

把小事做细

把细事做透

Train minutial spirits

培养

梁国风 著

细节精神

中国人不缺勤劳不缺智慧
我们最缺的是做细节的精神
——《细节决定成败》

培养成就大事业的职业精神

最新企业员
工培训读本

黑龙江人民出版社

T  *ninutial spirits*

培养

梁国风/著

细节精神

培养成就大事业的职业精神

黑龙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培养细节精神/梁国风编著. —哈尔滨: 黑龙江人民出版社, 2004. 10

ISBN 7 - 207 - 06391 - 1

I. 培... II. 梁... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 111420 号

书 名 培养细节精神
责任编辑 刘桂华
出版·发行 黑龙江人民出版社出版·发行
通讯地址 哈尔滨市南岗区宣庆小区 1 号楼
邮 编 150008
网 址 www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net
印 刷 北京智慧源印刷有限公司
经 销 新华书店
开 本 787 × 1092 毫米 1/16 10.4 印张
字 数 1500 千字
印 数 8000
版 次 2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7 - 207 - 06391 - 1/F · 1136

定 价: 23.8 元

(如发现本书有印制质量问题, 印刷厂负责调换)

序 言

在国外，经常听到别人说中国是一个发展中国家，或者说第三世界国家。中国的产品、中国的技术在国际市场上缺乏竞争力。就连中国的企业也缺乏明显的经济效益。这为什么？一个主要原是我们没有做好细节工作。细节就好比“润滑油”，有了它事半功倍，没有它举步维艰甚至寸步难行。

为什么强调细节？为什么要培养细节精神，因为现代社会的竞争是细节的竞争。现在社会的产品和知识在全世界范围内都能共享时，只有细节不能直接引进和简单复制。细节决定差异，差异决定成败。为什么日本的汽车销量第一，原因是它比同类汽车的密封系数高1%，省油1%，噪声小1%。1%差多少？1%就是成功与失败的差别。如何做

到这1%？靠的是细节。靠的是生产过程中一根绳索的摆放不高不矮，不粗不细，不偏不歪。

细节是什么？细节是一种态度，是一种准备，也是一种精神。细致严谨的态度是做好细节的前提，只有重视心态中的细节，才能发现细节。细节又是一种准备，一种实力。长期的积淀，才能形成一种实力，将细节内化为行动，成为一种习惯，一种预期。细节又是一种精神，细节追求完美，细节也成就完美。细节就是品质，细节也体现品位。

我们已经进入了21世纪。这是一个以1%决定胜负的商业时代。在这个时代，一个细节就可以左右我们的成败和兴衰。所以，我们必须谦虚谨慎，我们必须戒骄戒躁。我们必须调整心态，甘做小事，做好琐事，做亮细节。“天下大事，必做于细”。但有时感觉我们企业太浮躁了，心态难以平稳安静，老想着做大、做强，可就没想到做稳、做细。

我们需要一种细节精神。对自己，对公司，对我们的未来。

作者

2004年10月8日于北京朝阳

目 录

第一章 在细节上较真 /1

企业经常面对的都是看似琐碎、简单的事情,却最容易忽略,最容易错漏百出。其实,无论企业也好,个人也好,无论有怎样辉煌的目标,但如果在每一个环节连接上,每一个细节处理上不能够到位,都会被搁浅,而导致最终的失败。“大处着眼,小处着手”,与魔鬼在细节上较量,才能达到管理的最高境界。

第一节 细节的力量 /2

第二节 企业的成功与1℃有关 /6

第三节 世界级的竞争,就是细节竞争 /9

第四节 天下大事,必作于细 /13

第二章 细节是决定成败的关键因素 /18

这是一个以1%、2%决胜负的商业时代,一个细节就可以左右企业的成败。这个细节在自己手里是王牌,在对手手里是炸弹。忽视细节,结果必然是惨败。细节确实是一个幽灵,往往在我们不注意的时候,向我们扑来。我们往往最易漠视的就是那些看似简单、琐碎的事情。在从事企业与项目管理时,最普遍最突出的问题就是简单容易的事做起来总是马马虎虎,漏洞百出。其

实反过来看,什么才叫不简单?可以说能够把简单的事情天天做好就是不简单。什么叫不容易?大家公认容易的事情,非常认真地做好它,就是不容易。

- 第一节 细节造就魔鬼 /19
- 第二节 细节的陷阱 /21
- 第三节 忽视细节招致失败 /27
- 第四节 小细节,大代价 /32
- 第五节 千里之堤,溃于蚁穴 /36
- 第六节 成败就在一念间 /39

第三章 培养细节精神 /42

竞争便要知己、彼之长短。中国企业拥有原料价格、劳动力成本低的优势,似乎在管理方式上也不输于人,可是,我们现在仍然无法与日、德、美诸国的企业抗衡,其中很重要的一点恐怕是:我们的企业领导和员工集体缺乏细节精神。执行来源于精神的事先确立,做到执行于细节,首先需要树立细节精神。

- 第一节 穿耐克鞋的佛陀 /43
- 第二节 莫斯科不相信眼泪 /47
- 第三节 细节的DNA /49
- 第四节 “木桶原理”的延伸 /52

第四章 细节就是竞争力 /56

细节实质是什么?细节实际上是一种长期的准备,从而获得的一种机遇。细节是一种习惯,是一种积累,也是一种眼光,一种智慧。只有保持这样的工作标准,你才能注意到问题的细节,你

才能做到为使工作达到预期的目标而思考细节。否则,再注重细节也是精心导演了一幕让领导过得去的演戏。在物理学上可以细分到粒子,医学上可分到细胞,数学可以从0到无穷大,让我们从0做起,1就是1,2就是2,心中有一万,着眼1+1,才能创造出人生财富和价值。细节不是空喊出来的。细节就是一种积累的经验 and 习惯,关系着企业的方方面面。

第一节 “上帝”就在细节当中 /57

第二节 细节就是机遇 /60

第三节 细节就是实力 /63

第五章 完美的态度,完美的细节 /66

“细节经济”时代,靠的是细节制胜。细节是敬业,是专业,是态度。上帝说,你看,你看,细节的心就是心态的脸。心态变了,细节就溜了。不管大事小事忽略了细节都要给工作造成不同程度的影响或损失。因此企业员工的一项基本素质就是态度要认真。严谨的工作态度才是做好细节的前提条件。所谓严谨,就是认真到近乎苛刻。

第一节 注意细节的前提在于态度 /67

第二节 工作态度决定工作细节 /71

第三节 严谨的态度,完美的细节 /78

第四节 $1\% + 99\% \geq 100\%$ /82

第五节 心态中的细节 /85

第六章 细节在于执行 /89

大处着眼,小处着手。在企业的日常管理上,细节不仅指公

司的各项作业规定,还包括桌面的整洁、服装仪容等。在人力资源管理上,抓住细节更可以推知人的品德与能力。在营销管理上,对细节的注重就可以加深顾客对企业注重服务与质量意识的印象,而这一切都能决定企业最终管理上的成败。总之,在现代这样的社会,当所有的技术和信息都能共享的时候,唯一决定成败的就是细节。细节的工作让竞争对手无法复制,无法共享,从而保持自己的竞争优势。细节的积累能够实现从99到100的质变。

- 第一节 执行细节是关键 /90
- 第二节 与经销商交往中的细节 /94
- 第三节 关怀消费者的细节 /101
- 第四节 品牌营销中的细节 /104
- 第五节 活动策划中的细节 /108
- 第六节 服务中的细节 /112
- 第七节 用细节留住你的顾客 /117

第七章 握住细节的手 /123

我们正处于“细节”的时代,产品、服务、管理等微小的细节差异有时会放大到整个市场上变成巨大的占有率差别。一个公司在产品、服务和管理上有某种细节上的改进,也许只给用户增加了1%的方便,然而在市场占有的比例上,这1%的细节会引出几倍的市场差别。原因很简单,当用户对两个产品做比较之时,相同的功能都被抵消了,对决策起作用的就是那1%的细节。从这个意义上说,细节的手,其实就是命运之手。

- 第一节 细节的手? 命运之手? /124

第二节 一个鸡蛋,还是两个鸡蛋? /126

第三节 差距只有1.5秒 /128

第八章 给关注细节者的七大忠告 /131

对于一个企业或一个人,成功的很少有轰轰烈烈的时刻,大部分的成功都是建立在一点一滴、日积月累每一个活动细节之上,即坚定不移地做好每一个细节。决定成败的必将是微若沙砾的细节,细节的竞争才是最终和最高的竞争层面。

第一节 做好每一个细节 /132

第二节 大处着眼,小处着手 /134

第三节 细节需要眼光 /136

第四节 留心才会注意细节 /140

第五节 把小事做细 /143

第六节 细节也要恰到好处 /150

第七节 不要为了细节而细节 /153

第一章 在细节上较真

企业经常面对的都是看似琐碎、简单的事情，却最容易忽略，最容易错漏百出。其实，无论企业也好，个人也好，无论有怎样辉煌的目标，但如果在每一个环节连接上，每一个细节处理上不能够到位，都会被搁浅，而导致最终的失败。“大处着眼，小处着手”，与魔鬼在细节上较量，才能达到管理的最高境界。

第一节 细节的力量

先说一个很有意思的小故事。

有位医学院的教授，他在上课的第一天对他的新学生说：“朋友们，你们是否知道，当医生最要紧的一个素质就是胆大心细！”说完，他便将一只手指伸进桌子上一只盛满尿液的杯子里，接着再把手指放进自己的嘴中。看得他的学生一个一个张大了眼睛。随后教授将那只杯子递给目瞪口呆的学生，让这些学生照着他的做法来做。每个学生都忍着呕吐，像教授一样把手指探入杯中，然后再塞进嘴里。教授看着学生的狼狈样子得意的要命，最后他微笑着说：“哈哈，不错，不错，你们每个人都够胆大的。”紧接着教授又难过起来：“只可惜你们看得不够心细。你们没有一个人注意到我探入尿杯的是食指，放进嘴里的却是中指啊！”

这个故事里的教授，他本来的意思是教育学生科研与工作都需要注意细节，相信这些尝过尿液的学生应该终生能够记住这次“教训”。其实我们做企业更需要养成注意工作细节的习惯。所谓千里之堤，溃于蚁穴，细节的宝贵价值更在于，它是创造性的，独一无二的，无法重复的。记得《晏子春秋·外篇第八·景公问天下有极大极细晏子对第十四》中有一个寓言故事，说的是齐景公问晏婴：“天下有没有最大的东西？”晏婴回答说：“有啊，在北海有一中种鸟叫大鹏，它脚踏浮云，背耸苍天，尾横天涯，跃饮北海，脖子与尾巴塞满整个天地，无边无际没有尽头。”景公又问：“那么有没有最小的东西？”晏婴说：“也有。东

海里有一种小虫子，竟然在蚊子的睫毛里筑巢，在巢里产卵孵化，小虫子长大从蚊子的睫毛飞出去，蚊子竟然没有察觉，我只知道东海的渔民管它叫焦冥。”这篇寓言也告诉我们一个很明显的道理，世界上的事物有大有小，从而构成了一个缤纷的世界。作为企业管理亦如此，一个优秀的管理者只有注意到必要的细节，才能深入了解管理过程中的微理之处，才能保证企业的发展战略完全的执行下去。

某纯净水公司的营销非常注重实效，每天在全市穿行的100辆崭新的送水车，醒目的品牌标志统一的车型颜色，本身就是流动的广告，而且即使没有送水任务也要在街上开着转，多好的宣传方式，别的厂家根本没重视这一细节。于是，该纯净水销量日增。

然而，没过多少月，该纯净水销量大减。原因恰恰是送水车惹得祸。原来，这些送水车用了一段时间后，由于忽略了维护清洗，车身甩满了泥污，甚至有些车厢已经明显破损，但照样每天在大街上招摇。看来“成也送水车，败也送水车”。

曾经留意到一家小餐厅内部布置颇有一丝新意。各个餐桌上都摆上了一个颇有创意的牙签筒：筒体以“露露”的蓝、白色为基色，印有“露露”的logo，并且表面绘有与露露杏仁露包装罐体图案一致的图案，看似一件设计精美的艺术品；另外餐厅的墙壁上也挂上了一个很有个性的店表：整个店表同样以蓝、白为基色，配以红色的表针，表面中上端印有“露露”的logo，下半部分印有“喝露露葆健康”、“中国驰名商标”、“美容养颜、调节血脂、调节非特异性免疫”（露露宣传广告语）等字样，整个店表浑然一体，没有丝毫的杂乱之感。

小小的牙签筒，设计精美，图案简洁，色彩明快，告别了单调的白色，既为顾客的就餐消费提供了方便，同时，又通过与产品包装罐体一

致的图案设计吸引了顾客的眼球，形成了“露露”品牌极强的品牌联想力与品牌亲和力。据餐厅老板反映，露露牙签筒因设计精美、实用性强，存在比较严重的丢失现象，排除社会道德方面的因素，我们应该怎样从宣传效果的角度看待这一现象呢？结论只有一个：露露的牙签筒受欢迎！不仅商家欢迎，消费者也欢迎。顾客吃完饭，把牙签筒带回家，再配以家庭范围内的口碑宣传，最终使露露宣传品的宣传效果得到了放大。而“露露餐厅”以蓝、白为主色，红色为点缀，三色构成了“露露”宣传品的代表色，极易与周围餐厅的装潢风格融为一体，起到了一般宣传品所没有的装饰效果。还是听听餐厅老板对露露餐厅的评价吧，“露露为我们考虑得很周到，并非单纯为了宣传他们自己，倒像是为装饰我们，虽说上面也有他们的宣传语，不过很简洁明了，可是谁看了还都知道是露露的东西，这个度很难掌握。不像有些厂家只顾自己宣传了，广告的感觉太浓，甚至地址、电话、联系人都写上了，显得太乱，我们不爱用，即使当时勉强用上，他们厂家的人一走，我们就赶快换了”。

实际上，影响消费者日常主观感觉和评价的，也往往是企业服务细节的问题。比如前几日，我从北京坐飞机回海口，就因为航空公司的几个服务细节，弄得我心绪不佳。进入现代化的首都机场新航站楼，面对168个办票点，因为找不到办票向导牌，我来回奔波了好几趟，也见不到咨询服务人员。我本来轻松的心情，顿时生出了几许遗憾。好不容易找到了海口办票口，又因为办票人员比显示屏公布时间晚到12分钟而心绪变得更糟。坐上海南航空公司的4122航班后，偏偏目击空姐给外宾发英文报纸，却对同胞说“不行”的场面，犹如被戏弄一般，感觉更差。心里一直在想，为什么国内的企业就做不到细节呢。天天大家都在喊细节细节，却对研究的细节熟视无睹呢。

其实，这些细节并不是什么大不了的原则问题，它们的存在也不能简单地归之于管理水平低、服务质量劣。问题是我们自己现在变得日益挑剔，好像特别喜欢在“细节”上理论、探究。我们否定一件式样、色彩都很时尚的衣裳，可能只是因为一个绽出的线头；我们失去品尝美味佳肴的兴趣，也仅仅缘于碗碟边沿的一个污点。曾几何时，我们国家还是一群饥餐渴饮、不顾细节的粗心者。在短缺经济时代，我们无法选择、无权选择，一切只求有，难求精；分房子，打破头入围上榜就是万幸，谁会去细究房子结构、地砖质量；乘火车，找关系弄张票不误行程，就已谢天谢地，哪有心思计较乘务员的态度好坏，车厢环境的整洁与否。我们从粗心到细心的变化，折射出商品供给从短缺到相对过剩的时代变迁。从短缺经济的吃不上鸡蛋，到今天鸡蛋里挑骨头的演变，就是现今你我面临的这个社会的客观背景。它正在不知不觉地改变着我们的生活和心态。对于这一社会变迁，相信我们的企业也应该认识到。想到就应该做到。

随着生产水平的提高，眼下的商品、服务竞争，在一定程度上已经表现为细节竞争。比如，彩电、冰箱、洗衣机等家用电器，产品质量、服务水平，大家都差不多，谁也难说拥有多大优势；彼此之间的差别，主要表现在外形、色彩、具体的售后服务水准，甚至是一个投诉电话的语气等“细节”问题上。

明智的企业家已经将越来越多的智慧和关怀凝聚在商品的细节上。最近几年，日本丰田造3.0皇冠牌轿车，新款、旧款的差别，只是在汽车轮胎上方，镶嵌一道铮亮的铝质装饰边，将这条装饰边换成金黄色的，就成了更新的款式。这是讲究商品细节的案例。服务行业更加注重细节。人们出入公共场所，都有如厕染病之忧。美国一家飞机场在公厕的马桶

上装上塑料薄膜，旅客只要一按桶侧按钮，薄膜就会自动翻新。如此细节创新，令旅客倍感温馨。以上事例证明细节在市场竞争中的特殊位置。细节可以将竞争导向成败，细节革新也蕴涵着崭新商机。看来，我们启动市场，既要大处着眼，也不能疏忽了细节。

第二节 企业的成功与1℃有关

一位年轻人大学毕业后到一家大型企业工作。参加工作的前三年，公司的效益非常好，每个月他总会有一笔不菲的工资和奖金。在外人眼里，他能拥有这一切已经很不错了，他也很知足。和他一起共事的大都是大学毕业的年轻人，随着时间的推移，按部就班的工作节奏使他们变得懒散，总觉得工作生活中缺少激情。他们厌倦了目前的工作和生活，想跳槽换个环境。

市场的竞争是残酷的，经济的风云变幻是很难预料的。就在他们决定跳槽的时候，公司由于在一个重大项目上决策失误，损失惨重，多年来公司创造的辉煌一夜之间化为乌有，面临破产的困境。平时公司的经理带领他们创业，对这些年轻人也格外照顾。在公司处于困境的时候选择跳槽，他们很是过意不去，但是长期在公司呆下去不会有太大的发展前途。权衡再三，他们决定离开，另谋高就。就这样他们联合了几个年轻人写好了辞职报告。

盛夏时节酷暑难耐，为了节约用电，公司老总把自己办公室空调的温度从23℃提高到24℃。为此，经理特意在门口贴了一张小纸条：“关

键时刻，让我们从点滴做起。尽管公司处于困境，但困难只是暂时的，如同乌云遮不住太阳。为了节省1℃的电量，你们进入我的办公室时，可以随便减去一件衣服。”

在这个以严格的等级制度管人的公司，没有人可以在进入经理的办公室之前随随便便脱去西装。尽管经理贴出了小纸条，可是没有人在进入他的办公室之前减衣服。时间长了，经理发现了这一点，立即从自己做起，自己先减去一件衣服，穿着随便些，让来汇报工作的员工放松心情，自然一些。

那天他们走到经理办公室，看到小纸条，没敢脱衣服，但心微微地被震动了一下。走进办公室，他们发现经理穿着很随便，而且他们观察到经理室的空调温度比往常高了1℃。经理让他们脱去外套，有什么想法慢慢汇报。先前想好的理由顷刻间化为乌有，最后他们红着脸退了出去。此后，他们的心长久地被那1℃温暖着，尽管那1℃对一个员工上千的企业算不了什么，但是他们从那微不足道的1℃中看出了一种温暖，一种精神。几个月过去了，始终没有人提辞职的事情。后来那家公司走出了困境，企业的发展蒸蒸日上。有人说企业的成功与1℃有关，也有人说与1℃无关。

有一次，我们一帮同事聚会时，顺口聊起了男篮的中塞之战，也就提到了教练哈里斯。中塞之战前夜11时，队员们早就进入了梦乡。哈里斯却独自坐在房间里，思忖次日对塞黑队的比赛该怎么打。

他非常想要小组赛中塞黑队输给新西兰队的录像资料。因为中国队战胜了新西兰队，按照这个逻辑，中国队可以从新西兰队的胜利之中，获取有用的东西。

“于是，我走出了房间，去奥运村里的音像图书馆找资料。奥运村里