



因为缜密，所以周到；因为细致，所以成功。



细节 决定成败 全集

清理思维的死角，让失败远离自己；
保持细腻的心思，让成功常驻身边。

泓露沛霖◎著



细节 决定成败 全集

泓露沛霖◎著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

细节决定成败全集/泓露沛霖著. —北京: 中国商业出版社, 2010.4

ISBN 978-7-5044-6774-4

I. 细... II. 泓... III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第044916号

责任编辑: 刘毕林

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.c-cbook.com

(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

北京燕旭开拓印务有限公司印刷

* * * *

710×1000毫米 16开 18.5印张 字数 260千字

2010年4月第1版 2010年4月第1次印刷

定价: 35.00元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

成就梦想 从“小”做起

老子云：“图难于其易，为大于其细。天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。是以圣人终不为大，故能成其大。”

细节外有魔鬼，细节内是天使。

忽视细节就是在自挖墙脚：你的大厦，尽管耸入云天，尽管金碧辉煌，如果细节不修，那么终有一天会轰然倒地，破败不堪；

重视细节则是自培根基：你的小楼，尽管茅檐低小，尽管蓬荜简陋，如果必做于细，那就总有一日会尺高千仞，雄伟壮丽。

细节是把双刃剑，它既可成大业，又可乱大谋。

曾经多少叱咤风云的商业巨子，如秦池、巨人、安然、爱立信等，因为在管理上疏于细节，在执行上忽视细节，在设计上漏掉细节，在战略上贪大放细……这一个个“细”的减法，使一个个商业帝国，在一夜之间土崩瓦解。

又有多少面临倒闭的“丑小鸭”，像海尔、格力、东芝、西尔斯等，它们在管理上细而入微，在执行中细而踏实，在创新上细而体贴，在服务上细而温暖，在发展上细中有大战略……这一个个“细”的相加，使它们最终成长为飞向世界的白天鹅。

可谓成也细节，败也细节。

前车之鉴，后事之师。在这个“针尖上打江山，细节上拼功夫”的时代，1%的失误就会导致100%的失误，只有做好细节、做细细节、做新细节，才能在群雄角逐中树起巨擘、独领风骚。

李嘉诚在说到他的成功秘诀时说：“成功的秘诀不在于大的战略，而在于做好细致工作的韧劲。”

中国目前的情况是：绝不缺少雄才伟略的战略家，缺少的是精益求精的
执行者；绝不缺少各类管理制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。这
是企业界的共识，也是很多人、很多企业的致命弱点。

在生活、工作中，很多人眼高手低、心气浮躁，不重视小事、不重视细
节，做事粗枝大叶、大大咧咧，在这样一个追求细节和创新的时代，他怎么
能生存下去呢？更何谈贡献呢？

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。

对于企业来说，细节就是创新，细节就是机遇，细节就是财富，细节就
是决定生死成败的关键；对于个人来说，细节体现修养，细节决胜职场，细
节展示魅力，细节具有决定命运的力量。

本书着重从管理、执行、创新、商务、职场、礼仪服务等方面，结
合有关细节的经典案例阐述细节的作用及运用，全方位、多角度地向您展
示如何在细节上制胜，又如何在细节上防败的方法及借鉴，既涉及企业高
层，又涉及普通白领。在阅读本书时，相信能给您一次愉快的感受细节的
阅读享受。

第一章 诠释细节的真谛——细节成就完美

无论企业也好，个人也好，其实经常面对的都是些看似琐碎、简单的事情，却最容易被忽略，最容易漏洞百出。不管有怎样辉煌的目标，如果在每一个环节的链接上，在每一个细节的处理上都不能够到位，那么就会积弊重重，而导致失败。“大处着眼，小处着手”，在细节上拼功夫，企业才能基业长青，个人才能成就卓越。

第1节 细节是一种观念..... 2

精细化时代的精细化理念/2

实现精益管理重在观念的转变/4

第2节 细节是一种创造..... 7

第3节 细节是一种功夫..... 10

倒茶水的老头/10

“瞳仁牛影”/12

第4节 细节是一种责任..... 13

第二章 重视细节的现实意义——成也细节，败也细节

这是一个细节制胜的时代。放眼寰球，那些世界级公司之间的竞争，其实就是细节的竞争。让每一个细节都将企业的理念发挥到极致，就能形成极大的竞争合力，才能在强手如林的时代做大、做强。细节无处不在，细节是真正使企业的发展实现从0到1质变的法宝。

第1节 细节隐藏机遇..... 18

一把椅子的问候/18

捡垃圾的细节成就人生/19

三碗茶的故事/20

第2节	细节产生效益	21
	细节中有财富/21	
	往返都能看见富士山/22	
第3节	细节决定成败	23
	败也细节/23	
	成也细节/24	
	成败皆细节/25	
第4节	细节影响战略决策	26
	细节把握得越好战略定位就越准确/26	
	好战略也要在细节上执行到位/28	
第5节	世界级的竞争，就是细节的竞争	29

第三章 忽视细节的深刻教训——千里之堤，溃于蚁穴

比尔·盖茨常说，微软距离破产永远只有18个月；海尔董事局主席张瑞敏在谈起经营企业时总觉得如履薄冰、如临深渊。“千里之堤，溃于蚁穴。”如果不重视细节，那么小问题就会层出不穷，最终会付出巨大的代价。企业越大面临的风险就越大，企业要想做大、做强就必须时刻警钟长鸣：关注细节，关注小事，将每一件小事做透，踏踏实实地长大。

第1节	印度博帕尔毒气事件	34
	死亡之夜/34	
	恐怖的城市/35	
	教训在哪里/35	
第2节	爱立信T28手机输掉中国市场	36
第3节	三株败走常德	38
	三株的辉煌时刻/38	
	常德事件/39	
	三株帝国的没落/39	
	附：美国强生公司泰诺药片中毒事件/41	
第4节	重庆开县特大井喷事故	43
	两名技术人员擅作主张埋下祸根/43	
	两名作业工人违章疏忽导致恶果/44	

第7节	用100%的热情做1%的事	102
	对工作充满热情/102	
	让激情创造奇迹/103	
第8节	执行贵在细节中	105
	贝聿铭的“败笔”/105	
	做到100%合格/106	
第9节	疏忽一点付代价	107
	一马失社稷/107	
	疏忽大意是最大的灾难/108	

第六章 打造一个细节型团队——伟大源于细节的积累

即使团队中的每个成员都拥有注重细节的品质，那也并不意味着整个团队具有注重细节的品质，以及与之相应的竞争力。团队不是团队成员人数的简单相加，不是“一袋马铃薯”，而是一个有机整体。日本企业之所以具有强大的竞争力，并不仅仅在于其员工个人能力的卓越，重要的是其员工整体“团队合力”的强大。

第1节	细节型团队的力量	112
	不是100分就是0分/112	
	质量管理精细化/114	
	细节成就奔驰质量/115	
	春兰的质量精细化管理/117	
第2节	巨人集团的倒下	119
	财务管理迷雾重重/119	
	中小企业的财务弊端/120	
第3节	细节制胜的肯德基	122
	肯德基在中国/123	
	肯德基的冠军计划/124	
	感受肯德基的休闲氛围/125	
	肯德基是如何选址的/125	
第4节	精益求精的丰田车	127
	丰田进军美国的历程/127	
	丰田的“精细生产方式”/129	
	丰田的“零库存”/131	

第5节	细节成就沃尔玛（一）	134
	“为顾客节省每一分钱” /135	
	超一流的细节服务/137	
第6节	细节成就沃尔玛（二）	139
	从每一个细节降低成本/139	
	沃尔玛的企业文化/142	
第7节	TCL的团队意识	143

第七章 塑造细节型企业文化——细节文化培育常青基业

精细化管理是时代的要求，在市场经济日益成熟的今天，那种希望凭借国家政策保护，仅凭粗放型经营，赚得利润的想法已经行不通了。只有树立了精细化管理的文化导向，企业的发展质量才有可能提高，集约化发展才有可能。因此企业必须结合企业管理的重点，着力形成精细化管理的文化导向。

第1节	塑造细节型企业文化	146
	精细化管理离不开企业文化的支撑/146	
	形成精细化管理的文化氛围/147	
第2节	百年老店是这样炼成的	150
	企业精神/150	
	企业制度/152	
	企业作风/153	
	企业形象/155	
第3节	建设企业安全文化	157
	企业安全文化的建设/157	
	精细化管理是建立安全文化的前提/158	
	丰田的“5S”管理模式/160	
	日本企业的管理口号：持续改善/161	
第4节	CA公司的细节企业文化	162
	CA总部建托儿中心/162	
	成功最重要的因素是人才/163	
	CA的团队精神/164	
第5节	IBM的“蓝色文化”	166

第8节 柳暗花明又一村	252
不放弃哪怕万分之一的机会/252	
从细微处入手 化腐朽为神奇/254	
第9节 乔·吉拉德不讲推销的推销	257

第十一章 细节识人、选人、用人——得人才者得天下

“世有伯乐，然后有千里马。”得人才者得天下，人才决定企业命运。日本松下幸之助有句名言：本企业主要生产人才，兼营电器。在松下，人才是企业最重要的资源，企业的发展需要通过人来实现。由于人具有能动性、智力性、社会性，因而人力资源是所有资源中最重要却又是最不好管理的资源。

第1节 用人之前必先识人	260
曾国藩慎用人才/260	
毛泽东知人善任/261	
第2节 用人要做到扬长避短	262
第3节 识才先识德	264
第4节 如何选用企业所需要的精英人才（一）	265
如何选用经营决策人才/266	
如何选用公关推销人才/267	
第5节 如何选用企业所需要的精英人才（二）	269
如何选用助理人才/269	
如何选用财务总监/270	
如何选用能独掌大局的全才/272	
国际知名企业选用人才的标准/274	
第6节 人才从哪里来	277
福特爱“才” 取之有道/277	
人才从教训中来/278	
人才从培养中来/278	
人才从实践中来/279	
第7节 如何避免识错人	280
切忌以貌取人/280	
不要独断专行/281	
能容人时且容人/282	

第一章

诠释细节的真谛 ——细节成就完美

无论企业也好，个人也好，其实经常面对的都是些看似琐碎、简单的事情，却最容易被忽略，最容易漏洞百出。不管有怎样辉煌的目标，如果在每一个环节的链接上，在每一个细节的处理上都不能够到位，那么就会积弊重重，而导致失败。“大处着眼，小处着手”，在细节上拼功夫，企业才能基业常青，个人才能成就卓越。

第1节

细节是一种观念

随着微利时代的到来，精细化管理理念和精益生产模式必将成为企业竞争的有力武器，而且这两者均是竞争的产物。“物竞天择”，这是一种弱者在强手如林中壮大，在逆境中拼搏、开创出来的崭新的模式。

二战后，日本在废墟上崛起，依靠丰田生产方式加快了本国汽车工业的发展，终于在20世纪80年代初在汽车工业上领先于美国。美国人在逆境中学习，总结了日本的经验，提出了精益生产的新概念，经过十多年的卧薪尝胆，又于20世纪90年代初超过了日本。

中国是一个后起工业国家，如何在激烈的市场竞争中同我们做大的竞争对手进行较量，推行精细化管理理念和精益生产方式，就成了我们的必然选择和最佳选择。

精细化时代的精细化理念

著名经济学家吴敬琏教授先后两次深入浙江宁波考察民营企业后指出：民营企业应该走“精细化”发展的路子。

中国房地产界巨擘万科集团的董事长王石说：“加入WTO后，中国企业要继续发展，必须专业化、精细化。”

“精细化管理”也叫“精益化管理”，是20世纪90年代起在西方盛行的一种管理理念。精细化作为现代企业的一个管理概念，最早是由日本的丰田公司在20世纪50年代提出的。它源于生产领域，也最先应用于生产领域。

精，即少而精，不投入多余的生产要素，只是在适当的时间生产必要数量的市场急需产品（或下道工序急需的产品）；益，即所有经营活动都要有益有效，具有经济效益。精益生产方式源于丰田生产方式，是由美国麻省理工学院在一项名为“国际汽车计划”的研究项目中提出来的，他们组织了世

界上14个国家的专家、学者，花费5年时间，耗资500万美元，以汽车工业这一开创大批量生产方式和精益生产方式JIT的典型工业为例，经理论化后总结出来的，它是当前工业界最佳的一种生产组织体系和方式。

精细化管理目前已经延伸到企业管理的各个层面，形成一种通用的管理思想，即精细化管理理念。这里的“精”主要体现在质量上，涵盖了生产、管理、创新和服务等各个领域。它本质上强调的是持续改进、不断完善的过程。

“精细化管理”可以出效益。大凡一个成功的企业，必定在管理上有其“精细”之处。

以丰田公司为例，利润比通用和福特这两家美国汽车公司的利润之和还高出两倍多，其拥有的证券总值也高于美国通用、福特、克莱斯勒汽车“三巨头”的总值。但其实，丰田公司也没有什么三头六臂，它在管理上成功的秘诀可以归纳为两个字：精细。可见，无论什么样的企业，其主要矛盾的主要方面必然会聚焦在管理的精细化上，只有靠精细化的管理才能真正出效益。

精细化管理，中国企业界已经在尝试。

海尔集团凭借高效的精细化管理“oec”（即：全方位、每人、每件事、每天、控制、清理），打开了国内国际市场，赢得了良好的社会声誉，被誉为“海尔现象”。它的成功秘诀就在于“精”和“细”。

当前，国内的一些汽车集团如一汽集团、东风集团、跃进集团、天津汽车公司等均通过不同的方式在集团内实施精益生产方式：合资企业如上海通用汽车公司、德尔福汽车系统合资的企业等也在生产管理中引入了很多国外合资伙伴所应用的精益技术，并在生产管理中广泛推行；其他行业如电信、服务等行业也在通过不同方式加以实施。这些企业通过在本企业的具体实施，在生产管理和生产方式方面积累了丰富的成功经验。

上海汽车工业总公司近年来推行以精益生产方式JIT为主要内容的危机管理后，桑塔纳轿车生产成本连年下降5%，劳动生产率连年提高5%。中国二汽在变速箱厂推行精益生产方式JIT一年，产量比原设计能力翻一番，流动资金和生产工人减少50%，劳动生产率提高一倍。一汽变速箱厂推行精益生产方式JIT，半年中产值增长44.3%，全员劳动生产率增长37%，人均创利增长25.1%。

精细化是我国企业必须迈过的一道坎。不管是何种行业，不论是哪家企业，离开了精细化，要想在日趋激烈的国际化竞争中立于不败之地，无异于缘木求鱼。

乡间小道可以直接跨越到高速公路，然而管理的阶段不可跨越。企业得一步步来，每一步可以快一些，但步子是不能省略的。虽然很难改变人的思维，但可以借助职业化训练改变人的行为，通过调整行为来达到逐步调整思维的目的。

尤其需要注意的是，企业不能省略管理的各个环节全面量化的阶段，管理依赖规则，规则需要具体化、标准化、数据化，只有格式化的规则才可以进行训练，训练提升素质才是改进和完善管理的必由之路。

实现精益管理重在观念的转变

随着精益化管理理念的日渐盛行，国内部分优秀企业也开始推行“精益生产方式”，但很多企业在推行中效果不如尽人意，最终不了了之，到底失误在哪里呢？

管理专家徐新跃和田洪武认为：管理思想能否真正转变是推行精益生产方式成败的关键所在。意识决定着行为，要想推行精益生产方式，首先要转变原有的思想观念，否则，很难收到效果。一个比较成熟的企业，各相关业务流程已经走上了正常轨道，一旦进行生产方式变革，员工便担心是否会对自己带来一些冲击，为适应新的生产方式而需要进行一系列的调整，将增加失误的几率，故为求安稳而拒绝接受新的生产方式，形成“路径依赖”。尤其经营管理层在推行这场革新活动中作用最大，如果他们不转变思想，推进精益生产方式将完全是一个口号和形式，并对公司以后要进行的其他变革带来“一切都是形式”的后遗症。

推行精益生产方式，相对而言，在生产现场比较容易迅速获得效果，许多企业导入精益生产方式后，都曾经取得过阶段性成果。然而，如果与现场相关的各部门的管理人员在思想上没有转变，行动上无配合，则效果有限，且难于持久。原因是精益生产方式需要技术、品质、采购等部门的支持，然而国内企业在实施时经常忽视，致使整个业务流程无法顺利运转。即使再好的生产线、再高技能的一线工人辛勤的努力，在原有陈旧管理思想的制约下，都将付诸东流。

《21世纪经济报道》曾发表过一篇《“made in Japan”与“made in China”的差距》的文章：

2002年，有几个日本朋友来中国旅游。陪他们游览长城归来时，导游把车停在一家新装修的药店前。同行的黑川先生对买药不感兴趣，一个人走到窗前看外面的景色。无意中看到他在那里皱起眉头的样子，我以为他有什么意见，便去问他为什么不开心。没有想到他指着新装的铝合金窗框的一个角说，中国的发展还需要时间啊。仔细看去，大概是施工者最初计算错误，在铝框下边接近拐角的地方，多锯了一个小豁口。黑川手扶窗向外看时，豁口的尖角恰恰划破了他的手。

“在日本，这样的活儿是不能交工的。交工的话，那会是做活人的耻辱。看来中国赶上世界水平，还需要时间啊。”工匠出身的黑川的话题，显然超出了划破手掌这个小事故：“这回来中国，乍一看到上海、北京这些大城市，建设得和东京、大阪没有多少区别。可一往细处看就觉得还是有很大的距离。这里的内装潢一看上去很漂亮，可你看墙上新刷的乳胶，已经有了鼓起来的小点，用不到半年，这里会出现脱落，像秃头上的瘢痕。你再看窗帘上的铁环，已经有了红色锈痕。哪怕硬件完全做到一样了，如果这里，”他指了一下脑袋，“如果这里没有完全做到更新，就做不出世界上最漂亮的活儿。”

2001年我回国前，日本的市场上，已经到处充满了中国的制品。作为一个中国人，我感到遗憾的是，我们的产品经常只是以价廉取胜。一架美能达相机，外形完全一致，只是因为下面的产地分别标明“made in Japan”（日本制造）和“made in China”（中国制造），价格就完全不同。

我专门问过美能达的一位经理。据他讲，设在中国的工厂和日本的工厂生产线完全相同。可为什么同样的机器，我们做的产品，在世界上只能卖上中低档的价钱，日本人做的产品，却能卖上高价？答案的一部分，就在黑川先生提到的“这样的工作是不能交工的。交工的话，那会是做活人的耻辱”，“做不出世界上最漂亮的活儿”，这些看似普通的话中，却隐含着对中国企业精细化进程的深深忧虑。

天津某大型国有企业集团一名高级管理者对此也深有体会：

公司在一年前开始推行准时制生产，对生产现场的布局调整得比较合理，但一年后，情况并不是很理想，由于相关部门在管理思想上没有根本

转变，管理方法不适应准时制生产的要求，导致公司采购环节的物资供应滞后、采购跟踪和反馈不力，严重制约了整体效率的提高。同时，因为物资供应滞后等影响又带来了种种浪费现象的出现：等待的浪费、搬运的浪费、为赶交货期而可能产生的不良品的浪费，等等，实施的成果被浪费抵消。

公司经营层反复寻找症结，结果发现，在推行准时制生产的过程中，只有生产现场制造人员的思想得到了转变，而其他部门的管理人员通常认为，精益生产方式是生产现场的事，和本部门联系不大，因此其管理思想没有真正得到转变，从而使物资供应没能和推行精益生产方式的生产现场融为一体。随后该企业通过对管理人员的培训教育，经营层亲自推动实施，使管理人员思想进行了转变。目前该企业准时制生产运作效率有很大提高，企业也因此得到了丰厚的回报。

精细化管理虽然也受到了企业领导层的重视，但其应用的时间并不长。相对于其他管理理念，精细化管理思路还属于比较新颖的管理思想。因此，要将这种管理理念渗透到企业经营管理的各个环节，还是一项长期而复杂的过程。

成功实施精细化管理就需要企业高层管理者在企业内部营造一种氛围，从注重培养员工的精细化观念和意识入手，积极主动采取各种形式，向员工广泛宣传灌输精细化管理的深刻内涵和重要意义，全面把握和领会“精细化管理”的灵魂和意义，最终将精细化理念植根于员工的脑海。

只有这样，才能由被动变为主动，有效推动精细化管理的实施。精细化是一种意识，是一种理念，更是一种精益求精的态度。

第2节

细节是一种创造

很多小事，可能每个人都会做，但往往做出来的效果却大不一样，为什么呢？这就取决于在一些细节上下的功夫和创新了。

看不到细节，或不把细节当回事的人，对事情只能敷衍了事。因为这种人不是把工作当作乐趣，而当成不得不受的苦役，这样能把事情做好吗？

而能考虑细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细、做好，而且注重在做事的细节中寻找机会，并能抓住机会、不断创新，从而使自己逐渐走上成功。

原台湾首富王永庆就是一个在经营中不断把握细节、寻找机会、不断创新的人。

王永庆早年家里贫穷，读不起书，只好去米行里做伙计。他做伙计期间并不像其他伙计那样做一天和尚撞一天钟，而是一边留心观察各种进进出出的人，尤其是老板谈生意时，他特别留意；一边又在暗暗积累资金，希望有朝一日能自己开店。

1932年，年仅16岁的王永庆从老家来到嘉义开了一家米店。当时，小小的嘉义已有近30家米店，竞争非常激烈。王永庆仅有200元资金，只够在一条偏僻的巷子里租一个很小的铺面。他的米店开办最晚，规模最小，更谈不上什么知名度，没有任何优势可言。刚开张时，生意冷冷清清，门可罗雀。

王永庆也曾背着米挨家挨户去推销，但效果不太好。

怎样才能打开销路呢？王永庆经过认真分析和思考后认识到，要想米店在市场上立足，自己就必须有一些别人没有或做不到的优势才行。仔细观察和思量之后，王永庆很快从提高米的质量和服务上找到了突破口。

20世纪30年代的台湾，农村还处在手工作业状态，非常落后。用户在做米饭之前，都得淘米，用起来有很多不便，但都习以为常，见怪不怪。