

抓细节是慢的艺术，抓落实是快的艺术

左手抓 右手抓 细节 落实



汪大海 胡卫红◎编著

先把事情做对，再把事情做好，达成目标才是硬道理。

石油工业出版社



员工成长书架
Employee Development

抓细节是慢的艺术，抓落实是快的艺术

左手抓 右手抓 细节 落实



汪大海 胡卫红◎编著

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

左手抓细节 右手抓落实/汪大海 胡卫红编著.

北京:石油工业出版社,2009.9

ISBN 978-7-5021-7263-3

I. 左…

II. ①汪…②胡…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 112799 号

左手抓细节 右手抓落实

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址: www.petropub.com.cn

编辑部: (010) 64523643 营销部: (010) 64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

787 × 1092 毫米 开本: 1/16 印张: 11

字 数: 154 千字

定 价: 22.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究

前言

FOREWORD

细节是慢的艺术，落实是快的艺术

抓细节是一项慢的艺术，对领导和管理者而言，它不仅是眼前的工作，也是终生的追求。

细节的自然表达，源于深厚积累的底蕴，“台上三分钟，台下十年功”，一件小事，一句话，一颦一笑，无不折射出长期的素养。

“蒙娜丽莎的微笑”，堪称细节表达的典范，那一抹温柔而庄重、略带忧伤又似讥讽的微笑，令全世界神魂颠倒。而蒙娜丽莎的右手，也被誉为“美术史上最美的一只手”。

她的作者达·芬奇，为细节塑造下了多少工夫呢？少年时画蛋三年，从最缺少变化的东西中寻求最细微的变化，使他获得了细致入微的观察力。青年时融身于自然，留下大量素描习作，同时钻研技法，以线条的刚柔疏密来表现光影的微妙变化。此外，他还在哲学、音乐、雕塑、建筑工程等多方面有很深的造诣，深厚的底蕴，是他创作《蒙娜丽莎》及其他惊世之作的源泉，是他把细节演绎到入神境界的基础。

抓管理如同绘画，细节的完美是管理的极致，但却不能从细节开始着手，而应先奠定基础，使细节自然表达出来，这才是合理的顺序。

管理是一门综合艺术，涉及的学科十分广泛，哲学、科学、美学、心理学、经济学、社会学、政治学等，甚至包括军事学和宗教学。管理涉及的技术也很庞杂，不仅包括应用工具的技术，也包括组织人力和调理人心的技术，如识人选人技术、流程设计技术、沟通技术、口才技术、广告技术，等等。

人们的思想境界可能高于本身的学养，但办事水准却可能低于技术的高度。

改变观念相对容易，要提升办事水准，必须在技术上取得突破。

所以，抓细节不能急于求成，不妨理性一点，悠闲一点，忍受暂时的不完美，致力于整体的提升。

抓落实是一项快的艺术，有时候，在规定时限做到 60 分，胜于超时达到 100 分。

落实的最大目标并不是时间，而是胜利。首先应抓住几个核心控制点，其他方面能够做到完美当然更好，即使有所欠缺，只要核心在手，仍可确保胜利。如果丢掉了核心，无论在规定时限完成还是超时完成，都没有意义。

但是，在当今竞争激烈的环境下，落实的最大目标虽然不是时间，胜利却常常跟时间联系在一起——商标被人抢注，你再也没有机会；发明专利被人抢先，你只好为此支付权利金；新产品晚一步上市，你不得不付出更大代价争夺市场份额，凡此种种，不一而足。

所以说，落实是一项快的艺术。作为管理者，首先要改变部下拖沓的作风，率领他们快捷地行动。



上篇 左手抓细节

第一章 先把事情做对，再把事情做好

做赢家要行赢道。方向错了，细节的完美可能等于零。

不谋全局者，不足谋一域	3
保护你的“创业基因”	5
文化好的企业意味着快乐	8
抓细节要以成本优化为原则	12
办事的显规则和潜规则	15
越成功越要有“危惧意识”	19

第二章 做大靠战略，做强靠细节

细节以战略为目标，战略以细节为铺垫。

细节与战略的关系，如同水滴与水流，原本一体。完美的管理，两者相互融通，无须刻意分别。当你需要集中精力抓细节时，往往是管理发生障碍的时候。大小合一、远近相宜，是管理者的无上追求。

做出自己的身份	23
从细微处体现专业品质	27
跟粟裕将军学策划	31
从巴菲特选股看企业的“安全边际”	37



苏联解体背后的细节功夫	41
对市场“精耕细作”	45

第三章 问题出在制度，失误出在细节

制度的问题，可能动摇根本；细节的疏忽，其影响可能难以估量，但不必过分夸大。只要制度得当，人心归一，细节自然也就梳理整齐了。

最可怕的错误是除了结果谁都没错	49
感情的力量永远无法取代制度	52
管理制度要通情达理	57
以行业领先者为坐标	60
流程管人，人管流程	65

第四章 重视细节靠理念，改善细节靠技术

抓细节要依赖技术的支持。

理念的提升，只是万里长征走完了第一步，当然是可喜的一步。接下来，应该是孜孜不倦地对技术的追求。

硬件要过硬，软件不能软	69
前十年学技术，后十年享受技术	73
麦当劳细节设计中的大学问	78
最重要的是体察顾客心理	81
处理客户投诉的技术	85
“微笑服务”不仅是态度也是技术	90
技术的极致是艺术	93



下篇 右手抓落实

第五章 人人是人才，落实靠团队

没有无能的员工，只有无能的团队。

没有完美的个人，只有完美的团队。

企业最好不要有无法替代的人才	99
鼓励勇敢者，打击旁观者	103
海尔“赛马不相马”	107
建立落实型组织的七个要点	111
执行过程不可操之过急	114
员工满意度是关键	118

第六章 科学决策是落实的基调

成败在作决定的那一刻已经定调。

接下来，只剩下输得更狼狈或是赢得更漂亮，那要看你的落实能力。也许存在意外失败或侥幸成功的可能，但其概率大约相当于买彩票。

老板也许是落实的最大障碍	124
变法莫学王安石	128
扬长避短是关键	132
独裁的好处和弊端	136
决策的艺术	140

第七章 标准清晰是落实的关键

讲清任务要点，设立清晰标准。



中国企业普遍存在的问题是：员工无论努力与否，都不清楚自己是否已经做得够好，也不清楚怎样才算做得更好。其原因是职权划分与工作标准不够清晰。

清晰而准确地下达任务	144
绩效考核的原则	147
绩效考核清晰化	150
不要玩欺骗性薪酬标准	154
用绩效沟通促落实	158
谁当考评官	162



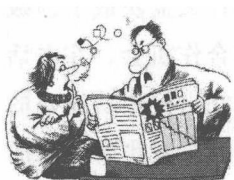
上篇 左手抓细节



抓细节要讲一个“慢”字。
从理念修正到战略疏理，
从制度铺陈到系统改进，
从设备更新到技术攻关，
一定要由“慢”处得来。



第一章 先把事情做对，再把事情做好



做赢家要行赢道。方向错了，细节的完美可能等于零。

不谋全局者，不足谋一域

古人云：“不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”忽略长远，眼前做得再好，盛景能够维持多久？忽略全局，局部做得再漂亮，胜势能保持多长时间？忽略大节，细节做得再完美，如何能成为赢家？

汉高祖时，英布谋反。一位熟知英布为人的部下对汉高祖说：英布有上、中、下三计，如果用上计，可以一举夺得大半个天下。但他一定会用下计，偏安一隅。

汉高祖问为什么，部下说：英布谋反，只是为了自己的权势，哪会为天下百姓谋求永久的事业，所以他一定会用下计。

英布果然用的是下计，很快被汉高祖剿灭。

深谋远虑的战略家们永远将全局的方向性选择列为首要问题。一位大企业家说：假如战略选择正确，哪怕事情只做到七八十分，仍有钱赚。言外之意，假设战略选择错误，哪怕事情做到一百二十分，也等于零。



道理其实很简单：方向正确，在行进过程中，即使稍有不如意的地方，仍有可能达到目标；反之，南辕北辙，无论过程是否完美，都会离成功越行越远。

这并非否定细节的价值，但一定要强调：抓细节必须以正确的战略为导向。

埃德·罗伯茨曾经是比尔·盖茨的合作伙伴，为什么盖茨成了顶级富豪，罗伯茨却成了小人物？想当年，盖茨为了争取合作机会，在电话里向罗伯茨说尽好话，又连续八个星期废寝忘食，编制出罗伯茨需要的电脑软件。合作期间，罗伯茨是最大的受益者，对经营管理享有绝对的支配权，盖茨和他的微软公司只能获得软件销售的若干版税。

作为“个人电脑之父”，罗伯茨为世界创造出了一个全新的市场，其前途不可限量。许多电脑购买者为了早日拿到心仪的产品，专程搭飞机来提货，几年时间，他就卖出了6万台电脑，“钱”途一片光明。但出人意料的是，短暂的风光之后，罗伯茨开始走下坡路，最后只好卖掉公司，几经周折，他来到佐治亚州那个只有2600人的科克伦小镇，成了这里唯一的一名医生。

罗伯茨在细节方面做得并不差，他想了许多促销高招，他出动宣传车，到美国各地巡回展示、现场操作，取得了很好的促销效果。那么，他失败的根源是什么呢？

1. 没有跟广大消费者站在同一阵营

消费者永远选择更好、更便宜的产品，但罗伯茨对改进产品不感兴趣，只想利用电脑爱好者的狂热来赚钱，他把主要精力用于说服消费者接受自己现有的产品，尽管它们不够好。后来，众多的竞争对手挤进电脑市场，开发出了更好的产品。但罗伯茨仍不着手改进产品，只是大发牢骚，在媒体上大骂对手是窃贼、强盗、骗子，因为他才是个人电脑的发明者，别人都模仿了他的创意。而别人无意否定他发明者的身份，也没有兴趣跟他打“嘴仗”，只是默默地占领着市场。于是，罗伯茨的生意一落千丈。



罗伯茨不肯满足消费者对优良产品的需求，岂不是跟“民心”背道而驰？他最后被市场抛弃，乃是必然的结局。

2. 没有跟合作伙伴站在同一战壕

当生意陷入困境时，罗伯茨扭转困境的办法竟然是牺牲合作伙伴的利益——盖茨设计的软件在当时是最优秀的，由微型仪器公司独家专卖。罗伯茨利用这一优势，想出了一个办法：捆绑式销售。如果用户单独购买软件，需要付 500 美元；如果同时购买电脑，总共只需付 300 多美元。这项“霸王条款”对电脑促销有一定好处，却大大限制了软件销售，损害了盖茨一方的利益，最后，随着罗伯茨的生意每况愈下，微软公司每月的版税收入不够支付工资，于是，盖茨通过一场官司，摆脱了与罗伯茨的合作关系。罗伯茨失去唯一优势，他的公司也就难以为继了。

合作是为了盈利，如果双方都能如愿，就是同一战壕的战友；如果一方以损害另一方利益的方式盈利，就变成了怨友。在利益问题上，没有谁是傻瓜，敌友关系也因此变得泾渭分明。

抛开正确的战略而谈细节，可能是“只见树木，不见森林”。先把事情做对，再把事情做好，这是办事的一般顺序。判断战略是否正确，其实很简单，不外乎两点：

(1) 你是否顺从而不是违背大众的喜好。

(2) 你的策略能否让所有合作者如股东、员工、客户受益，而不是损害他们的利益。

如果两个问题的答案都是肯定的，那么就说明你走对了路，只需将细节做好，一定能成功。

保护你的“创业基因”

孔子说：“君子务本，本立而道生。”凡事都有根本，如同一棵大



树，必然发端于最初的一颗优良种子。抓住了根本，用心打理，细枝末节的事都可自然成就；失掉了根本，一味在小处下工夫，怎么努力都不成。

有人会问：种子再好，没有合适的天气和土壤，有什么用呢？是啊！个人的努力总会受到环境的影响。但是，看问题应该放宽视野：在一个竞争图存的社会里，大家面临着相似的环境，假设一粒良种不能长成大树，一粒劣种又怎么可能生根发芽？假设大树的种子不能长成大树，小草的种子又怎么能长成大树呢？

当然，所谓“根本”，并非只是一粒种子，而是一个种子基地，简单说，它是你的核心竞争力，是你的“创业基因”，能够帮助你无限地复制成功。

“务本”的道理一目了然，奇怪的是，很多人竟然视而不见。他们宁可相信点石能成金，宁可相信种瓜能得豆，也不肯在根本上付出努力。还有的人，起初走“务本”道路，尝到了甜头，待事业做大了，烦琐的事务越来越多，各种意外出现的诱惑也不时飘忽于眼前，以致眼花缭乱，渐渐忘了根本，“创业基因”开始发生病变，于是走上迷途。

“春都”集团的衰败就是一个很好的例子，该公司生产的火腿肠方便、卫生、实惠又好吃，赢得了消费者的青睐，成为市场上最畅销的产品品牌之一。人们无论家居、出行，甚至招待客人，都习惯性地选择该产品。1987年，“春都”年销售额为2亿多元，两年后，就猛增到20多亿元，年利润高达2亿多元，其发展势头之强劲，为一时之冠。难能可贵的是，它的壮大，依靠的是产品本身的竞争力，依靠的是优质的“创业基因”，并没有多少侥幸的成分。

但是，公司领导人“做大做强”的野心也随着事业的腾飞而日益膨胀，几年时间里，“春都”兼并了当地的药厂、制革厂、饮料厂等一大批亏损企业，由此背上了沉重的财务包袱。这还不是最严重的问题，包袱背上了毕竟可以放下，只要火腿肠的品牌不倒，核心阵地在手，一时的难关总可以闯过。而真正的问题是，“春都”的核心阵地也遭到了



攻击，各种同类产品相继上市，各种假冒产品损害着“春都”品牌的形象，他们进攻的主要手段是低价格。为了降低成本打价格战，“春都”作出了一个惊人的决定：减少火腿肠的含肉量。随着价格战的越演越烈，含肉量越降越低，从当初的85%一度降到15%，以致“春都”的职工把自己生产的火腿肠戏称为“面棍”。消费者很快感受到了产品质量的差异，许多人起初以为自己买的是假冒产品，后来才明白此产品已非彼产品，于是，“春都”失去了自己的根本，“创业基因”彻底变了质。与之相应，火腿肠的销量直线下滑，市场份额迅速萎缩。最后，“春都”上百条生产线全线停产，企业亏损6亿多元，外欠债务高达13亿之巨。

在“创业基因”中，质量是核心的核心，价格依附于质量，当然也很重要，但要以合理为度。在合理成本、合理利润的基础上制订合理的价格，不会损害竞争力。而“春都”为了追求不合理的低价格，竟然放弃自己的根本。

不只“春都”如此，国内众多企业，都有过这种方向性的错误。起初产品质量上乘，后来价格越做越低，质量越做越差，形同冒牌产品。更有甚者，在质量变差的同时，价格却居高不下，形同偷窃和诈骗，还能维持长久吗？

市场并非只能接受低价格，应该相信消费者的理性，只要坚持“一分钱一分货”，长期做下去，就没有被消费者抛弃的道理。时至今日，国内的高科技行业、高端产品市场几乎全被外国企业占据，国内企业主要控制的是低端市场。既然消费者能接受外国企业的高端产品，自然也能接受国内企业的高端产品，那么，国内企业为什么不坚持根本往高端做呢？何必一定要流连于中低端，以价格取胜呢？

当然，外国企业出于竞争的压力或趋利的冲动，也可能犯同样的错误，自伤“基因”，自毁“容貌”。麦当劳是全球快餐业的“巨无霸”，它的管理模式被商界引为经典，它对细节的关注令人叹为观止，在公众眼里，它似乎是一家不可能出错的公司。但是，麦当劳却犯过一个根本



性的大错误：有一年，美国农业部搞了一项正式调查，公布麦当劳4盎司肉馅的汉堡包含肉量从未超过3盎司。这一缺斤短两的行为遭到了媒体的严厉批评。

进入21世纪之后，随着麦当劳盲目的“本土化”战略以及下放特许经营店的自主权，它的特色服务正在日渐改变颜色，品牌的核心价值受到了挫伤，顾客满意度日渐下降，市场占有率也持续低迷。以前曾创下每3小时增加一家分店的纪录，后来反倒以经常关闭连锁店和裁员来应付危机，仅2002年，麦当劳就关闭了175家连锁店，并在全球范围内裁员600人，同时取消了在7个国家的扩张计划。

这家百年老店有可能倒闭吗？假设它的根本持续蚁蚀，假设它的“创业基因”不断变质，那么它将跟其他公司一样，也可能走上毁灭之路。

“没有沉没不了的船，没有倒闭不了的企业。”你想屹立不倒，就要像保护生命一样，保护自己的根本。

文化好的企业意味着快乐

据说，惠普公司有一条核心理念：经营好的企业意味着赚钱，管理好的企业意味着健康，文化好的企业意味着快乐。

千万不要误解这段文字的含义——企业的目标是赚钱，只要经营好就够了！

对于一家企业来说，通过某种手段快速赚钱，也许并不困难，但长期“带病”运作，极有可能“猝死”于某一天，那么赚钱又有什么意义呢？多少急于求成的公司，既没有优秀的产品，又没有过硬的管理，通过弄虚作假的手段上市“圈钱”。钱确实“圈”到了，业绩却乏善可陈，接下来就是亏损再亏损，结果自然是害人又害己。还有一些公司，