

迪斯尼乐园也许更能体现沃尔特对细节的关注，任何一个角落都逃不过沃尔特追求完美的眼睛。为了充分证实所有的细节都是完美的，让他的顾客能够在迪斯尼乐园享受一次独特的、美好的旅程，沃尔特几乎在乐园的各个角落都留下了自己的痕迹。他甚至规定迪斯尼乐园的垃圾箱要严格地按照每 25 英尺放一个来设置。他用高质量的油漆粉刷过山车，甚至有时

会用真正的金粉和银粉来粉刷建筑物。他雇用专门的人在迪斯尼乐园中巡逻，以确保公园中所有的颜色都是协调的。这位娱乐业的巨头直觉意识到整个包装、颜色、声音、味道都会对客人们观看表演产生冲击力。

沃尔特在阐述迪斯尼的细节服务理念时谈到，一家生意兴旺的饭馆因为一个不协调的因素就可能走下坡路。尽管这家饭店的食品是一流的，服务是一流的，装饰也是一流的，但是因为它播放的音乐不合食客的口味，食客就可能对这顿饭感到不满意——小小一个不协调的因素就可能将整个苦心经营的饭店的形象破坏掉，而迪斯尼不想冒这种风险。

“我们如何能做得更好？”这是迪斯尼历任领导者都要问的问题。沃尔特曾经说：“每次我逛自己的一个景点，我都会想到，这东西出什么毛病了，并问我自己怎样能够进一步提高。”在迪斯尼流传着这样一个故事——沃尔特有一天在迪斯尼丛林旅游了一个景点，之后很生气，因为这个景点的广告上说这趟旅行大约要花7分钟，他计算了一下时间，发现只要4分钟。这样，很容易让客人感到自己被欺骗了。这违反了迪斯尼的文化价值观，也没达到沃尔特的质量要求，于是他命令这趟旅行立即加长时间。他解释说，粗心大意是不可容忍的，这样的态度会使客人们怀疑迪斯尼的信誉，怀疑他全心全意的服务宗旨和个人信条。

为了维持全公司对细节的关注度，迪斯尼采取了很多办法，比如管理层每年都要接受一周所谓“交叉上岗”的训练活动。在整整一个星期的训练期间，迪斯尼的主管们换下平时上班的装束，穿着各式各样的道具服，在几百个最基层的岗位中任意挑选，在游乐场客串清洁工，售票员，卖爆米花、冰淇淋、热狗，或者充当导游，替游客停车收费等。在第一线的体验过程中，全面听取游客的意见和投诉，检讨各个角落中可能存在的问题，在全公司上下都形成对细节的体会和重视，使公司所有员工都能有一种责任感。

另外，迪斯尼非常注重员工的上岗培训，务必要求每个员工所代表的细节都达到完美，迪斯尼乐园的清洁工都要受到迪斯尼大学的4天额外培训，

以确保他们对客人游览时提出的各种问题能够给予积极、和蔼的回答。迪斯尼公司意识到乐园的整体表现是很重要的，但清洁工对待游客的态度也同样重要，也许他们的态度比游客在太空山游览所看到的景物更为重要。

迪斯尼在维持利润和追求完美之间小心地寻求着平衡。公司认为投入的资金会以客户满意和员工的忠心作为回报。迪斯尼是这样看待投入的——对细节的格外注意将带给工作人员引以为豪的高质量产品，工作人员对自己的产品感到骄傲，就会把这种自豪化为优质服务再传递给游客。正因为对细节的尽职尽责能够带来巨大的好处，迪斯尼要求自己的员工为游客拿出自己最好的作品。

在西方有“商业教皇”之称的布鲁诺·蒂茨提出：“一个企业家要有明确的经营理念和对细节无限的爱。”细节就是小事，就是身边那些容易被疏忽的事，它虽不是“革命性”的，但却是实实在在的。



“阿波罗登月计划”成功后，总结出两条基本经验，一是不与同行一起吃饭，即可能在其他领域中寻求突破；二是凡事要做得细而又细，即细节是至关重要的。第一条经验表明创新在工作中的重要性，第二条经验则表明细节决定成败。

2. 认识细节，抓住细节

管理粗放化一直是许多企业存在的问题，现在逐渐显露出其弊端，有的企业在经济浪潮的轮番轰炸下，终于抵挡不住惊涛骇浪而永沉水底。面对现代的市场经济体制，企业应该拿出什么样的策略来应对？企业管理又该如何入手？

海尔总裁张瑞敏说过，把每一件简单的事做好就是不简单。

细节是事物发展过程中那些能够表现事物一般特性，又具有突出特征的具体事件，或事件的一个片段、一个侧面。应该说，认识到细节的特点，注意并抓住细节，对于管理者来说，必将大有益处。

下面，我们用实例来分析抓住细节的好处。

➔ (1) 在根本性、关键性的事情上，所有具体的事情都无大小之分

此时，细节是万万不可忽视的。邢台地震的第二天，周恩来总理奔赴灾区。他在邢台指示：“要让群众尽快吃上热饭，要保证群众每家都有一盏煤油灯，一个和面盆，一口锅，一把饭勺，每人一双筷子，一个碗。”这件事虽属细节，但却是关系群众利益、党群关系的大问题。

➔ (2) 在重大事件中，尤其要注重关键性细节，否则会造成严重后果

拿破仑讲过：“从成功到灾难，只有一步之差。我的经验是，在每一次危机中，一些细节往往决定全局。”

当我国准备进行第一次氢弹爆炸试验时，在确定投掷方案后，周恩来总理问进行这次试验的领导和专家：“飞机投弹如果投不下来怎么办，你们想过没有？”专家回答，这是不可能的，在反复训练中也从未发生过这种事。周恩来拍拍沙发扶手说：“一个很会下蛋的老母鸡，有时也会生不下蛋来。我们的飞机就好比这样的老母鸡，你能保证它万无一失把原子弹投在沙漠上吗？”投不下来，这确是专家们没有想到的。在周总理提出这个问题之后，他们便研究了预防和解决这个问题的办法。结果，就在投放氢弹时，飞机3次投弹均告失败，只好采取应急措施让飞机飞回，并安全着陆。参加试验的工作人员事后都冒了一身冷汗，再回味周总理的认真提醒，觉得真是十分必要啊！

➡ (3) 抓细节是一种重要的工作方法

可以说，抓住细节，有利于把握事物的过程，有利于抓紧、抓细、抓实具体事物。因为细节具有突出于一般的作用，往往具有典型性，所以抓住细节，更利于推动事物的发展。美国著名管理学家托马斯·彼得斯说：“获胜者之所以取得成功，不在于他们的聪明，而在于这一事实——企业的每个细小方面都要比一般略高一筹。”IBM公司的高级管理人员布克·罗杰斯则说：“我们首先追求的是把小事办好的声誉。”他们所说的“小事”，便有管理过程中的细节的性质，往往是关系全局的关键所在。

抓细节有时还可以成为抓典型的突破口，以此推动全局性的工作。细节往往能表现人或事的本质，有时抓住了细节，便抓住了本质。好的细节便是好的本质表现。抓住它，典型便抓在手中了。

许多管理者都是十分重视细节的人。

联想创始人柳传志的个人体会也颇有见地，他认为，总裁管好一家企业，恰如读一本书：“把它说薄，是一本很薄的书，你可以把它概括出来；说厚的话，每章每节是什么内容，你心里得清楚，而且也能讲明白。”人们相信事实，也相信逻辑。任何一个想法或一个概念，都是对现实复杂表