
细节决定成败

汪中求 著

新华出版社

前言

总觉得当今时代四处热气腾腾，一派欣欣向荣；但细心观察又觉得不少人心浮气躁，不少事浅尝辄止。这实在是全社会应加以关注的，也是当代企业都应着力解决的。

芸芸众生能做大事的实在太少，多数人的多数情况总还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事，也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事的不可缺少的基础。

自己在企业做营销、做管理的十几年中，目睹了多少企业曾经叱咤风云三五年，轰然倒下三五月，如三株、亚细亚、飞龙、巨人等国人耳熟能详的企业；也看到了那些在经济改革开放中新崛起的以联想、海尔为代表的中国优秀企业；也曾深入地研究了那些经得起时代考验的世界著名企业和百年老店，如麦当劳、肯德基、沃尔玛、丰田汽车公司、奔驰公司等，想探究企业成败的奥秘。从中得出一个结论：企业的失败固然有战略决策失误的原因，但我认为更重要的原因是细节上做得不够。而且，就决策做出的依据来说，决策失误也是由于细节不到位造成的。几乎所有成功的企业，无一例外是横平竖直、字正腔圆。正如麦当劳总裁弗雷德·特纳所说的，“我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。”

中国决不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决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。

因工作关系，我经常来北京，深切感受到这里的奥运气氛以及CBD、中关村的宏伟规划给人们带来的无限憧憬，但这里交通的拥堵、部分建筑风格的单调等，不免让人感到一丝遗憾，真心希望决策、规划部门的有关人员以及这些蓝图的设计者、工程的建设者们，能够在对每一个细节的关注中使这种遗憾不再增加。

日前，中国首次发射载人航天飞船，取得圆满成功，国人欢欣鼓舞。我在电视机前收看太空仓返回地面的报道，也仍然能看到几处细节的差池。如对于太空仓实际着陆点与理论着陆点差距的报道，先是4.8公里，现场记者说11公里，后来白岩松说是48公里；又如杨利伟出仓之际，几个声音在引导他，有说“慢点出仓”，有说“自主出仓”，有说“头先出来”，程序设计中没有指定现场指挥官么？

自己年近不惑才看懂“认真”二字，并为自己细微处做出的功夫顿生几分成就感。此前拙著《营销人的自我营销》中有一节，题为“把小事做细”，一直觉得意犹未尽；如今经不起鼓励，索性再认真一把，展开来议议，为严肃起见，定名《细节决定成败》。

作者

2003年10月于北京

第1章 天下大事，必做于细

——从改变观念着手

我始终不明白，电影电视里的武打设计，总要设计一些奇招、怪招、绝招，观赏性强了，使观众赏心悦目；但大多不符合实际生活，事实上简单的招式练到极致就是绝招

1. 不要以为总理比村长好当

我从来都认为，现在的人智商差距愈来愈小了，对自我的认识愈来愈自信了。这无疑是社会的进步。但另外一个极端又出现了，或正日益显现出来，那就是，人们过于相信自己，藐视一切。

的确，人不愧为高等动物。人的智商由7个基本部分组成：数字、感觉、空间、语言、记忆、归纳、表述。这得益于人有神奇的大脑。任何一位常人的大脑都优于任何一台计算机。人脑有10000亿个脑细胞，每一个细胞就象一棵树一样地复杂，而人的每一只眼睛都有13000万个光接受器，结构之精密难以想象。人的大脑有7个智力中心：语言智力、数学智力、音乐智力、视觉智力、运动智力、人际智力、内省智力。左半脑帮你管着语言、数学、逻辑、次序，右半脑则把节奏、旋律、音乐、图象、幻想管了起来。

我常常没道理地纳闷：人的大脑，就从蔬菜、水果、果仁、鱼、植物油等食物中吸收一点营养，另外加上运动使血液向大脑供氧，大脑就那么管用？后来我听一位叫卡尔·西秀的心理学家说，就智商的7个基本组成部分之一的记忆，一般人只用了其遗传能力的10%。太不可思议了！

殊不知啊，绝大多数人的智商都很高，我们也就不容易超越他人了。

2.18 分理论

有一次，我给北京大学的学生演讲，说到一个“汪中求式”的“2.18分理论”。人的智商分为智力因素和非智力因素2大部分，从对人的一生的作用来分，智力因素占40%的权重；在智力因素中知识和技能的对比中，我们认为知识占40%的权重；知识又分书本知识和社会知识，书本知识占40%的权重；书本知识能在实际生活中应用的又占40%的权重。假设我们同意以上的权重的分配，那么，总平均85分的在校学生获得的总智商分数是： $1 \times 40\% \times 40\% \times 40\% \times 85 \approx 2.18$ （分）。当然，我们北大的高才生不可能没有非智力因素得分，也

不可能没有技能和社会知识得分。这个“2.18 分”的说法只是想给高才生们一个提醒：每一个北大的学生都可能成为人才，但仅凭手头的几张分数单，就认为自己已经是一个人才，就大错特错了。

要想比别人更优秀，只有在每一件小事上比功夫。比如，我们每一个人都会的阅读，中央人民广播电台的播音员的标准播音速度听说是 120 字/分，而一般人的正常阅读速度是 200 字/分，但受过快速阅读训练的人的一般阅读速度是 300 字/分。但这要经过刻苦的训练啊。先训练默读，做到不出声音不受干扰，专心致志；再训练读目录和标题，使阅读中紧紧抓住段落的核心；再训练扫描读，象摄像机一样工作，而不是数人头式地阅读，从第一个字读到最后一个字；再训练段读，用抓关键词的方法，几秒钟就抓住一段文字中的关键词，一次性阅读一个段落。一点一滴地强化，才可能最终突破。

再说一个消防队员的例子。我们都知道消防队员行动特别迅速，如果象我们一样慢吞吞，一幢房子早烧光了。可是你有所不知，我们的消防队员所有工具都必须非常严谨地合理放置；晚上入睡，消防队员的衣物的穿脱和摆放，都有十分明确的规范。否则，警报响起来，靴子找不到鞋带，裤子配不着皮带，怎么办？曾经看曾国藩的书，曾国藩要求子女（包括儿媳妇在内）连没有什么大用处的布片、线头都必须有序分放。我想自有其用意。

中国的六件大事

上个世纪的最后的一些日子，各大媒体都在讨论人类历史上的一些重大问题，其中有一篇题为《人类历史上的 100 件大事》的文章，所列 100 件大事中，与中国有关的共 9 件：

- 儒家和道家的形成〔中国〕由孔子和老子分别创立。前者的学说核心是“仁”，后者是“道”。
- 成吉思汗的帝国霸业〔蒙古〕建立横跨欧亚的大帝国。
- 火药的发明和改良〔中国〕中国发明，以后传入欧洲。
- 印刷术的发明〔中国〕11 世纪中国毕升发明活字印刷，以后 15 世纪德国葛登堡改良印刷术并流传开来。
- 中国工农红军长征〔中国〕完成了行程 25000 里的战略大转移（1934-1935）。
- 卢沟桥事变〔中国〕1937 年，揭开了中国抗日战争的序幕。
- 新中国成立〔中国〕二次大战后世界政治生活中最重大事件，改变了整个世界的力量对比。
- 战后世界人口空前增长至今已近 60 亿，造成了一系列问题。

- 自然环境恶化环境危机威胁着人类的生存，保持生态平衡成了最重要的课题。

这9件中，真正完全因中国人而起的大事只有6件。当然，我不敢说除了以上6件，中国历史上的所有事情都是小事，但从某个角度看，至少可以认为，大事总是少的。

我们普通人，大量的日子，很显然都在做一些小事，怕只怕小事也做不好，小事也做不到。在此前出的一本《营销人的自我营销》的书上，我曾提到在一家涂料企业戒烟的案例。如果，作为老总，下一个指令，全公司自×月×日起严禁吸烟，违者罚款××元，似乎也很容易；但实际上，企业有1/3的烟民（包括老板在内），还有300位常来常往的客户一大半是老烟枪，一个通令能马上解决问题吗？不行啊，要耐心细致地处理，才能“软着陆”。（见附录1：油漆企业怎样戒烟）

善言者未必善为

我交往的圈子大多数是营销人，很多人谈起营销理论来头头是道，总是眉飞色舞地数说新概念：渗透营销、基准营销、体验营销、关系营销、网络营销、数据库营销、环境营销、绿色营销，如此等等。但就是对最基本的营销4要素知之甚少，营销要素中的产品、价格、渠道、促销分别包含哪些内容一概模糊。问起促销的4要点——人员推广、广告、公共关系、促销活动，也不知其实。至于促销活动常见的16种——打折、送赠品、退费优待、凭证优惠、抽奖、集点换物、联合促销、免费试用、有奖竞赛、促销游戏、竞技活动、公关赞助、会员营销、现场展售、人员卖场推广，善言者未必善为，多数人很少一一操作过，其中的优劣则更加无从判定，只能“想当然耳”。公共关系的内容及其工具一般由7部分组成，戏称“一支铅笔做公关”，因其英文单词的第一个字母合写为“PENCILS”，即：P（Publications，出版）——向公众发表一种宣传文字；E（Event，事件）——企业有意识地制造某一事件，以达到企业预期的促销目的；N（News，新闻）——制造某种新闻，使其成为热门话题；C（Communityrelation，社区关系）——加强联系，得到认可，如举办活动等；I（Identitymedia，认同的媒体）——借助某种媒介提高企业知名度；L（Lobby，游说）——向有权制定政策的人游说；S（Socialcausemarketing，社会公益营销）——为树立企业形象，进行公益性活动，有助于提高企业形象，着眼长期目标。很多营销人也对此不甚了了，甚至至今还认为“公共关系”就是腐败现象中常见的“公关”：喝酒、洗桑拿、卡拉OK、古董字画等。

有一次，一位做药品生意的朋友告诉我：美国人都知道柠檬和橙子最富维生素C，所以黄色药片最为好销，橙色次之，白色再次之。美国的女性则喜欢粉红色止痛片，她们认为粉红色属于“飘浮”色调，可使人有上升之感，可以解脱痛苦。德国人对白色的药片缺乏信心，觉得药性不强，而且白色没有深浅之分，连医生自己也容易搞错。只有我们国家的药厂，都喜欢白色的药丸和制剂，自认为白色有清洁感，并未从细节处考虑药片的颜色与销售有何关系。

营销的浮躁也许不是社会的普遍现象，但当今世界的现实情况是，太多的人，总不屑一顾于小事和事情的细节，太自信于“天生我材必有用，千金散尽还复来”。遨游宇宙，绕

行地球，每一个人都能想象到是怎么一回事；但是，任何一个人，从 18—60 岁，每一天徒步半个小时，就可以绕行地球一周，则几乎极少有人认真琢磨过。

2. 杀鸡须用牛刀

张瑞敏领导的海尔如今很叫响了，但当初的海尔经营管理可是一塌糊涂啊，海尔制定出的第一条制度是“不许随地大小便”，可见海尔昔日情形。1985 年，海尔着手内部管理，为此编写了 10 万字的《质量保证手册》，制定了 121 项管理标准，49 项工作标准，1008 个技术标准。张瑞敏着手整理企业内部，而且愿意花大力气、花大价钱，小事当作大事做，这样一来，才有了今天的成就。

沃尔玛更有知名度。在全球各零售企业不断下滑、日本八佰伴等强势企业纷纷落马的时期，沃尔玛却越战越勇，一路领先。查 2001 年的相关数据，沃尔玛旗下各商店年销货总量分类商品，占下列国际知名企业年总销售量的比例如下：

Gitano	26%
Haggar	10%
Mr Coffee	21%
Rubbe maid	11.1%
RoyalAppliance	26.5%
宝洁	11%
斯各特	26%

我们看到了人家成功的辉煌，却很少去关注他们管理细节的用心。沃尔玛在全球共有 20 多个分销中心，再由分销中心送往近 3000 个分店。沃尔玛的每一家商店，林林总总 20000 种商品，从在计算机上开始下订单，到货物上架，耗时不超过 48 小时。公司总部有一台高速电脑，同各个发货中心及各多家商店连接起来，通过商店付款柜台扫描器售出的每一件商品，都全自动计入电脑。公司为此专门设有一个 6 频道的卫星系统，可以同时和各家商店进行视频通话。为此沃尔玛一共花费了 7 亿美元，才建成了现在的计算机卫星系统。这是世界上最大的民用数据库，比美国电话电报公司的还要大。我们的商场都很惧怕沃尔玛的强大竞争攻势，却很少去研究人家的服务细节，以及为了这些服务细节做出的巨大努力。

我是做营销的，再列举一些企业客户服务的例子。

先说说诺基亚。诺基亚每隔 3—4 年就根据市场变化和本企业的核心竞争力的提升确定自己不断更新的企业目标：1992 年定义目标——以电信为主导，专注，全球化，增值；1996 年定义目标——在最具吸引力的电信市场部占据领导地位；1999 年定义目标——在创造移动信息社会中扮演领导和品牌效应的角色；未来定义目标——将互联网装入每个人的口袋。目标虽大，但客户服务却细致到位。诺基亚公司的客户服务理念是“专业专注、全心服务”。诺基亚 2000 年底就已建立了 250 个特约服务中心，特约服务中心不能覆盖的偏远地区，开通了流动服务车；每月在中国大陆多个城市举办服务日活动，提供现场免费检测和优惠维修；各大城市均开通了“诺基亚客户服务热线”（北京 010-95000123、上海 021-95000123、

广州 020-95000123），提供 24 小时不间断的咨询服务；在 2000 年底就开创了突破性的手机 1 小时维修服务新标准。诺基亚在客户服务理念上，真正在兑现它的“科技以人为本”。

再说说创立“倒宝塔组织结构”的诺顿百货公司。诺顿百货公司成立于 1963 年，由 8 家服装专卖店组成，并确定了**靠服务取胜而不是靠削价的竞争策略**。诺顿百货公司服务内容：替要参加重要会议的顾客熨平衬衫；为试衣间忙着试穿衣服的顾客准备饮食；替顾客到别家商店购买他们找不到的货品，然后打七折卖给顾客；在天寒地冻的天气时替顾客暖车；（有时甚至会）替顾客支付交通违章的罚款。总裁约翰先生，在高峰时间从楼梯走上走下，不占用可以多容纳一位顾客的电梯空间。有位企业主管在出差前拿了 2 件西装到该店修改，在他要赶往机场时，该店还没把西装改好，但等他到达了另一个城市的旅馆时，发现有一个他的快递包裹，里面正是已改好的西装，还附有三条价值 25 美元的领带，以表歉意。诺顿百货公司大批忠实的顾客称自己是“诺家帮”。

一个真实的故事：武汉市鄱阳街有一座 1917 年修建的 6 层洋楼，这座名叫“景明楼”的楼宇在度过 80 个春秋后的一天，该楼的设计者——英国一家设计事务所远隔万里来信一封，告知：景明楼为本所 1917 年设计，年限 80 年，现已超期服役，敬请业主注意。还有一个故事，台湾有一位博士，在意大利某名牌鞋店买鞋。最合脚的尺码卖完了，选了一双小一号的，但有一点紧。反正鞋穿穿会松的，于是掏钱买，可售货员拒绝卖给他，理由是顾客试穿时表情不对劲，“我不能将顾客买了会后悔的鞋子卖出去”。1992 年美国国家品质奖服务奖的得主——丽滋·卡尔登饭店，在全球联网的电脑档案中，详细记载了超过 24 万个客户的个人资料。这就是成熟的企业客户服务的细节。

我认为国内企业最早确立了先进的客户服务意识的是家电企业。让我们说说国内的家电企业小天鹅和荣事达。

小天鹅最早推出“1、2、3、4、5”的服务承诺，即：一双鞋，上门服务自带一双专用鞋；二句话，进门一句话“我是小天鹅服务员×××”，服务后一句话“今后有问题我们随时听候您的召唤”；三块布，一块垫机布、一块擦机布、一块擦手布；四不准，不准擅撞用户、不准吃喝用户、不拿用户礼品、不乱收费；五年保修，整机免费保修五年。

荣事达于 1997 年“3 15”之际隆重推出了“红地毯”服务。“热情、温情、深情、真情”是“红地毯”服务的形象定位。服务规范细分为服务语言规范、服务行为规范和服务技术规范三个方面。服务行为规范概括成为“三大纪律，八项注意”：“三大纪律”是——第一，不与用户顶撞；第二，不受用户吃请；第三，不收用户礼品。“八项注意”是——第一，遵守约定时间，上门准时；第二，携带“歉意信”，登门致歉；第三，套上进门鞋，进门服务；第四，铺开“红地毯”，开始维修；第五，修后擦拭机器，保持清洁干净；第六，当面进行试用，检查维修效果；第七，讲解故障原因，介绍使用知识；第八，服务态度热情，举止文明。

客户服务如此，营销各环节中的广告也如此。营销人都理解广告是爱不得又恨不得的。中山大学国际营销教授、博士生导师卢泰宏说，广告人应当“把消费者看作是一种粗心大意的、漫不经心的、没有记性的、文化水准很低的、容易追求新口味的、朝三暮四的……，一句话，看成傻瓜”。**就因为观众、读者对广告太不在乎，就因为媒体太多，广告也就更难做。**我们通常接触到的广告，往往如戛纳国际（广告）评委主席迈克尔·康拉德所说：

“（中国的广告）含太多的讯息，太多的噱头，太多的陈词滥调，太多对话，太多的附加成分，太多糟糕的预先测试，太多的理性，太多的科学内容和太少的热情。”很多企业的广告甚至出现“手术成功，病人死亡”的现象。

正因为这样，广告必须在策划上多花心事，在总投入有限的前提下，在细节上用足脑子。看几则篡改成语的广告词：完美无“汗”（空调广告）、一“明”惊人（眼镜广告）、默默无“蚊”（电蚊片广告）、“咳”不容缓（止咳药广告）、随心所“浴”（热水器广告）、“骑”乐无穷（摩托车广告）、“饮”以为荣（饮料广告）、百“衣”百顺（服装广告）、脱“影”而出（摄影广告）。有人认为这是对中国语言的不负责任，对净化语言环境不利，我却觉得没有那么可怕，几则广告不会对整体语言环境有如此大的破坏力，倒是毫无特点的广告更是莫大的浪费。所以，我称以上这些为“有争议的好广告词”。

在广告问题上，还有一点也非常重要，那就是要充分考虑小媒体。我国中小企业 2930 万户，占我国企业总数的 95%，中小企业一样要上广告，但哪可能象“哈药六厂”和“脑白金”那样一年投几个亿的广告费？小媒体就必须高度关注，在一些小地方用心思。我的一个姓刘的客户在陕西的一个小城市渭南做一个油漆产品的广告，他没有学过广告学，中学也还没读完，没有多少广告技巧，同时也没有多少钱投入广告，他苦苦寻找，发现了一个很有价值的小媒体。渭南市有出租车，还有 150 辆三轮摩托车投入城市客运。这种三轮摩托车跑一趟每次收费 2—3 元，且车身都有斗篷。于是，刘先生就在这些三轮摩托车上做广告，斗篷上书“x x x 免费送你去买漆”，“发布费”每辆车每月 10 元，3 个月共 4500 元，来人到了“米奇牌油漆专卖店”，由店长给付乘摩托车的钱，每天掏 100 元左右，3 个月下来，连广告发布、制作在内总费用 15000 元。科班出身的广告人对此是不屑一顾的，小气，没创意，不登大雅之堂。但事实上，这个小媒体的小广告管用，满渭南市与家装有关的人都知道“米奇牌油漆专卖店”；而且，不少上门的人即使没买“米奇牌油漆”，也或多或少买点什么走。如果同样多的钱，做一块路牌广告，只能挂 2 个月，做当地报纸广告，只能半个版 2 次。

对于敬业者来说，凡事无小事，简单不等于容易。因此，我一贯倡导：花大力气做好小事情，把小事做细。我们为了开好一个经销商大会，就为会议准备工作制订了 30 多份文件（见附录 2：开个经销商会做 30 份文件？）。上月，我带专家小组去开发一个涂料企业的样板市场，只是完成了一些基础工作，5 个人却整整工作了 40 天，还常常加班加点。200 人/日，只是完成了 10 件事：

- 根据市场情况进行了产品结构及其价格调整；
- 对宣传品、促销品、包装物进行修订；
- 做了 4 个内容的专题调研；
- 走访、调查了 5 个地级市的市场；
- 策划和操作了一次公关活动；
- 设计并实施了几处广告（路牌、公交车车身和一些小媒体）；

- 指导开展了一次小区推广活动；
- 开了3个专题会（油漆工联谊会、分销商会、家装公司会）；
- 制定了6个培训手册（专卖店手册、招商手册、分销商手册、小区推广手册、业务员指导手册、经销商公司化运营手册）；
- 做了9个课时（2小时/课时）的员工培训。

只有拿牛刀杀鸡才能把事情做好，把小事做细；但是，现实情况往往是，想法挺好的，却没有人愿意和能够把每一件小事做透。这实在是当今社会之大害呀！

战略上举重若轻，战术上举轻若重。

3. 必要条件≠充分条件

“水桶理论”已是老生常谈。企业要想做好、做强，必须从产品设计、价格政策、渠道建设、品牌培植、技术开发、财务监控、队伍培育、文化理念、战略定位等各方面一一做到位才行。任何一个环节太薄弱都有可能导致企业的最终失败。**企业核心竞争力的大小往往取决于企业要素中最薄弱的环节。**

在中国进入市场经济的最初阶段，市场还非常幼稚，竞争对手都非常幼稚，不少企业借助某一个环节的运作特色，攻城掠地，不断取得骄人的战绩，这就使得不少企业和企业经营者产生一种错觉，认为某一环节的优势可以控制整个企业的命运。也就是说，很多人把企业经营管理中的必要条件看成是企业成功的充分条件了。

把必须做好的一部分当成整个经营管理系统的全部，势必造成其中诸多环节被忽视、被省略，至少很多重要环节的方方面面做不细、做不透。这是指导思想上的错误造成的细节差距。

三株，曾几何时，多么辉煌，销售额直闯百亿元大关，销售网络遍布全国，而且触角直达各地村镇，以至于总裁吴炳新自豪地说：中国第一大网络是邮政网，第二大网络就是三株网。但是，一个“常德事件”，一篇《八瓶三株口服液喝死一条老汉》的报道，一次打击，便使三株这个庞然大物轰然倒下，使企业界多少人为之长嗟短叹，唏嘘不已。个中原因，追溯起来，是多方面的；近年来，各类评论也是仁者见仁、智者见智。但就大企业要抓小事来说，放两响马后炮：一是庞大的营销队伍日常管理纪律执行不严，财务监控不力，以至于企业遭遇重大事件时，各级营销人员携款而去；二是企业在顺境借助媒体非常顺手，但对媒体的负面作用没有正确的认识，更没有对待突发事件的应急预案。

同样是保健品的脑白金今日仍处于盛时，但我觉得它的问题不少，一个最致命的错误是过于依赖广告的市场拉动力。脑白金当初进入市场，强大的广告支持的确帮了它的大忙，但这并不意味着广告是万能良方，是放之四海而皆准的法宝。长此以往，把必要的广告投

入当成脑白金长盛不衰的充分条件，史玉柱还会再摔跤的。据悉，脑白金上半年的形势已经不妙了。到六月底止，总销售额不足2个亿，而且9000多万元应收款在总代理手上收不回来，其中到底有几千万的呆坏帐不好妄加推测。去年广告投入总额是3个亿，今年看各大媒体的频次，总广告费也少不了多少。企业的销售额、应收款、广告投入、产品生产与经营成本、企业利润等几大指标，会成怎样的比例关系呢？我着实为刚还清巨额债务的史玉柱捏了一把汗。我武断地认定，过于相信广告的威力、过于依赖广告支撑市场的脑白金，其成本管理、物流管理、现金流管理、渠道管理、价格管理，甚至包装材料的采购过程监管、包装物的以新代旧的衔接等管理环节，都非常容易出问题。若干细小管理点都程度不同地存在漏洞，一旦出现大一点的震荡，脑白金还会不会重演脑黄金的肥皂剧？

比尔·盖茨常常说，微软距离破产永远只有18个月。从企业需要强调和重视管理细节的角度，我觉得企业稍大一点就存在此类风险。韩国的大宇700亿美元不能说不大，但说倒闭也就倒闭了。因为企业大，所以小事没有人做；因为事情不大，所以小事做不透。我愿意把工作中小事的失误比作一只危害的老鼠，老鼠多了，破坏力巨大。中国的老鼠数量据说是人口的3倍，1990年的数据：吃掉的粮食30亿公斤，咬毁300万亩森林和3亿亩草原，咬伤至少10万人；在东海让海军的舰载导弹发射失灵，在大瑶山让列车改道颠覆，在句容县咬死3个婴儿，在新沂县又咬死3个婴儿。我们工作中一系列的麻烦频频出现，一连串的失误势必在某一天酿成大祸。

前不久，朋友领我去了一家以食用菌菇为主要特色的餐馆。这家餐馆取名“小背篓”，挺有生态经济的气息。“小背篓”不仅注册了村姑背着小背篓的商标，创作了“小背篓”员工之歌，还取得了“野生菌滋补保健火锅汤”的专利、中国连锁经营协会“中国连锁企业百强”称号、中国食用菌协会“全国食用菌行业龙头企业”称号。更可喜的是，“小背篓”把食用菌做成了文化大餐，进到“小背篓”的12家连锁店中的任何一家，你都会被“小背篓”的食用菌文化所包围，墙壁上、报架上、内刊上、手册上、样单上到处都是食用菌文化的内容，使你似乎进入了食用菌文化展览馆，连餐桌上的小器具都是各类菌菇的模型，不用说纸巾和筷子套。“小背篓”的蘑菇节都举办了3次，大量的关于蘑菇的古代诗词对于我这位学中文的来说都从未谋面。“小背篓”的老总应该算得上是有心人了。作为消费者，我处处能看到“小背篓”细节的入丝入扣。可惜，我们周围的企业管理者们像这样细致入微地设计、管理企业的，太少了。

我在做职业经理的时候，总是担心哪些事没有抓落实导致企业出问题。我觉得自己不过中人之资，除了要勤勉，别无选择。曾经有一位美国纽约理工大学读完MBA的朋友，给我列过一个清单，我每天、每周、每旬、每月、每季、每半年、每年应做的事都一一做了规定，我始终怕自己工作中抓大放小，挂一漏万，于是把朋友给的单子始终保存着，并以之作为加强自我约束的镜子。现抄示于后（见附录3：《总经理必须做的事》），也许于正在做职业经理的同道有用，对有思路但多忽视细枝末节的管理者应该更为有益。当然，为了事情做到位，把小事做细，我也会采取一些办法。我觉得最行之有效的办法是：承诺制、表格化。承诺制就是书面地答复我何时完成何事，达到何标准；表格化就是把所有琐碎的小事用表格框定责任人、完成时间等。书后的附录，就有一些表格，都是在落实一些小事。

企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的
对手淘汰的，一定是被你的用户所抛弃。

4. 简单的招式练到极致就是绝招

上一本书《营销人的自我营销》就辟有专门的一节讨论这个题目，如今谈论细节决定成败，我觉得更应该充分说透这个题目。

我始终不明白，电影电视里的武打设计，总要设计一些奇招、怪招、绝招，观赏性强了，使观众赏心悦目；但大多不符合实际生活，而且还误导了青少年，使他们总认为生活中也是这样——一招通吃。但当这些观众再去看散打比赛的时候，方才明白打架并不是那么好看的，再厉害的冠军选手也始终没用上所谓的“绝招”。

武术本没有绝招，生活和工作中解决问题、处理事务、策划市场、管理企业，也都不会有什么绝招。**大量的工作，都是一些琐碎的、繁杂的、细小的事务的重复。**这些事做成了、做好了，并不见什么成就；一旦做不好了、做坏了，就使其它工作和其他人的工作受连累，甚至把一件大事给弄垮了。可惜啊，明白这些人并不多见。

我曾在一所财经大学讲课，课间我们做过一次小小的测试，一个班 50 位大四的学生，每人模拟填写一份增值税发票，结果填写完全正确的只有 2 人。作为学生，一张票据十几个栏目填写错了一两个栏目，老师还会给个 70、80 分；但作为企业的职员，发票填错一栏，整张票就作废，那就是 0 分；如果填写错了没有被及时发现，那就麻烦大了，就不只是 0 分的问题。如果你去公司财务部就职，发票若老是开错，我看你就该走人了。

做过我下属的人，大多数都觉得我要求甚严，因为我有两个要求是必须做到的：**第一，接手的事必须按时、按标准完成，不能完成做任何解释我都不听；第二，已做完的事情，自己检查认定完全没有错误再上报，不要等我检查出了破绽或漏洞再辩解。**我曾经跟我的秘书分析说：安排你做的事，无论巨细，你不去做就该我做，你做不到位，我就要返工。从管理角度说，公司花了大价钱请我，成本在你的 10 倍以上，从经济的意义上说，我花一小时能做的事，你花一天的时间做好，值。同样的道理，一件小事，你花了一个小时做完交给了我，当我发现了不足，再去补充、修订，花半个小时，如果这样，费你半天时间都要合算。你把小事做细了，我的工作效率就提高了。从此，她的工作越来越到位，我的工作也就渐渐顺手了。

前不久，我带队走访一家涂料企业的经销商，发现的问题大多数是一些小事，是一些细节；但小事成堆了，对市场的影响就不小了。列出部分细节如下：

- 绿色认证、环保标志、保险公司承保等各类荣誉称号和标志总共有 17 种之多，是否应全部在包装上反映出来，还是突出 2-3 种？
- 包装箱罐与各类宣传资料上的标志不统一是怎么回事？
- 产品作出修改或发出的新产品，有没有人及时通知经销商？
- 发出的货，质量上有细小的差别，有需要注意的事项，谁去告知和提醒经销商？

- 很多经销商手中有成捆的促销资料用不上，只能闲置在库房，是如何造成的？
- 没有一种宣传资料和促销品配足了，经销商自己出钱又能给足吗？如果让经销商自己印刷，谁为客户提供样稿？
- 要求客户投诉填写统一的表单，但客户没有表单，样表又是怎样造成的？
- 订货单要求统一没错，但提供的统一的订货单纸张却特别薄，传真机走不过去，非得让客户复印一次后再传？
- 包装材料和宣传资料上的注册商标往往没有加注“R”是谁的失误？
- 公司大量的文件、资料往经销商处发，有谁去了解经销商收到了什么资料 and 文件？
- 代西安客户处做的名片地址却为“烟台”，应该由谁对此承担责任？
- 产品包装上注明了“国家装饰材料协会”的咨询电话，但公司本部有谁打过这个电话？咨询电话的应答是否有利于增进客户对公司的信任度？据反映接受咨询的电话那边的回答并不好，不如取消这个咨询号码，有谁关注这些？
- 某客户发货价值 970 元的货，运输费花了 368 元，什么叫成本控制？客户对此是什么印象？

帮另一家公司做咨询，他们的 CI 手册颁布实施好几年了，但一直觉得没什么大用。我去检查的时候，却发现 CI 应用很不到位。于是，给他们把 CI 应用范围重列出来：

- 事务用品系列：名片/国内标准信封、信纸/国外标准信封、信纸/公文夹/公文封、件/便笺、传真纸/合同纸/事务贴纸/打卡纸/工作证、工作卡/荣誉证书、奖状
- 广告、公关、促销系列：公司简介封面/请柬/产品介绍封面/贺卡/台历封面/招贴、报纸、杂志封面广告/展览摊位设计/包装纸/广告用手袋
- 室内外广告系统：大型霓虹灯/直式楼层标志牌/科室标志牌/服务性公共场所指示牌/前台、会议室
- 旗帜系统：公司旗/挂旗/吊旗
- 服装系统：白领男女装（春、夏）/蓝领男女装（春、夏）/领带、领带夹等饰物
- 交通车辆系统：货车三面图/中巴车二面图/人货两用车二面图
- 通用包装系统

- 赠品系列：钥匙牌/笔/笔记本、名片夹

日本人做事就比较到位。早在我国开发大庆油田时，日本人就特别能够从细节上发现问题。1966年7月，《中国画报》有王铁人头戴瓜皮帽的照片，日本人就推断出此地为零下30度的东北地区；又根据运原油的列车上灰层的厚度，测出油田与北京的距离，认定油田应在哈尔滨与齐齐哈尔之间；1966年10月，《人民中国》刊登出宣传王进喜的文章中，透露出一个“马家窑”的地名，日本人便推出大庆在安达车站附近；王进喜原在玉门油田，1959年参加国庆观礼后就销声匿迹了，推断出大庆开发时间为1959年9月。这次调查的成功，使日本后来在中国石油工业进口设备的谈判中占据主动，大获全胜，几乎垄断了我国石油设备进口市场。单看日本人在中国石油工业进口设备谈判的主动情形，不明真相者一定会认为他们有什么绝招呢。

在指导客户的营销管理工作时，我时常说的一句话就是，“**并非是我有多高的水平，而是你们很多常规的活没做到位**”。比如做市场分析，《市场分析报告》做得五花八门，没有统一标准，滥竽充数的多，市场调研也就往往应付了事。当我把我亲自主持调研市场并形成的标准版的《市场分析报告》（参见附录4：《市场分析报告目录》）交给客户时，他们觉得很管用，事情就做得扎实多了。消费品生产企业多设专卖店作为直销主渠道，但专卖店该怎么开，如何筹建，如何布置，如何管理，如何正常运营，如此等等，均不求甚解，结果自然是效率差、效果差。几家客户在拿到我给他们的《专卖店手册》（参见附录5：《专卖店手册目录》）时，顿开茅塞。这其中哪里有什么新招呢，更不用说绝招了。对于营销顾问来说，这些都是日常工作，做熟了，就觉得简单了。有时间，把做营销顾问必须的一些营销工具，包括企业营销管理常见的文本，汇集成册，也许还真正是一本非常实用的参考书呢。

所谓绝招，是用细节的功夫堆砌出来的。

第2章 没有破产的行业，只有破产的企业

——细节造成的差距

上海地铁一号线是由德国人设计的，看上去并没有什么特别的地方，直到中国设计师设计的二号线投入运营，才发现其中有那么多的细节被二号线忽略了。结果二号线运营成本远远高于一号线，至今尚未实现收支平衡。

1. 上海地铁二号线和一号线的差距

有一次，与从德国回来的一位“海龟”朋友聊天时，我自然问起了他留德的感受，并问他对德人印象最深的是什么。他说：就是德人的严谨，德国人对任何工作细节的关注。他说了令我吃惊的一件事：现在德国的高速公路有的还是希特勒时代修筑的。

这让我想起了许多工程问题。京深高速公路刚修了几年，看看有多少路段在修修补补，是我们的设备不够先进吗？不是。据我所知，我们的许多建筑施工单位用的都是一流的进口设备，我们的差距其实就在我们的思想里。坐过上海地铁的人，一定都知道上海地铁二号线的故事。

有一位名人说过：“硬件项目的管理更多地体现在细节的管理，细节到每个设计、每次改动、每天操作。”上海地铁一号线是由德国人设计的，看上去并没有什么特别的地方，直到中国设计师设计的二号线投入运营，才发现其中有那么多的细节被二号线忽略了。结果二号线运营成本远远高于一号线，至今尚未实现收支平衡。

三级台阶的作用

上海地处华东，地势平均高出海平面就那么有限的一点点，一到夏天，雨水经常会使一些建筑物受困。德国的设计师就注意到了这一细节，所以地铁一号线的每一个室外出口都设计了三级台阶，要进入地铁口，必须踏上三级台阶，然后再往下进入地铁站。就是这三级台阶，在下雨天可以阻挡雨水倒灌，从而减轻地铁的防洪压力。事实上，一号线内的那些防汛设施几乎从来没有动用过；而地铁二号就因为缺了这几级台阶，曾在大雨天被淹，造成巨大的经济损失。

对出口转弯的作用没有理解

德国设计师根据地形、地势，在每一个地铁出口处都设计了一个转弯，这样做不是增加出入口的麻烦吗？不是增加了施工成本吗？当二号线地铁投入使用后，人们才发现这一转弯的奥秘。其实道理很简单，如果你家里开着空调，同时又开着门窗，你一定会心疼你每月多付的电费。想想看，一条地铁增加点转弯出口，省下了多少电，每天又省下了多少运营成本。

一条装饰线让顾客更安全

每个坐过地铁的人都知道，当你距离轨道太近的时候，机车一来，你就会有一种危险感。在北京、广州地铁都发生过乘客掉下站台的危险事件。德国设计师们在设计上体现着“以人为本”的思想，他们把靠近站台约50厘米内铺上金属装饰，又用黑色大理石嵌了一条边，这样，当乘客走近站台边时，就会有“警惕”，意识到离站台边的远近，而二号线的设计师们就没想到这一点。地面全部用同一色的磁砖，乘客一不注意就靠近轨道，危险！地铁公司不得不安排专人来提醒乘客注意安全。

不同的站台宽度给人的舒适度不同

每次我到上海的时候，都体会到两条地铁舒适度的巨大差异。一号线的站台设计宽阔，上下车都很方便，而当你转入二号线后，就感到窄窄的让人难受，尤其遇到上下班高峰期。在上海这种大都市，二号线站台显得非常拥挤。

为什么省掉站台门？

德国设计师在设计一号线时，一是为了让乘客免于掉下站台，二是为了节省站台的热量，每处都设计了相应的站台门，车来打开，车走关上。而中方的施工单位可能是为了“节省成本”，居然没安站台门，当然，更不可能理解德国设计师的用心了。

说中国的设计者没有德国人聪明？我想未必。关键在于长期养成的对待工作的认真和精细。比起意大利、法国人的浪漫，美国人的随意，德国人显得严肃、认真，甚至刻板，可就是凭着这种一丝不苟、严肃认真的工作精神，使德国在二战后迅速成为世界第三号强国。

中国人决不乏聪明才智，缺的就是对“精细”的执着。想想我们的城市规划、城市建设中的工程留下了多少遗憾。请问：我们城市的道路有多少条没有被“开膛破肚”过？我们的城市规划设计者有谁想到了供残疾人使用的无障碍通道（现在好像仍然没有）？我们城市中的立交桥有多少刚刚“胜利完工”就成为新的拥堵点，从而不得不进行一遍遍的改造？

我们城市里鳞次栉比的高楼中，真正有创意的有多少？火柴盒楼、四方塔楼，一片片地被克隆着……。

认真做事只是把事情做对
用心做事才能把事情做好
——李素丽

2. 荣华鸡为什么干不过肯德基？

我看到过这样一个寓言：

有一天，一只猫来到森林里，看见了百兽之王老虎，发号施令，分发食物，小动物们见了老虎毕恭毕敬，非常羡慕老虎的气派。当猫偶尔来到河边，发现自己在水中的影像酷似老虎时，便想效仿老虎。于是，猫趁老虎外出觅食时，在森林里四处招摇，号称自己是兽王。令猫得意的是，自己的身后也有了一些追随者：松鼠、鹤、果子狸、土拨鼠。猫率领着这些小动物，到处游逛，吆五喝六，发号施令，俨然成了兽中之王。突然，有一只狼扑向了猫，吓得猫弓起腰，毛发尽竖，只会“喵喵”乱叫；此时，老虎咆哮一声冲了过来，狼夹着尾巴，灰溜溜地逃走了。老虎拍拍猫的头说：“小样，你看你脑袋上有‘王’字吗？猫就是猫，不是声称自己是老虎就会成为老虎的。我们从前都是猫，但后来我们经过一代又一代的拼搏，才成了百兽之王。”

这则寓言告诉我们，任何一件事情都是做出来而不是喊出来的，振兴民族经济不是喊几句口号就能实现的。由此，我联想到了当年荣华鸡叫板肯德基的故事。

“肯德基开到哪，我就开到哪”

肯德基是美国著名的快餐连锁企业。该企业于 1987 年在中国建立首家西式快餐厅。此后，肯德基在中国的发展速度一直很快，尤其是从 1996~2000 年，4 年时间增加了 300 家餐厅。

进入中国饮食市场的肯德基及另一家知名快餐连锁企业麦当劳，以其鲜明的特色，优美、简洁的环境，按标准化制作的食品，热情、周到的服务，吸引了大批国人，尤其是青少年前来就餐，每一个新开业的快餐厅都可以用宾客盈门来描述。它们这种全新的业态形式以及所获得的丰厚利润，大大刺激了中国传统的饮食业。一些国内的餐饮企业纷纷搞起快餐连锁，欲与其一较短长，上海的“荣华鸡”即是其中之一。

在肯德基于 20 世纪 90 年代初进入上海以后，上海的新亚集团搞了一个“荣华鸡”跟它对抗。说做鸡嘛，中国人从来就会做，用不着你美国人来教我们怎么做鸡。荣华鸡的老总口袋里揣了一个怀表，到肯德基去排队买鸡，看他们怎么炸。看他们放进去以后，到 15 秒

往左边翻了一下，到第24秒往右边翻了一下，最后再翻过来一下；就这么掐着秒表，看它的油炸时间，估计它的油温。老总回来后，自己配制了几种调料，做了油炸鸡，当时是荣华鸡的一个产品：上面一个鸡腿，有国人比较喜欢吃的罗宋汤，还有一个上海人最喜欢吃的咸菜炒毛豆和一个酸辣菜。从口味来说，绝对适合中国人的口味，价格也比肯德基要便宜。

这样，上海荣华鸡快餐公司便于1991年12月28日成立了。刚成立的两年内，公司最高日营业额11.9万元，月平均营业额达150万元，两年累计营业额达1500万元，职工两年内发展到近300人，收到表扬信8.5万封，堪称“中国第一餐”。

荣华鸡快餐坚持“弘扬国货，大力发展祖国烹饪文化，与美国肯德基家乡鸡进行友好竞争，逐步提高发展自己”为目的，并以“规模经营、科学管理、立足本市，面向全国，走向世界”为宗旨。荣华鸡在上海、全国乃至世界声誉日隆，有口皆碑。当时，有19个新闻单位、43篇文章高度赞扬了荣华鸡敢于竞争、勇于开拓的精神面貌。北京、天津、深圳等24个省市地区纷纷向荣华鸡发出邀请，欢迎“荣华鸡”落户他乡。新加坡、捷克等外商也要求“荣华鸡”飞出国门，把中华民族的烹饪文化在异国他乡开花结果。1994年，荣华鸡在北京开了第一家分店，并声称：“肯德基开到哪，我就开到哪！”

荣华鸡败走麦城

当荣华鸡扬起挑战“肯德基”大旗之时，一时间门庭若市，效益最好的黄浦店，一年就有300多万的利润。北到黑龙江，南到江西，都有红底白字“荣华鸡”的分店。在一些地段，荣华鸡的生意的确超过了洋鸡，让中式快餐着实扬眉吐气了一番。可是，随着时光的慢慢推移，“荣华鸡”在与肯德基的较量中逐渐落入下风，到了2000年，随着“荣华鸡”快餐店从北京安定门撤出，“荣华鸡”为期6年的闯荡京城的生涯，划上了一个不太圆满的句号，在与肯德基的大战中落荒而逃。

相反，与荣华鸡宣布撤出北京形成鲜明对比的是，2000年当年，肯德基在中国的23个新的城市里就新增开了85家连锁店，并在北京正式宣布当年其在中国的连锁店第一次突破400家。雄心勃勃的肯德基在中国发展的速度甚至超过了实力雄厚的麦当劳。正是这样，肯德基在全球每年有超过一半的利润来自中国。《亚洲周刊》2000年4月刊登了世界著名调研公司AC尼尔森公司在中国30个城市所做的一份调查，在“顾客最常惠顾”的国际品牌中，肯德基排名第一，超过了可口可乐等品牌。有统计显示，2001年，它在中国大陆的营业额接近40亿元人民币，而它在全球的营业额更是惊人地达到了220亿美元，居世界餐饮业之首。

在竞争越来越激烈的国内餐饮市场，想和洋快餐一较短长的中国餐饮企业何止“荣华鸡”？继“荣华鸡”之后，又有红高粱叫板麦当劳，并一鼓作气10个月便红遍全国；接着便是“马兰拉面一拉一大片”的壮举。可以说，自洋快餐进入国门后，中式快餐与洋快餐的较量就从未停止过，但总体说来，中式快餐始终没能对洋快餐的市场份额形成有效的冲击。

中国作为一个泱泱的烹饪大国，有着几千年美食文化的传统；而且中式快餐能为当地百姓提供更符合大多数消费者饮食习惯的食品和服务，本应该在市场竞争中占据上风，可十几年下来，洋快餐稳扎稳打，占据了快餐业越来越多的市场份额。为什么在快餐的打拼中，我们却屡屡以失败告终呢？

按照常规思维，快餐的三大要素不外乎方便、美味和便宜的价格。我认为，在这三点上，荣华鸡以及其他国产的以鸡为原料的食品并不逊于洋快餐，但为什么在实际竞争中“土鸡”干不过“洋鸡”呢？

依我看来，汉堡、炸鸡虽未必是“垃圾食品”，但味道也不过稀松平常，尚不足与我博大精深的中华美食相提并论；从价格上来说，荣华鸡比肯德基要便宜；而方便呢？如果仅考虑吃饱而不考虑其他因素，也没什么太大的差别。那么，肯德基、麦当劳到底施了什么魔法，让我们这些对其食物本身并不看好的中国人隔三差五地进去坐坐？

在分析荣华鸡在与肯德基大战中败走麦城的原因时，曾有各种各样的说法，但我认为，包括荣华鸡在内的中式快餐与洋快餐较量落于下风的根本原因，在于细节。

先让我们看一看作为荣华鸡上属机构的新亚集团的说法。

荣华鸡失败以后，创立荣华鸡的新亚集团的领导层对经营方式、竞争优势进行了一番反思。他们发现，说到**竞争优势**，**产品只是一个表面现象，在产品背后有很多深层的管理方面的东西。**

上海新亚集团是上海旅馆业、餐饮业中最大的集团。集团内的国家级的厨师大概有几百名；要说产品开发能力，吃的口味，肯德基绝对比不过它，但是存在的问题在哪里？问题在于这些名师。这些名厨都是手工化操作，教徒弟没办法标准化。一个厨师如果昨天晚上多喝了一口酒，今天的口味可能不一样；今天早晨如果多吃了一点咸菜，与昨天的口感又不一样。所以，每天烧出来的口味是不一样的；教出来的徒弟也不一样。因而，食品就没办法根据标准进行批量化生产。

集团的领导层总结认为，肯德基的真正优势在于其产品背后的一套严格的管理制度。肯德基在进货、制作、服务等所有环节中，每一个环节都有着严格的质量标准，并有着一套严格的规范保证这些标准得到一丝不苟的执行，包括配送系统的效率与质量、每种佐料搭配的精确（而不是大概）分量、切青菜与肉菜的先后顺序与刀刃粗细（而不是随心所欲）、烹煮时间的分秒限定（而不是任意更改）、清洁卫生的具体打扫流程与质量评价量化，乃至至于点菜、换菜、结账、送客、遇到不同问题的文明规范用语、每日各环节差错检讨与评估等等上百道工序都有严格的规定。比如肯德基规定它的鸡只能养到七星期，一定要杀，到第八星期虽然肉长得最多，但肉的质量就太老。而包括荣华鸡在内的所有中式快餐，恐怕就没有考虑到，或者即便考虑过也没有细致到这种份上。这正是荣华鸡在与肯德基的较量中败走麦城的原因。

说到底，我们不能简单地从产品质量和结构来看竞争优势。**竞争优势归根结底是管理的优势，而管理的优势则是通过细节来体现出来的。**肯德基就有这种把细节融入其中的标准化的东西。

肯德基的冠军计划

肯德基曾在全球推广“CHAMPS”冠军计划，该计划是肯德基取得成功业绩的主要精髓之一。其内容为：

- C Cleanliness 保持美观整洁的餐厅；
- H Hospitality 提供真诚友善的接待；
- A Accuracy 确保准确无误的供应；
- M Maintenance 维持优良的设备；
- P ProductQuality 坚持高质稳定的产品；
- S Speed 注意快速迅捷的服务。

“冠军计划”有非常详尽、可操作性极强的细节，保证了肯德基在世界各地每一处餐厅都能严格执行统一规范的操作，从而保证了它的服务质量。**肯德基这种对细节的重视程度就是企业基础管理技术高低最务实的反映，也是中式快餐与洋快餐的差别所在。**

传统餐饮与现代快餐有着本质的不同。比较起来，传统餐饮是作坊式、以手工加工为主的单店形式，管理上凭借经验；而现代文明赋予现代快餐的定义是工厂化、规模化、标准化、依托现代化管理的连锁体系。比如，中国的食品无论是小吃、菜系还是快餐，都有着悠久的历史。单说快餐吧，我们的饺子、馅饼、面条、包子等等，哪个没有几百年的历史？中餐那么多以鸡肉为主料的辣子鸡、文昌鸡、白切鸡、手撕鸡、炖土鸡等等，哪一个口味不比肯德基的麻辣鸡块好吃？但为什么时至今日，依然难登大雅之堂？关键在于没有形成标准化、规范化，每去一家餐馆总会发现诸多不称心和重复出错之事。

中式快餐在规模化生产、营养成分的研究、食品的卫生状况、从业人员的健康素质、文化素质等，几乎每一个细节方面都无法与洋快餐相匹敌，可以想见中式快餐与洋快餐较量的结果了。

到肯德基不只是吃饭

一个成熟的快餐企业，除了提供美味的食品外，还应向客人提供舒适的就餐环境和温馨的服务。肯德基、麦当劳的餐厅，从布局到灯光乃至洗手间等配套设施，事事替顾客想得周到，处处透着温馨的气息，让客人感受到的是轻松享受地用餐，甚至可以在餐厅娱乐、做作业、谈生意。置身于肯德基或麦当劳的任何一家分店，你都能感觉到那种无处不在的怡然自得：看报纸的老爷爷和儿童天地里纵情自娱的小孙子，欢声笑语的女高中生和风尘仆仆的小推销员。他们能从善于烹饪的中国人手中攫取市场份额，依靠的不单单是标准化、美式食品本身的品质；他们所经营的还有色调明快的装潢、轻柔悦耳的音乐、窗明几净的店堂和文明体贴的服务。许多人来到这里不再是为了传统意义上的一顿饭，而是把它当成休闲放松的绝佳场所。

在肯德基就餐的那种休闲、消遣的感觉在荣华鸡那里就感觉不到。与肯德基、麦当劳形成鲜明对比的是为数众多但缺乏新意的中式快餐店。普遍感觉昏暗的铺面、表情木讷的服务员、油乎乎的桌椅似乎已经成了国内同行的通用标签，总有苍蝇在餐馆内飞舞，也是中式快餐难以消除的恶疾。当年荣华鸡的店员就曾当着顾客的面在柜台内用苍蝇拍打苍蝇，而盛着炒饭鸡腿的柜台根本就不加遮盖……。由此也就不难琢磨，为什么人们宁肯端着托盘站在肯德基的夹道里等座位，也不想到几十米外的荣华鸡就餐！目前，中式快餐店的环境能与之相当的还不多见，这也是中式快餐难以胜过洋快餐的因素之一。

员工培训计划

为了保证员工能够服务到位，肯德基对餐厅的服务员、餐厅经理到公司的管理人员，都要按其工作性质的要求，进行严格培训。例如，餐厅服务员新进公司时，每人平均有200小时的“新员工培训计划”，对加盟店的经理培训更是长达20周时间。餐厅经理人员不但要学习引导入门的分区管理手册，同时还要接受公司的高级知识技能培训。这些培训，不仅提高了员工的工作技能，同时还丰富和完善了员工的知识结构以及个性发展。

不仅在内部管理和服务上，肯德基在经营中的其他方面的细节，也值得我们借鉴。

肯德基是如何选择经营地点的

对“一步差三市”规律理解深透的肯德基在进入某个城市之前，在选址方面，要做细致科学的调查研究。通常，要做的第一件事，就是通过有关部门或专业调查公司收集这个地区的资料，然后，根据这些资料开始划分商圈。商圈规划采取记分的方法。比如，某个地区有一个大型商场，商场营业额在1000万元的加一分，5000万元算5分；有一条公交线路加多少分，有一条地铁线路加多少分。通过细致的打分，把商圈划分成几大类。以北京为例，有市级商业型、区级商业型、定点消费型、社区型、社区商务两用型、旅游型等等。在商业圈的选择上，肯德基既考虑餐馆自身的市场定位，也会考虑商圈的稳定度和成熟度。肯德基的原则是一定要等到商圈成熟稳定后才进入。

确定商圈之后，还要考察这个商圈内最主要的聚客点在哪里。如北京的前门，是个热闹的商业区，但不可能前门的任何位置都是聚客点。肯德基的目标是：力争在最聚客的地方开店。

确定地点后，还有下一步：在这个区域内，人的流动线路是怎样的。人从地铁出来后往哪个方向走等等，都要派人实地拍表测量，之后，将采集到的数据输入专用的计算机软件，就可以测算出在此开店的前景以及投资额最多是多少。

反观荣华鸡的所做所为，我们会在相互比较中看到双方的差距。

从形象设计上，“荣华鸡”坚持“五个统一”，即：“门面标志统一，烹调配方加工统一，工作服饰、服务统一，管理统一，宣传口径统一。”

“荣华鸡”对其产品的描述是：“色泽金黄，皮脆脱骨，肉嫩鲜滑，香味浓郁”，并以“荣华鸡，香喷喷”作为一种促销用语；在食品的配套上是“灵活多样”；在销售上是“价格低廉”。

从管理和服务的角度看，报载荣华鸡之所以能在激烈的市场竞争中取得明显的优势，脱颖而出，独领风骚，是因为“荣华鸡快餐公司制订了一整套能符合当今饮食快餐规律和潮流的管理经营制度和办法”。

在对外宣传上，“荣华鸡”喊出了“荣我中华”的口号，并声称“和洋快餐叫板”、“洋快餐走到哪儿我就开到哪儿”。于是，一些媒体便以“洋鸡土鸡大战”为题，宣传“荣华鸡创出了一条弘扬国货，敢与洋货比高低，敢于选择世界上快餐业的佼佼者——美国肯德基作为竞争对手，体现了中国人不甘落后，勇于进取的气魄和勇气。”“因而引起了国内外快餐同行的瞩目”。利用振兴民族经济等一些噱头，确实使不少中式快餐店一夜扬名。但在当今全球经济一体化的情况下，我们更需要一种科学的精神以及踏踏实实地做好细节工作的态度。而在上述荣华鸡所留下的资料中，我们只看到了一些“口号性”的东西，而看不到任何值得称道的细节。

细节为什么那么重要？中国的传统产业如中餐、中药、百货，这些产业的历史、经验不比美国、日本逊色吧？但我们为什么产生不了麦当劳、肯德基、沃尔玛那样的 500 强，或者是百年老店呢？荣华鸡、红高粱的败走麦城所透露出的细节，应该给我们以很多启迪。

1997 年姜伟在闭门思过两年后，归纳出二十大失误。其中一大失误是“管理规章不实不细”。姜伟有一条刻骨铭心的教训：法规的制订仅仅是第一步，其后必须增加两方面的内容，即法规实施细则和实施检查细则。

3. 沃尔玛成为龙头，凯马特申请破产

沃尔玛（W-MART）成为龙头

如果你要问谁是这个世界上最富有的人？还是比尔·盖茨吗？不！不是，而是罗伯森·沃尔顿先生。如果你要问谁是世界 500 强之首？微软吗？通用汽车吗？GE 吗？IBM 吗？都不是！而是山姆·沃尔顿家族的沃尔玛。

20 世纪 60 年代，在美国兴起了众多的零售商店，经过 40 多年的争斗搏杀，沃尔玛从美国中部阿肯色州的本顿维尔小城崛起，到目前为止，沃尔玛商店总数达到 4000 多家，年收入 2400 多亿美元，列全球 500 强首位，创造了一个又一个神话。

沃尔玛几十年来蒸蒸日上，而且不断扩张。在全球经济不景气的情况下，沃尔玛仍然以良好的速度增长，仅仅在中国，它就计划到 2005 年开 100 家店。沃尔玛成功的秘密就在于它注重细节，从细节中取胜。

1) 小城镇出大效益

沃尔玛开业之初不在任何一个超过 5000 人的城镇上设店，保障以绝对优势成为小城镇零售业的支配者。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿说：“我们尽可能地在距离库房近一些的地方开店，然后，我们就会把那一地区的地图填满；一个州接着一个州，一个县接着一个县，直到我们使那个市场饱和。”从 20 世纪 80 年代末到 90 年代初，沃尔玛开始进军都市市场。

2) “保证满意”“顾客永远第一”，说到容易做到难

一个顾客在沃尔玛店买了一个果汁机，不久出了点小毛病。他拿着机器和付款小票来到它的一家连锁店。营业员立刻给他换了一台，还告诉用户：果汁机又降价了，我们还需要退给你 5 美元。

3) 永远向竞争对手学习，学习每一个先进的“细节”

沃尔玛的竞争对手斯特林商店开始采用金属货架以代替木制货架后，沃尔顿先生立刻请人制作了更漂亮的金属货架，并成为全美第一家百分之百使用金属货架的杂货店。

沃尔玛的另一家竞争对手本·富兰克特特许经营店实施自助销售时，山姆·沃尔顿先生连夜乘长途汽车到该店所在的明尼苏达州去考察，回来后开设了自助销售店，当时是全美第三家。

4) 注意顾客的每一个“细节”

沃尔玛认真记录分析每一个商业数据，用通讯卫星为每一个客户服务。

沃尔玛全球 4000 多个店铺都装有卫星接收器，每一个消费者在其任何一个连锁店进行交易时，客户的年龄、住址、邮编、购物品牌、数量、规格、消费总额等一系列数据都记录下来，送进企业信息动态分析系统。

沃尔玛的信息网络系统包括：客户管理、配送中心管理、财务管理、商品管理、员工服务管理。

山姆·沃尔顿说：“我如果看不到每一件商品进出的财务记录和分析数据，这就不是做零售。”

5) 降低经营成本，注重每一个“细节”

●一杯咖啡 10 美分

沃尔玛员工要喝咖啡，自己要在旁边的储钱罐里放上 10 美分。你觉得这种管理可笑吗？但是，请记住，这就是沃尔玛。

●“视纸如命”

有一天，沃尔玛总裁山姆·沃尔顿在一家店面巡视，看到一位店员正在给顾客包装商品，随手把多余的半张包装纸、长出来的绳子扔掉了。山姆·沃尔顿微笑着说：“小伙子，我们卖的货是不赚钱的，只是赚这一点节约下来的纸张和绳子线。”

沃尔玛从来没有专业用的复印纸，都是废报告纸背面；
除非重要文件，沃尔玛从来没有专业打印纸；
沃尔玛的工作记录本，都是用废报告纸裁成的。

●不论你是总裁，还是经理，繁忙时都是店员

美国人平时很忙，购物人数有限，而一到公休日、节假日，人们便涌进购物中心。这时，几乎所有的沃尔玛店面都感觉人手不够，这时，沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理及各部门主管、办公室秘书，都换下笔挺的西装，投入到繁忙的商场之中，去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……

●零成本促销，全心全意为顾客省钱

无论是在美国本土还是在世界上任何地方，沃尔玛都鲜有大手笔的广告，它的广告费只占总运营费的 0.4%，而竞争对手凯玛特却占到 10.6%。偶尔过节时发的彩页广告，细心人一看，里面的广告模特不是自家的店员，就是员工的子女，而省下来的钱去哪里了呢？请记住这个事实：沃尔玛的商品零售价比它的竞争对手凯玛特平均低 3.8%。

为顾客省钱，顾客当然买你的帐。

●没有世界级大公司的“气派”

我们都知道，许多世界知名企业员工出差都要求住四五星级宾馆，打的要高级汽车，而沃尔玛却没有。

山姆·沃尔顿外出，也经常和别人住同一个房间；
2001 年，沃尔玛在中国召开年会，世界各地的经理级人物住的都是招待所；
美国专家到中国建店，只住三星级宾馆，开店第二天立刻走人。

如此节约为什么？山姆·沃尔顿说：“为顾客省钱”。

6) 降低采购成本，监督全球工厂的每一款产品的质量和价格

沃尔玛 2002 年虽然做到了全球 500 强之首，但仍然不遗余力地降低采购成本，监督全球工厂的每款产品的质量和价格。

沃尔玛 2002 年结束了外部采购组织的合作，自己雇用了数百名员工从南美洲和中国进行采购，其中在中国的采购额达到 60 亿美元；沃尔玛在全球建立了 21 家办公室，监督全球工厂的每一款产品的质量和进货价。

沃尔玛计划在未来 5 年内再节约 20% 的采购成本，使它在全球的商品毛利率提高 9%。这是一个多么令人惊叹的数字。你可以自己计算一下，仅从中国购买的 60 亿美元，再乘以 9%，就是 5.4 亿美元。

7) “服务”是服务业的生命

沃尔玛每个细节都有精确的规定。

沃尔玛服务三条基本信条（Three Basic Beliefs）：

① 尊重个人原则，努力做到最好；

② 10 英尺规则（10-Foot Rule）：任何一位职员，在顾客距离你 10 英尺（3 米）以内的时候一定要问候；

③ 太阳落山原则（Sundown Rule）：员工或顾客的任何要求必须在太阳落山前得到答复。

8) 每个店的相同性与差异性

管理人员注意到每一家店的相同性，观察出每一家店的差异性，一个小细节的成功导致整个公司巨大的销售成功。

2001 年的感恩节，沃尔玛电脑和打印机捆绑销售的策略没有取得预期的效果，但是，管理人员注意到一家商店反而特别火爆，总部立刻打电话询问此情况。该店报告说他们将包装箱打开，让顾客亲眼看到箱子里的电脑和打印机，这样，顾客便兴趣盎然。公司总部立刻下令：所有商店都打开箱子。于是，各连锁店的电脑和打印机销量迅猛增加。

● “销售一美元，省下一美元”

这正是沃尔玛从服务到后勤管理、压缩成本的每一个“细节”中所做的孜孜以求的努力。在其竞争对手凯玛特的节节败退中，沃尔玛从 1988 年至 1993 年的销售额增加了 467 亿美元，而凯玛特只增加了 83 亿美元，这也决定了两家企业的命运。

凯玛特（K-MART）：从龙头老大走向破产保护

- 1962年3月在密西根州花园城开张，比沃尔玛早几个月；
- 1970年，凯玛特在美国零售商中排行老大，销售额是沃尔玛的45倍；
- 1976年，拥有店铺超过1000家，年销售额84亿美元；
- 1976年至1990年，凯玛特占据全美第一折扣零售店的地位；
- 1988年至1993年，凯玛特进军许多关联或不关联的投资领域，凯玛特的销售额仅增加83亿美元，开始显现走下坡路的迹象；
- 2000年，凯玛特的销售额359亿美元，居全球500强的第84位；（而沃尔玛同年销售额1913亿美元，居500强第2位。）
- 2001年，凯玛特负债102亿美元，股票狂泻，跌出全球500强；
- 2002年1月22日，美国第三大零售商凯玛特（K-MART）百货公司申请破产保护。

1990年正是凯玛特走向顶峰的一年，也是它开始下坡的一年，有一个关于凯玛特的故事在广泛流传：

1990年凯玛特的一次总结会上，凯玛特的一位高级经理认为自己犯了一个“错误”，他向坐在身边的上司请示。这位上司不知如何回答，又向上请示：“我不知道，你看着办吧。”而上司的上司又转过身向上询问。这样一个小小的问题，一直问到总经理帕金那里。这位高级经理回忆说：“真是可笑，没有人发表意见，直到最高领导发话。”

在同一年创立的沃尔玛和凯玛特，这两个竞争对手经过40年的较量，终于分出了高下。请看下表，正是在每一个细节上凯玛特都略逊于沃尔玛，最终导致了凯玛特悲剧的产生。

沃尔玛与凯玛特细节上的差异

内 容	沃尔玛	凯玛特
成立时间	1962年	1962年
成立地点	本顿维尔（阿肯色州）	花园城（密西根州）
拥有店铺数量	3400家（本土）1200家（海外）	2178家（本土）898家（联营书店）
公司排名	1970年不见经传 2002年全美第一	1870年全美排名第一 2002年全美第三，但已申请破产保护
开店的地点选择 （早期）	小社区，小城镇	大城市

内 容	沃尔玛	凯玛特
经营方针（中期）	专注于商品经营，做“小买卖”	多元化，盲目收购
经营方针（后期）	自己与自己较劲，控制各方面开支	与沃尔玛较劲，公司大“失血”
客户服务	好	较差
价格策略	天天低价	与沃尔玛进行价格战
货品管理	井井有条	摆放凌乱
高科技运营成本	低于凯玛特 2- 2.5%	高于沃尔玛 2- 2.5%
国际市场开拓	90 年代中期进入中国市场, 2002 年全球采购中心设在深圳	忽略中国市场
资金回收率	36% (1994 年)	16.1% (1994 年)
日常开支占总收入比例	15.59% (1994 年)	21.97% (1994 年)
广告成本占运营费比例	0.4%	10.6%
商品物流成本占销售额比例	1.3%	3.5%
集中配送率	85%	50-65%
供货情况	货源充足	经常缺货
商品平均售价	比凯玛特低 3.8%	比沃尔玛高 3.8%
配货运输车队管	自己管理，高效配送	外包
配货时间	平均每天一次	平均 5 天一次
付货款帐期	29 天	45 天

如果你热爱工作，你每天就会尽自己所能力求完美，而不久你周围的每一个人也会从你这里感染这种热情。

——山姆·沃尔顿

4. 日本汽车与美国汽车的较量

美国是“车轮上的国家”，汽车普及率居全球首位，每 100 人平均有约 60 辆车，目前在全美国有超过 1 亿辆车在行驶着。美国每年销售新车约 1400 万辆左右，是全球最庞大的单一汽车市场，所以美国又是全世界汽车业最重要，竞争最激烈的地方。

美国汽车工业自亨利·福特 1907 年发明 T 型车及首创流水线生产方式以来，对汽车工业的发展作出了巨大的贡献。经过长期的竞争和兼并，美国汽车制造业目前完全由三大汽车公司控制着，它们是通用汽车公司（General Motors Corp），福特汽车公司

(FordMotorCompbany)和克莱斯勒汽车公司(ChryslerCorporation)，俗称“三巨头”。三巨头在1993年销售额的总和约2857多亿美元，与当年我国国民生产总值差不多。

在汽车发展史上，美国汽车业首先以流水作业的生产方式把汽车变成了一项普及性的商品，并打败了汽车发明地的欧洲。20世纪50至70年代初是其黄金发展时期，但70年代两次石油危机之后，经济省油的日本小型汽车崛起。从70年代到90年代，日本汽车大举打入美国市场，势如破竹，给美国汽车市场造成了巨大冲击。“三巨头”此后便陷入了长期的衰退，1978-1982年，福特汽车销量每年下降47%，1980年出现了34年来第一次亏损（也是当年美国企业史上最大的亏损），从1980-1982的三年间，亏损总额达33亿美元；而克莱斯勒公司濒于破产，通过提起反倾销法案强制日本人“自愿”限制汽车出口数量，方才免于倒闭。美国保持了多年的汽车第一大生产国地位也一度被日本人强占。

说起日本汽车进入美国市场这段历史，有这样一个细节：

1980年7月份，美国NBC电视台在黄金档时间播出了一个名为“日本能，我们为什么不能？”的电视专题片，时间长达两个小时，其主题是比较美国与日本的工业。NBC节目主持人说道：日本本国几乎不产原材料，工业原材料的95%依赖进口。这就是说，就天然而言，日本可算是赤贫。而在美国的市场上，到处都是日本的产品，汽车、家用电器、照相机等不用说，就是你要买把铁锤，也是日本制造。在二战之前，日本人以制造伪劣产品昭著于世，“日本制造”一词成为取笑劣质产品的口头禅。但时至今日，“日本制造”已经是品质优秀的代名词。

美国是汽车制造的王国，可是这个“是”字要写成过去式。因为，今年日本生产的汽车总和已经超过了美国！主持人把画面镜头切换到了日本的汽车工厂：日本的汽车工厂日夜加班，连周六和周日都不休息，到处是一片繁忙景象；而美国的汽车工厂呢？画面转向美国汽车城底特律：停工的车间处处可见，街头到处是失业的工人，一片萧条景象。最近听说，美国福特汽车有意替丰田在美国装配汽车。这真是天底下最荒唐的事情，制造汽车的老鼻祖居然沦为装配线！而日本的汽车都销售到哪里去了呢？镜头：在美国的高速公路上、在美国的街头、在停车场，到处都是日本品牌的汽车。记者现场采访：“为什么要买日本汽车？”“日本汽车省油”、“日本汽车质量好又美观”、“日本汽车价廉质优”、“日本车使用方便”、“日本人服务态度好，售后服务质量高，用起来放心”、“美国车耗油，费用高”、“维修不方便”等等。美国的汽车根本不是日本的手，美国汽车如今是一片打折降价声，但还是斗不过日本。美国的年轻人现在以开日本的小跑车为荣。主持人的语调十分沉重。

一直处于垄断地位并以老师姿态自居的美国汽车业，在日本的进逼下，节节败退，以至于不得不动用反倾销法案等其他手段来进行干预。

比起美国来，日本的汽车生产起步较晚。先让我们看一下日本汽车发展的几个主要数字：

- 现在作为日本第一大汽车生产厂家的丰田公司1933年底才成立，而且只是作为丰田自动纺织机械制造厂的一个部门。
- 1937年8月丰田汽车部门独立出来，成立了丰田汽车公司。

- 1950 年，为了学习美国的经验，公司总裁丰田英二专程到美国的汽车城底特律，考察了福特公司的轿车厂。当时这个厂每天能生产 7000 辆轿车，比日本丰田公司一年的产量还要多。
- 在 20 世纪 50 年代日本汽车工业形成完整体系。
- 1961 年日本汽车产量超过意大利跃居世界第五位。
- 1965 年超过法国居第四位。
- 1966 年超过英国升为第三位。
- 1968 年追上西德居世界第二位。
- 1980 年日本汽车产量首次突破 1,000 万辆大关，达 1,104 万辆，占世界汽车总产量的 30%以上，一举击败美国成为“世界第一”。
- 1990 年日本以 1348 68 万辆的汽车产量创出历史新高。

那么，后起的日本汽车凭什么能与美国较量呢？凭借着一种精细的精神。

先从市场镜起

1957 年，丰田汽车公司经过 20 年的发展，已达到年产汽车 8 万辆的生产规模，成为日本国内最大的汽车企业，开始把目光投向国际市场。丰田公司多名领导出国考察时，都发现了当时年销售量 700 万辆的美国汽车市场巨大。如果能在美国立住脚，将意味着更大的发展前景。丰田的领导层兴奋不已，雄心勃勃，构想着进军美国的宏伟蓝图，在对美国市场没有进行详细调查的情况下，就拍板决定向美出口汽车。丰田汽车销售公司负责在美销售业务的加藤诚之后来回忆说，“目送汽车离开码头，我心里充满了喜悦和焦急。”第一批两辆皇冠车运抵加利福尼亚州时，受到当地媒体的广泛关注。不少顾客根据报纸广告纷纷打电话询问哪里能买到丰田汽车。

最初几天的热烈反应使丰田公司的销售人员激动不已，他们狂热地预计：1957 年在美国至少可售出 1 万辆丰田汽车，10 年内达到 10 万辆。在这种预期之下，丰田的国内工厂开足马力生产，准备迎接大宗订单，大把大把地赚取美元。但这种狂热没有持续多久就被泼了冷水。皇冠车在一些细节方面确实想得很周到，如车门没有关好时发出警告灯光，油箱加油口安装特殊锁盖，前挡风玻璃装有双速雨刷。但其他没有想到的细节使丰田车的弱点也很快暴露出来：这些在日本狭窄多弯的马路上跑起来性能优越的丰田车，在美国高速公路上时速一过 80 公里就力不从心了；在持续高温下，发动机猛烈震动，功率急剧下降……。此外，丰田车在价格上与其竞争对手“大众牌甲壳虫”车相比，也没有什么优势。当时，甲壳虫售价 1600 美元，而丰田车则卖 2300 美元，结果只有 5 位代理商愿意经销其产品。就这样，丰田汽车进军美利坚的梦想“就像一个有洞的气球，慢慢没气了。”到 1958 年，

丰田汽车在美国的第一个销售年度只卖出 288 辆小轿车。1960 年，丰田公司被迫做出决定：暂停向美国出口轿车。这样，丰田汽车第一次进军美国市场的努力以失败告终。

自那以后，丰田潜下心来，研究和生产适合美国市场的轿车。一方面调查研究丰田公司在美国的代理商及顾客需要什么，以及他们无法得到的是什么等问题进行彻底的研究；另一方面研究外国汽车制造商在美国的业务活动，以便找到缺口，从而制定出更好的销售和服务战略。

说到调研，使我想到了日本精细的军事情报调研。早在中日甲午战争时期，日军为了摸清中方的情报，曾派间谍到北洋海军的军事基地旅顺口去调查。日本间谍不但摸清了清军的兵力布置情况，甚至将旅顺城的地理情况也调查得非常详细：不但标注了城内有多少条街道，而且每条街道有多宽，能并行多少辆马车等详细情况都弄得一清二楚。

丰田公司在汽车的调研上，也表现出了日本人特有的精细。丰田汽车公司为了设计出适应美国人使用的汽车，曾派人到美国用户家中去调查。

在 90 年代的时候，一位彬彬有礼的日本人没有选择旅馆居住，却以学习英语为名，跑到一个美国家庭里居住。奇怪的是，这位日本人除了学习以外，每天都在做笔记，美国人居家生活的各种细节，包括吃什么食物、看什么电视节目等，全在记录之列。三个月后，日本人走了。此后不久，丰田公司就推出了针对当今美国家庭需求而设计的价廉物美的旅行车，大受欢迎。该车的设计在每一个细节上都考虑了美国人的需要，例如，美国男士（特别是年轻人）喜爱喝玻璃瓶装饮料而非纸盒装的饮料，日本设计师就专门在车内设计了能冷藏并能安全放置玻璃瓶的柜子。直到该车在美国市场推出时，丰田公司才在报上刊登了他们对美国家庭的研究报告，并向那户人家致歉，同时表示感谢。

正是通过这样一种细致的精神，丰田公司很快掌握了美国汽车市场的情况，5 年以后，丰田终于制造出了适应美国需求的轿车——可乐娜。有一个关于可乐娜的广告宣传片是这样的：一辆可乐娜汽车冲破围栏腾空而起，翻了几个滚后稳稳落地，然后继续向前开。马力强劲、坚固耐用、造型新颖，同时价格低廉（不到 2 万美元）的可乐娜推向美国后获得巨大成功。当年丰田汽车在美国销售达 3000 多辆，是上年的 9 倍多。此后 10 年，丰田汽车公司在美国不断扩展市场份额，1975 年时已成为美国最大的汽车进口商，到 1980 年，丰田汽车在美国的销售量已达到 58000 辆，两倍于 1975 年的销售量，丰田汽车占美国进口汽车总额的 25%。1999 年，丰田公司在日本占据的市场份额从 38% 增加到 40% 以上，丰田还占据了东南亚 21% 的市场，差不多是最接近它的三菱汽车公司的两倍。

从汽车质量上

美国著名市场调查公司 J D Power 2003 年对美国汽车市场质量调查：共有 5 5 万名美国车主参加了这项调查，受访者的汽车使用时间约为 3 年左右。在受调查的 37 种汽车品牌中，平均每百辆车中有 273 个质量问题。质量问题最少的 10 个汽车品牌中，有 5 个日本品牌、4 个美国品牌、1 个德国品牌。质量最好的 3 个品牌是：丰田公司的凌志，日产公司的无限和通用公司的别克。其中，凌志汽车连续第 9 年成为质量问题最少的汽车，每百

辆凌志车中平均只有 163 个质量问题。调查报告显示，美国三大汽车公司的产品质量有所提升，整体上超过了沃尔沃、大众等欧洲品牌，但比日本汽车仍有差距，在质量上追赶日本车是美国车的目标，并正在“逐渐甩掉耐用性差的帽子”。

●精细生产方式

汽车质量是精细的集中体现。在汽车的生产中，日本创造出了“精细生产方式”。这种精益生产方式就是用精益求精的态度和科学的方法来控制和管理汽车的设计开发、工程技术、采购、制造、贮运、销售和售后服务的每一个环节，从而达到以最小的投入创造出最大价值的目的。这其中的每一个环节以及各环节之间的衔接都是经过精心筹化和计算的。

精细生产方式是国际汽车界对日本汽车管理方式的一种概括，其中又以丰田的管理方式为典型。

日本的这种先进生产方式目前已为各国所效仿，就连美国人也不得不放下架子来参观和学习曾经是自己学生的日本人。通用汽车公司早在 1984 年就与丰田成立了一家合资企业，专门研究丰田的生产技术，1990 年出版的《改变世界的机器》一书也把丰田公司视为世界范围劳动生产率的领先者，但是没有一家公司能照搬丰田生产体系，更不用说取得丰田那样的结果。通用、福特和克莱斯勒都零打碎敲地采用了其中一些内容，本田公司的生产体系在许多方面非常类似丰田生产体系，但是谁也赶不上它们的大师。从表面上看，丰田生产体系很简单，可以用公司喜欢印在 3×5 英寸见方的卡片上的那种口号式的语句来解释：最大限度地流动，消灭浪费，尊重人。从概念上讲，**丰田生产体系并不复杂，但是执行和协调会使人流汗、流血、流泪。**

美国肯塔基丰田装配厂的管理者迈克·达普里莱把丰田生产方式描述为 3 个层次：技术、制度和哲学。他说：“许多工厂装了紧急拉绳，如果出现问题，你可以拉动绳子让装配线停下来。5 岁的孩子都能拉动这根绳，但是在丰田的工厂里，工人被灌输的哲学是，拉动这根绳子是一种耻辱，所以人人都仔细操作，不使生产线出现问题，所以那根绳子潜在的意义远远大于它的实际作用。”

丰田生产体系还表现在思维方式的不同上。例如在多数工厂，工人往往努力超产，因为他们一旦达到指标就可以轻松了，结果工作流程忽高忽低。**但在丰田公司，超产被视为是最严重的一种浪费形式。**公司设计的一道道工序有条不紊地进行，没有上下波动，给客户的数量正合适，结果是工厂平稳运转，每个人都在忙碌。曾在丰田公司工作过的美国密歇根大学日本技术管理教程主任约翰·舒克说：“**丰田生产体系需要大量详尽的计划、严格的纪律、勤奋的工作和对细微之处的专注。**”

从效果来说，观看运行中的丰田生产系统就像看一件赏心悦目的东西。工人们以下 4 条为工作原则：清扫、分类、筛选、整洁。丰田公司的装配厂有一种比较活跃的氛围：每个动作都有明确的目的，没有懒散现象。在一般的工厂你会看到一堆堆未加工完的零件，装配线停下来检修，工人站在那里无所事事。而在丰田公司，生产过程就像设计的舞蹈，工人看上去就像舞蹈演员：取零件，进行安装，检查质量……这一切都是在完美的环境中进行的。

正是从各种细节入手，日本的汽车全面提高了质量，得以雄霸世界汽车市场。

●一切用数据说话

在质量的管理上，日本的汽车界引入了戴明的管理思想。日本企业质量管理成功，得益于美国著名质量管理专家爱德华·戴明。1951年，日本设立戴明国家质量奖。该奖主要面向日本国内的制造企业，评奖标准非常严格，获奖企业每年最多1~2名；日本国内称戴明奖为“企业诺贝尔奖”。

20世纪50年代，美国人爱德华兹·戴明博士提出了在质量管理中引入统计学的理论，也就是一切用数据说话。美国汽车工业对此视而不见，戴明博士便东渡日本，受到日本人的欢迎，并被奉若神明。日本人应用戴明的理论，发明了“全面质量管理”的理论。

戴明的质量管理思想集中体现在计划、执行、检查、处理（PDCA）的循环上：

- 1、计划阶段（plan），看哪些问题需要改进，逐项列出，找出最需要改进的问题。
- 2、执行阶段（do），实施改进，并收集相应的数据。
- 3、检查阶段（check），对改进的效果进行评价，用数据说话，看实际结果与原定目标是否吻合。
- 4、处理阶段（act），如果改进效果好，则加以推广；如果改进效果不好，则进行下一个循环。

PDCA循环的特点是：大环套小环，企业总部、车间、班组、员工都可进行PDCA循环，找出问题以寻求改进；阶梯式上升，第一循环结束后，则进入下一个更高级的循环；循环往复，永不停止。戴明强调连续改进质量，把产品和过程的改进看作一个永不停止的、不断获得小进步的过程。

戴明的质量管理思想对日本企业影响很大，日本企业纷纷使用PDCA循环自己找问题，然后改进产品质量，使包括汽车在内的各种产品质量得到了迅速提高。

●“Kaizen”成本法

在成本的管理上，日本的汽车界创造了Kaizen成本法。

源于日语的“Kaizen”，意指小的、连续的、渐进的改进，这一方法是指企业通过改进一系列生产经营过程中的细节活动，如持续减少搬运等非增值活动、消除原材料浪费、改进操作程序、提高产品质量、缩短产品生产时间、不断地激励员工。设计过程中确定的产品各功能和企业各部门的目标成本，是产品制造及销售过程的成本控制依据。在这个过程中，企业可利用Kaizen成本法来逐步降低成本，以达到或超过这一目标，并分阶段、有计划地达到预定的利润水平。其计算大方法如下：改善值=本年（月）的实际成本-上年（月）

的实际成本。这一方法的指导思想是企业有能力不断地降低产品成本，这是一种永无止境、目标不断提高的成本管理思想和方法，这种成本意识是企业长期保持成本优势的基础。

正是凭着这种精细的精神，经过几十年的努力，到 80 年代中期日本经济达到最辉煌的时期，日本汽车充斥包括美国在内的世界各国市场。请看下列一组数字：

- 1970 年日本汽车出口量为 109 万辆。
- 1974 年汽车出口量超过原西德，并一直居世界第一位。
- 1980 年汽车出口量增到 597 万辆，其中向美国出口轿车达 340 万辆；日本汽车在美国市场的占有率达 34%，如将在美合资建厂生产的轿车计算在内，其市场占有率高达 39%。
- 1981 年出口量为 605 万辆，占日本总产量的 54%，其中轿车为 394.7 万辆；其中美国是日本汽车最大的海外市场。

美国、日本汽车及企业生产状况比较

比较内容	日本汽车	美国汽车
汽车特点	轻巧美观、造型新颖、油耗低、使用效率高，做工精细	马力大、自重重大、宽大、油耗高，做工逊于日本车
2002 年 90 天内每百辆车的 质量投诉率	丰田 107 次 本田 113 次	通用 130 次 福特 143 次 克莱斯勒 141 次
存货周转率	38.3%	25.4%
汽车研发周期	3 年	5 年
汽车生产成本	平均每辆比美国公司低 100 美元	高于日本 100 美元
2002 年生产一辆整车所需的时间	日产公司 15.74 小时 三菱公司 21.33 小时	24 小时(通用公司) 26 小时(福特公司) 28 小时(克莱斯勒公司)
工艺水平	车门缝隙、漆面光滑度、焊接工艺均高于同价的美国车	
弹性化生产比例(一套生产线能装备结构不同的汽车)	71%(丰田)	34%(美国三大汽车公司平均值)
装配厂与供应商的距离	供应商与装配厂的平均距离 59 英里	供应商与装配厂的平均距离 427 英里
供应商的进货次数	每天进货 8 次	每天进货不超过 2 次
企业文化	“超极限努力”的团队文化	个人主义，不会为企业的利益而牺牲自己的利益

比较内容	日本汽车	美国汽车
员工培训支出	高于美国企业 2.5 倍	
人力资源	终身就业制度，员工忠诚度高	市场调节机制，员工流动性大
对世界汽车工业的贡献	创造生产出“精益生产方式”	发明了汽车流水作业生产线

丰田汽车社长认为，其公司最为艰巨的工作不是汽车的研发和技术创新，而是生产流程中一根绳索的摆放，要不高不矮、不偏不歪，而且要确保每位技术工人在操作这根绳索时都要无任何偏差。

第3章 1%的错误会带来100%的失败

——忽视细节的代价

白蚁确实可以造成长堤溃决的后果，必须进行科学、细致的观察和研究，才能防患于未然，任何麻痹和对细节的忽视都会带来难以想象的后果。

1. 白蚁的危害

中国古代有这样一个故事：

临近黄河岸边有一片村庄，为了防止水患，农民们筑起了巍峨的长堤。一天，有个老农偶尔发现蚂蚁窝一下子猛增了许多。老农心想：这些蚂蚁窝究竟会不会影响长堤的安全呢？他要回村去报告，路上遇见了他的儿子。老农的儿子听后不以为然地说：那么坚固的长堤，还害怕几只小小蚂蚁吗？随即拉着老农一起下田了。当天晚上风雨交加，黄河水暴涨。咆哮的河水从蚂蚁窝始而渗透，继而喷射，终于冲决长堤，淹没了沿岸的大片村庄和田野。

这就是“千里之堤，溃于蚁穴”这句成语的来历。

长期以来，我一直以为这句成语只不过是一句防微杜渐的警世箴言而已，现实生活当中并不存在这样的事例，但是现在知道“千里长堤，溃于蚁穴”是确实确实存在的。

20世纪70年代以来，广东清远溃堤13条，塌坝9座，查实其中有9条堤围和5座大坝是土白蚁为害的结果；1986年7月广东梅州市发生建国以来特大水灾，梅江决堤62条，其中土白蚁造成的缺口55个；1981年9月广东阳江市境内的漠阳堤段出现18个缺口，其中查实有6个是土白蚁为害所致。

2003年夏天长江遭遇了特大的洪灾，荆江大堤公安县南平镇堤段出现管涌，大堤危在旦夕。几位老水利专家明察秋毫，及时判定管涌是白蚁为害所致，并带领群众采取有效措施，经过5小时奋战，终于排除了险情。

人们不免会提出这样的问题：小小白蚁怎么会有这么大的危害呢？

看过有关方面的资料才明白，原来，造成溃堤的“蚁穴”之蚁，不是我们平常所说的蚂蚁，而是白蚁。白蚁与蚂蚁在昆虫分类上相差甚远：前者归属等翅目，后者属于膜翅目；形态上也有明显的差异：蚂蚁有翅型成虫的前翅明显大于后翅，而白蚁则前后翅等长，故分类上归属等翅目。

土白蚁是群栖性昆虫，巨大的巢穴修筑在地面之下，成年蚁巢起码有上百万个土白蚁个体，巢群内又有严密的“社会分工”：蚁王、蚁后为一群之首，专司繁殖后代；兵蚁的任务是监督工蚁劳动和负责安全保卫工作；工蚁数量最多，是这个群体的劳工，从事筑巢、觅食等基本劳动。蚁王、蚁后居住的地方称为主巢，腔积有1立方米到几立方米。主巢通过蚁道与副巢（又称菌圃）相连，主蚁道内径6厘米至12厘米；有的白蚁道四通八达，甚至贯通堤坝的内外坡。

土白蚁为害隐蔽，行踪隐秘，即使河堤土坝受害已经十分严重，但从外表看依然完好无损。有的蚁穴之大，竟能容纳4个彪形大汉，着实是一个“陷阱”，别说人陷入其中屡见不鲜，就连一头牛陷进去也不能自拔，甚至还发生过吉普车全部陷入其中的事情。由于土白蚁不断在河堤土坝上分群、蚕食、筑巢，导致河堤土坝内蚁巢“星罗棋布”，已经掏空了大堤。汛期到来，水位高涨，水流渗入蚁道、蚁穴，造成管涌、渗漏，毁坏堤坝。由此看来，白蚁确实可以造成长堤溃决的后果，必须进行科学、细致的观察和研究，才能防患于未然，任何麻痹和对细节的忽视都会带来难以想象的后果。

关于细节的不等式：

$$100-1 \neq 99 \quad 100-1=0$$

功亏一篑，1%的错误会导致100%的失败。

2. “88888 帐户”毁了巴林银行

1995年2月26日，英国中央银行英格兰银行宣布了一条震惊世界的消息：巴林银行不得继续从事交易活动并将申请资产清理。10天后，这家拥有233年历史的银行以1英镑的象征性价格被荷兰国际集团收购。这意味着巴林银行的彻底倒闭。

巴林的辉煌

巴林银行集团是英国伦敦城内历史最久、名声显赫的商人银行集团，素以发展稳健、信誉良好而驰名，其客户也多为显贵阶层，包括英国女王伊丽莎白二世。该行成立于1763年，其创始人弗朗西斯·巴林爵士时常夸耀其具有5个世袭贵族的血统，比中世纪以来的其他任何家族都要多，威尔士亲王是巴林家的曾孙。它在世界金融史上具有特殊地位，被称为金融市场上的金字塔。它由最初一家贸易行开始，不断拓展，成为政府债券的主要包销商，在欧洲金融界具有举足轻重的地位。它不仅为一大批富贵人家管理钱财，还为英国政府代理军费，慢慢从一个小小的家族银行，逐步发展成为一个业务全面的银行集团。在最盛时，其规模可以与别的整个英国银行体系相匹敌。

巴林集团主要包括四个部分：（一）巴林兄弟公司，主要从事企业融资、银行业务及资本市场活动。（二）巴林证券公司，以从事证券经纪为经营目标。（三）巴林资产管理有限公司，主要以资产管理及代管个人资产为目标。（四）该集团在美国一家投资银行拥有40%的股份。

巴林银行集团的业务专长是企业融资和投资管理。尽管是一家老牌银行，但巴林一直积极进取，在20世纪初进一步拓展公司财务业务，获利甚丰。90年代开始向海外发展，在新兴市场开展广泛的投资活动，仅1994年就先后在中国、印度、巴基斯坦、南非等地开设办事处，业务网络点主要在亚洲及拉美新兴国家和地区。截止1993年底，巴林银行的全部资产总额为59亿英镑，1994年税前利润高达1.5亿美元。其核心资本在全球1000家大银行中排名第489位。

然而，这一具有233年历史、在全球范围内掌控270多亿英镑资产的巴林银行，竟毁于一个年龄只有28岁的毛头小子尼克·里森之手。

里森其人

尼克·里森是英国一个泥瓦匠的儿子，从未上过大学。1987年，他加入摩根斯坦利。这一资历足以使他被巴林银行录用。

1989年，里森在伦敦受雇于巴林银行，成为一名从事清算工作的内勤人员，其职责是确保每笔交易的入帐和付款。当时巴林越来越多地从事金融衍生业务，里森也参与进来。1992年他被调职，专事疑难问题的处理，一会儿飞往印尼去建立分公司，一会儿前往东京协助调查内部欺诈的投诉。当新加坡国际货币交易所意图成为亚洲新兴金融业务的中心时，巴林也想在此获取一席之地，而里森则受命组织一个班子去实现这一目标。

里森到了新加坡之后，开始只是做他在伦敦干过的清算工作，其后，由于缺乏人手，他开始自己做起交易来。由于工作出色，里森很快受到银行重用。1992年，里森被派往巴林银行新加坡分公司担任经理，他的赚钱才能得到了充分的发挥。1993年时，年仅26岁的里森已经达到了事业的巅峰，为巴林银行赢得1000万英镑，占巴林当年总利润的10%，颇得老板的赏识和同行的羡慕。当时里森只有25岁。

88888 错误帐户的建立

无论做什么交易，错误都在所难免，在期货交易中更是如此，比如，有人会将“买进”手势误为“卖出”手势；有人会在错误的价位购进合同；有人可能不够谨慎；有人可能本该购买六月份期货却进了三月份的期货，等等。一旦失误，就会给银行造成损失。在出现这些错误之后，银行必须迅速妥善处理。如果错误无法挽回，唯一可行的办法，就是将该项错误转入电脑中一个被称为“错误帐户”的帐户中，然后向银行总部报告。

里森于1992年在新加坡任期货交易员时，巴林银行原本有一个“99905”的“错误账号”，专门处理交易过程中因疏忽造成的错误。这原是金融体系运作过程中正常的错误账户。1992年夏天，伦敦总部要求里森另设立一个“错误账户”，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，以免麻烦伦敦的工作。于是里森又建立了一个在中国文化看来非常吉利的“88888”错误账户。几周后，伦敦总部又要求用原来的99905的帐户来与伦敦总部联系，但这个已

经建立的 88888 错误帐户，却没有被销掉。就是这个被忽略的“88888”帐户，日后改写了巴林银行的历史。

88888 帐户成为里森掩盖错误的保护伞

1992 年 7 月 17 日，里森手下一名交易员金姆·王误将客户买进日经指数期货合约的指令当做了卖出，损失是 2 万英镑，当晚清算时被里森发现。但里森决定利用“88888”帐户掩盖失误。几天后，由于日经指数上升，损失升到了 6 万英镑，里森决定继续隐瞒这笔损失。

另一个与此同出一辙的错误是里森的好友及委托执行人乔治犯的。与妻子离婚后的乔治整日沉浸在痛苦之中，并开始自暴自弃。作为自己最好的朋友，也是最棒的交易员之一，里森很喜欢他。但很快乔治开始出错了：里森示意他卖出的 100 份九月的期货全被他买进，价值高达 800 万英镑，而且好几份交易的凭证根本没有填写。为了掩盖失误、隐瞒损失，里森将其记入“88888”帐户。

此后，类似的失误都被记入“88888”帐户。里森不想将这些失误泄露，因为那样他就只能离开巴林银行。但账户里的损失数额像滚雪球一样越来越大。如何弥补这些错误并躲过伦敦总部月底的内部审计以及应付新加坡证券期货交易所要求追加保证金等问题，成了里森头疼的事情。

为了弥补手下员工的失误，里森将自己赚的佣金转入帐户，但其前提当然是这些失误不能太大，所引起的损失金额也不是太大，但乔治造成的错误确实太大了。急于想挽回损失的里森开始从蓄意隐瞒走向另一种错误：冒险。

铤而走险，加大赌注

为了赚回足够的钱来补偿所有损失，里森承担愈来愈大的风险。他当时从事大量跨式部位交易，因为当时日经指数稳定，想从此交易中赚取期权权利金，但如果运气不好，日经指数变动剧烈，此交易将使巴林承受极大损失。里森在一段时日内做得还极顺手。到 1993 年 7 月，他已将“88888”帐户亏损的 600 万英镑转为略有盈余。当时他的年薪为 5 万英镑，年终奖金则将近 10 万英镑。如果里森就此打住，那么，巴林的历史也会改变。

其后，市场价格破纪录地飞涨，用于清算记录的电脑故障频繁，等到发现各种错误时，里森的损失已将近 170 万美元。无路可走的情况下，里森决定继续隐藏这些失误。

1994 年 7 月，“88888”帐户的损失已达 5000 万英镑。此时的里森成了一个赌徒，他一边将巴林银行存在花旗银行的 5000 万英镑挪用到“88888”帐户中，一边造假账蒙蔽巴林银行的审计人员。他幻想着以一己之力影响市场的变动，反败为胜，补足亏空。

里森买卖的是一种最简单的衍生金融工具——日经指数 225 的期货指数。这是日本 225 种股票的价格指数，类似于美国的道琼斯指数。这种交易并不复杂，里森对价值几十亿美元的日本股票和债券设定一个可随时兑现的赌注，这种方式类似于拉斯维加斯那种被称之为“过或不及”的足球赌博，即赌球赛的结果超过或不及某一比分，而里森赌的是日经指数超过或不及某一点数。所不同的是，在美式足球赌博中，如果他输了，只赔掉他的下注；而在期货市场，交易者只需拿出一个很小的比例（这一比例为 6%）压在桌上，所以得失可能超出赌注的许多倍。

巴林自以为没有什么风险，因为里森宣称他所做的巨额买进是根据客户的指令进行的，而且被认为是使用客户的资金。此外，使巴林感到高兴的是，里森在该行持有的日经指数业务上还赚了一些小钱。巴林的一位职员说：“我不想告诉你有多棒，但这确实是一盘好生意。”巴林所不知道的是，这些交易是通过私设的 88888 号帐户进行的，而且不受任何约束，结果是致命的。

1994 年 11 月下旬或 12 月，里森决定要赌日经指数不会掉到 19,000 点以下，这似乎是一个安全的下注。日本经济在 30 个月的萧条后已开始复苏。私设的 88888 号帐户还有一个便利之处：里森在伦敦时已学会把现金转入适当的户头，不论是在大坂还是新加坡，都要求在交易日结束时即时交割交易合同的差额。由于 88888 号帐户名义上归巴林银行所有，看起来巴林似乎自动地得到支付。

1994 年 12 月和 1995 年的 1 月，日经指数 225 向 19,000 点下跌。1995 年 1 月 17 日，7.2 级地震毁坏了日本城市神户。以往曾坚如磐石的日经指数在一周内下跌了 7% 多。尽管如此，里森在之后的三周内已买进了几千手期指，把宝押在日经指数将稳定在 19,000 点上。在 2 月份的头一周，里森赚了 1000 万美元，巴林银行高层欣喜若狂，梦想着里森每周都能为他们赚进这么多。但是金融衍生产品交易的风险和它的收益是相等的，此后里森开始了最后的疯狂，他完全逆市场趋势而动的大额交易使损失越来越大。

没有这种套头或对冲，也没有另外的押注可以使巴林免遭巨额亏损。里森试图买卖日本政府债券，但这又造成新的巨额亏损。显然，巴林的财务已经失控，巴林银行总部一直为里森的疯狂举动供给资金，4 个星期内达 8.5 亿美元。

1995 年 2 月 23 日，是巴林期货的最后一日，这一天，日经指数下跌了 350 点，而里森却买进了市场中所有的合约，到收市时，里森总共持有 61039 份日经指数期货的多头合约和 26000 份日本政府债券期货的空头合约，而市场走势和他的操作完全相反，里森带来的损失达到 8.6 亿英镑，这是巴林银行全部资本及储备金的 1.2 倍，最终把巴林银行送进了坟墓。

将里森奉为英雄

从 20 世纪 80 年代起，随着金融市场的迅速发展，一些银行，特别是美、日银行在金融衍生市场进行大手笔的买卖，肯付给那些明星交易员前所未有的高薪，外加更多的红利。

巴林稳健的财务作风也随之改变，自然将里森这种年轻而又野心勃勃的交易员视为财富。它对里森通过套利保值交易赚钱的期望，远远超过了对他的监督。

巴林银行认为，从新加坡的期货公司赚来的利润主要是内部交易中的套汇，即在东京和新加坡各交易所之间的转手掉期，他们还认为这种交易对巴林银行并不构成真正的危险。在1994年，里森被认为曾为银行创下了巨额利润，并在新加坡被非正式地封为日经指数之王。他的这一声誉是因为他有本事察觉日经指数微小的变化，无论是在新加坡还是大阪，他总是在价低的地方买进，在价高的地方卖出，从中赚取数百万美元。

所以，尽管里森缺乏约束的行为已经给巴林银行带来了巨额损失，但由于这些损失没有暴露，结果在巴林银行内部，竟被看成是一个经营明星。在1994年12月，即巴林破产的两个月前，于纽约举行的一个巴林金融成果会议上，250名巴林银行在世界各地的工作者，还将里森当成巴林的英雄，对其报以长时间热烈的掌声。

巴林伦敦总部的一位高级职员于1995年2月8日飞往新加坡，找里森及其班子核查情况。2月20日，东京地区总部的领导要求里森减少银行持有的日经指数期货，但谁也没有想到一个私设的帐户88888正在给公司造成巨大的危害，到公司的内部审计有所觉察时，它的透支金额已超出公司的资本。

2月23日傍晚，已经赔光了整个巴林银行的里森，无法继续隐瞒，只好携妻子踏上了逃亡的旅程。他们相继辗转文莱、马来西亚，最后抵达德国，1995年3月2日，里森和妻子在法兰克福机场被警察捉拿归案。这位曾被视为英雄的人后来被引渡到新加坡受审，被判处有期徒刑6年半，并在新加坡监狱服刑。

巴林银行倒闭的原因

一个银行的区级职员就能将一个世界级银行毁灭？对管理细节的忽略是导致这家古老银行倒闭的主要原因。

巴林银行没有将交易与清算业务分开，竟然允许里森既作为首席交易员，又负责其交易的清算工作。在大多数银行，这两项业务是分立的。因为让一个交易员清算自己的交易会使其很容易隐瞒其交易风险或亏掉的金钱。这是一种制度上的缺陷，但早在1992年3月，巴林银行的一份内部传真就提出如下警告：“我们正处于一种可能造成灾难的危险境地。我们的制度缺陷将造成财务亏损或失去客户的信任，或两者兼有。”遗憾的是，这份报告没有受到重视。银行8月份的一份内部审计报告认为，尽管里森的做法有风险，他的部门将加速侵蚀巴林期货的获利能力……但少了他（指里森），巴林的期货业务就将缺少一个具有适当综合能力的交易员。”即具有经验、关系、交易技巧和熟悉当地情况等品质的人。在新加坡，里森既是期货交易部经理又是清算部经理。自己监督自己，自然给了里森瞒天过海的机会。

巴林银行的内部审计极其松散，在损失达到5000万英镑时，巴林银行总部曾派人调查里森的账目，资产负债表也明显记录了这些亏损，但巴林银行高层对资产负债表反映出的

问题视而不见，轻信了里森的谎言。此外，他在新加坡有一批追随者。一位交易员说：“当所有迹象表明应当卖出时，他却把行情抬得更高，而本地的交易员都跟着他走。”每天开市前，所有的交易员都会打听里森将会如何做，然后学着做。他在新加坡的顶头上司对他如此信赖，以至于放弃了对他的任何监察。里森用剪刀、胶水和传真假造花旗银行有5000万英镑存款，也没有人去核实一下花旗银行的账目。

里森对巴林银行总部报喜不报忧，将“88888”账户中累积的亏损隐瞒，只将获利的交易上报。1994年，在巴林集团税前营业利润的3700万英镑中，有2850万英镑来自里森的套利业务，他因而被银行高层视为明星交易员，银行高层尽可能地满足里森的需求，使得原有的内部审计对里森失效。

1995年1月11日，新加坡期货交易所的审计与税务部致函巴林银行，提出他们对维持“88888”号账户所需资金问题的一些疑虑，而此时里森每天要求伦敦汇入1000多万英镑支付其追加保证金。可这些问题仍然没有引起巴林银行高层的怀疑。监管不力不仅导致了巴林银行的倒闭，也使其3名高级管理人员受到法律惩处。

1995年1月份，里森看好日本股市，分别在东京和大阪等地买了大量期货合同，指望在日经指数上升时赚取大额利润。谁知天有不测风云，日本阪神地震打击了日本股市的回升势头，股价持续下跌。巴林银行最后损失金额高达14亿美元之巨，而其自有资产只有几亿美元，亏损巨额难以抵补，这座曾经辉煌的金融大厦就这样倒塌了。

金融衍生产品像一把“双刃剑”，它既是风险管理工具，把商业银行所面临的利率、汇率等风险通过市场转移出去，也可以把它作为冒险的筹码，寄希望于赚取巨额利润。如果控制不当，这种投机行为就会招致不可估量的损失。里森对金融衍生产品的操作无度使巴林银行成为了牺牲品。

巴林银行的毁灭还在于不熟悉金融衍生产品的风险。20世纪80年代中期，一些国家的金融主管机构便发现当时的金融法律和规范不能有效地约束金融衍生产品的交易行为。更重要的是，某些金融衍生产品设计的目的，便是规避法律上的约束，以降低其交易成本，开拓更大的市场空间。但“素以经营保守名声卓著”的巴林银行，其高层在面对里森所假造出的高额获利面前，没有看到变幻莫测的金融衍生产品市场中蕴藏的巨大风险，相反却认为“赚钱是令人惊异地简单”。结果造成了难以挽回的悲剧。

●一些被忽略的细节

1992年3月，巴林银行的一份内部传真就提出警告：“我们正处于一种可能造成灾难的危险境地。我们的制度缺陷将造成财务亏损或失去客户的信任，或两者兼有。”但这一警告没有受到重视。

1993年英格兰银行允许巴林银行在大坂的股票交易中突破规定不得超过25%的限制。

里森在到1993年12月截止的15个月中，新加坡期货公司的交易活动造成和未造成的损失为1900万英镑。它报告的利润是900万英镑。如此谎报利润竟未被发现。

从1993年底开始，对里森的专门交易负有责任的罗思·贝克和作为股本产品部门负责人并对股本产品的风险承担责任的玛丽·沃尔兹，两人都对新加坡期货公司的交易性质或是否可能获利等都不真正了解。

1994年7月至8月巴林内部审计报告提出了职责分开的具体建议，但这些建议未得到实施。

1995年1月11日，新加坡期货交易所的审计与税务部致函巴林银行，提出他们对维持“88888”号账户所需资金问题的一些疑虑，而此时里森每天要求伦敦汇入1000多万英镑支付其追加保证金。可这些问题仍然没有引起巴林银行高层的怀疑。

里森为隐瞒损失，曾假造花旗银行有5000万英镑存款，但没有人去核实一下花旗银行的账目。

1994年7月，在里森的损失达到5000万英镑时，巴林银行总部曾派人调查里森的账目，资产负债表也明显记录了这些亏损，但巴林银行高层对资产负债表反映出的问题视而不见，轻信了里森的谎言。

1994年3月巴林董事长彼得·巴林发表过一段评语，认为资产负债表没有什么用，因为它的组成在短期间内就可能发生重大的变化。

1995年2月，巴林银行在日本大坂股票交易所承受的风险已高达73%，在新加坡高达40%。

1993年底，巴林银行的全部资产总额为59亿英镑，1994年税前利润高达1.5亿美元；而到1995年巴林银行倒闭时，只以象征性的一英镑被荷兰银行收购。

3. “一个连简历都保管不好的人是管理不好一个部门的”

细节能够表现整体的完美，同样也会影响和破坏整体的完美。

我看到《武汉晨报》有这样一份报道，江汉大学应届毕业生陈某因为一份简历而使他在应聘时栽了跟头。

事情的经过是这样的：参加招聘会的那天早上，小陈不慎碰翻了水杯，将放在桌上的简历浸湿了。为尽快赶到会场，小陈只将简历简单地晾了一下，便和其它东西一起，匆匆塞进背包。

在招聘现场，小陈看中了一家深圳房地产公司的广告策划主管岗位。按照这家企业的要求，招聘人员将先与应聘者简单交谈，再收简历，被收简历的人将得到面试的机会。

轮到小陈时，招聘人员问了小陈三个问题后，便向他要简历。小陈受宠若惊地掏出简历时，这才发现，简历上不光有一大片水渍，而且放在包里一揉，再加上钥匙等东西的划痕，已经不成样子了。小陈努力将它弄平整，递了过去。看着这份伤痕累累的简历，招聘人员的眉头皱了皱，还是收下了。那份折皱的简历夹在一叠整洁的简历里，显得十分刺眼。

三天后，小陈参加了面试，表现非常活跃，无论是现场操作 PHOTOSHOP，还是为虚拟的产品做口头推介，他都完成得不错。在校读书时曾身为学校戏剧社骨干社员的小陈，还即兴表演了一段小品，赢得面试负责人的啧啧称赞。当他结束面试走出办公室时，一位负责的小姐对他说：“你是今天面试者中最出色的一个。”

然而，面试过去一周后，小陈依然没有得到回复。他急了，忍不住打电话向那位小姐询问情况。小姐沉默了一会，告诉他：“其实招聘负责人对你是很满意的，但你败在了简历上。老总说，一个连简历都保管不好的人，是管理不好一个部门的。你应该知道，简历实际上代表的是你的个人形象。将一份凌乱的简历投出去，有失严谨。”

这件事给了小陈深刻的教训，从此，他变得细心起来。他深切感到，决定事情成败的，有时往往只是一个小小的细节。

简历既是进行自我营销的工具，也代表着个人的形象，所以，在应聘时一定要写好简历，更要保存好简历。

要展示完美的自己很难，它需要每一个细节都要完善；但毁坏自己很容易，只要一个细节没注意到，就会给你带来难以挽回的影响。

4. 50 亿分之一的氯霉素含量导致出口退货

浙江某地用于出口的冻虾仁被欧洲一些商家退了货，并且要求索赔。原因是欧洲当地检验部门从 1000 吨出口冻虾中查出了 0.2 克氯霉素，即氯霉素的含量只占总量的 50 亿分之一。经过自查，环节出在加工上。原来，剥虾仁要靠手工，一些员工因为手痒难耐，用含氯霉素的消毒水止痒，结果将氯霉素带入了冻虾仁。这起事件，引起不少业内人士的关注。一则认为这是质量壁垒，50 亿分之一的含量已经细微到极至了，也不一定会影响人体，只是欧洲国家对农产品的质量要求太苛刻了；二则认为是素质壁垒，主要是国内农业企业员工的素质不高造成的；三则认为这是技术壁垒，当地冻虾仁加工企业和政府有关质检部门的安全检测技术，太落后于国际市场对食品质量的要求，根本检测不出这么细微的有毒物。而我认为，这 50 亿分之一的数据，表面上看起来是一次贸易中的正常失误，其实却隐含着深刻的教训——疏忽细节管理。

工艺上的小差异往往显示民族素质上的大差异。

——张瑞敏

5. T28 手机使爱立信输掉中国市场

有着百年辉煌历史的爱立信与诺基亚、摩托罗拉并世称雄于世界移动通讯业。但自1998年开始的3年里，当世界蜂窝电话业务高速增长时，爱立信的蜂窝电话市场份额却从18%迅速降至5%，即使在中国这个它从未想放弃的市场，其份额也从1/3左右迅速地滑到了2%！爱立信在中国的市场销售额一日千里地从手机销售头把交椅跌落，不但退出了销售三甲，而且还排在了新军三星、飞利浦之后。在中国这样一个快速成长的市场上，国际上很多濒危的企业一到这个市场就能起死回生、生龙活虎，但爱立信却在这块风水宝地上失去了它往日的辉煌。

2001年，在中国手机市场上，大家去买手机时，都在说爱立信如何如何不好。当时，它一款叫做“T28”的手机存在质量问题，这本来就是一种错误，但对这种错误的漠视，使它犯了更大的错误。“我的爱立信手机的送话器坏了，送到爱立信的维修部门，很长时间都没有解决问题；最后，他们告诉我是主板坏了，要花700块钱换主板。而我在个体维修部那里，只花25元就解决了问题。”这位消费者确切地说出了爱立信存在的问题。那时，几乎所有媒体都注意到了“T28”的问题，似乎只有爱立信没有注意到。爱立信一再地辩解自己的手机没有问题，而是一些别有用心的人在背后捣鬼。然而，市场不会去探究事情的真相，也不给爱立信以“伸冤”的机会，无情地疏远了它。

其实，信奉“亡羊补牢”观念的中国消费者已经给了爱立信一次机会，只不过，爱立信没能好好把握那次机会。

1998年，《广州青年报》从8月21日起连续三次报道了爱立信手机在中国市场上的质量和服务问题，引发了消费者以及知名人士对爱立信的大规模批评，而且，爱立信的768、788C以及当时大做广告的SH888，居然没有取得入网证就开始在中国大量销售。当时，轻易不表态的电信管理部门的声明，证实了此事。至此，爱立信手机存在的问题浮出了水面。但爱立信则采取掩耳盗铃的方式来解决问题。据当时参加报道的一位记者透露，爱立信试图拿出几万元广告费来封媒体的嘴；爱立信广州办事处主任还心虚嘴硬地狡辩：我们的手机没有问题！既然选择拒不认错，爱立信自然不会去解决问题，更不会切实去做服务工作。

质量和服务中的细节缺陷，使爱立信输掉了它从未想放弃的中国市场。

一个由数以百万计的个人行动所构成的公司
经不起其中1%或2%的行动偏离正轨。

——克劳斯比

6. 一顿奢侈的晚餐吓走了外商

东北某国有企业与一家美国大公司商谈合作问题，这家企业花了大量功夫做前期准备工作。在一切准备就绪之后，公司邀请美国公司派代表来企业考察。前来考察的美国公司的老板在这家企业领导的陪同下，参观了企业的生产车间、技术中心等一些场所，对中方的

设备、技术水平以及工人操作水平等，都表示了相当程度的认可。中方工厂非常高兴，设宴招待美方老板。宴会选在一家十分豪华的大酒楼，有20多位企业中层领导及市政府的官员前来坐陪。美方老板以为中方还有其他客人及活动，当知道只为招待他一人之后，感到不可理解，当即表示与中方的合作要进一步考虑。美国老板在回国之后，发来一份传真，拒绝了与这家中国企业的合作。中方认为企业的各种条件都能满足美方的要求，对老板的招待也热情周到，却莫名其妙地遭到美方拒绝，对此也相当不理解，便发回信函询问。美方老板回复说：“你们吃一顿饭都如此浪费。要把大笔的资金投入进去，我们如何能放心呢？”

对于这家东北企业来说，能得到一笔巨额投资对于其未来发展具有重要作用，所以这次合作是一件大事，但这件大事却因为一顿饭的“小节”而毁于一旦。

如果说吃饭是一种“小节”，那么随地吐痰就更是一种小节了，但这种小节却使一家制药厂失去了一次大的机会。

一口痰终止了外商谈判

国内有一家药厂，准备引进外资，扩大生产规模。当时，请来了世界著名的拜尔公司来厂考察。拜尔公司派代表来这家药厂考察。在进行了短暂的室内会谈之后，药厂厂长便陪同这位代表参观工厂。就在参观制药车间的过程中，药厂厂长随地吐了一口痰。拜尔公司的代表清楚地看到了这个场景便马上拒绝继续参观，也终止了与这家药厂的谈判。

在这位代表看来，制药车间对卫生的要求是非常严格的，作为一厂之主的厂长都能随地吐痰，那么员工的素质可想而知！与这样的药厂合作，如何保证产品的质量呢？

第4章 用心才能看得见

——细节的实质

看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即便这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，从而使自己走上成功之路。

1. 王永庆是如何掘到第一桶金的——细节是一种创造

成功者与失败者之间究竟有多大差别？人与人之间在智力和体力上差异并不是想象中的那么大。很多小事，一个人能做，另外的人也能做，只是做出来的效果不一样，往往是一些细节上的功夫，决定着完成的质量。

看不到细节，或者不把细节当回事的人，对工作缺乏认真的态度，对事情只能是敷衍了事。这种人无法把工作当作一种乐趣，而只是当作一种不得不受的苦役，因而在工作中缺乏工作热情。他们只能永远做别人分配给他们做的工作，甚至即便这样也不能把事情做好。而考虑到细节、注重细节的人，不仅认真对待工作，将小事做细，而且注重在做事的细节中找到机会，从而使自己走上成功之路。台湾首富王永庆就是从细节中找到成功机会的人。

王永庆早年因家贫读不起书，只好去做买卖。1932年，16岁的王永庆从老家来到嘉义开一家米店。当时，小小的嘉义已有米店近30家，竞争非常激烈。当时仅有200元资金的王永庆，只能在一条偏僻的巷子里承租一个很小的铺面。他的米店开办最晚，规模最小，更谈不上知名度了，没有任何优势。在新开张的那段日子里，生意冷冷清清，门可罗雀。

当时，一些老字号的米店分别占据了周围大的市场，而王永庆的米店因规模小、资金少，没法做大宗买卖；而专门搞零售呢？那些地点好的老字号米店在经营批发的同时，也兼做零售，没有人愿意到他这一地角偏僻的米店买货。王永庆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？王永庆感觉到要想米店在市场上立足，自己就必须有一些别人没做到或做不到的优势才行。仔细思考之后，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，稻谷收割与加工的技术很落后，稻谷收割后都是铺放在马路上晒干，然后脱粒，砂子、小石子之类的杂物很容易掺杂在里面。用户在做米饭之前，都要经过一道淘米的程序，用起来很多不便，但买卖双方对此都习以为常，见怪不怪。

王永庆却从这一司空见惯的现象中找到了切入点。他带领两个弟弟一齐动手，不辞辛苦，不怕麻烦，一点一点地将夹杂在米里的秕糠、砂石之类的杂物捡出来，然后再出售。这样，王永庆米店卖的米质量就要高一个档次，因而深受顾客好评，米店的生意也日渐红火起来。

我在《营销人的自我营销》中曾经说过：“**营销是卖的艺术，是满足他人的策略，是提高性价比的智慧。**”在这里，王永庆就是通过提高性价比实现了米的良好营销。在当时的情况下，提高性价比很简单，就是将砂粒、石子捡出去，这是非常琐碎的工作，也是任何一个正常人都能做的事情，但正是这种需要花功夫的琐碎的、细节性的工作，使王永庆实现了提高性价比的目的。

在提高米质见到效果的同时，王永庆在服务上也更进一步。当时，用户都是自己前来买米，自己运送回家。这对于年轻人来说不算什么，但对于一些上了年纪的老年人，就是一个大大的不便了；而当时年轻人整天忙于生计，且工作时间很长，不方便前来买米，买米的任务只能由老年人来承担。王永庆注意到这一细节，于是超出常规，主动送货上门。这一方便顾客的服务措施，大受顾客欢迎。

当时还没有送货上门一说，增加这一服务项目等于是一项创举。

送货上门也有很多细节工作要做。即使是在今天，送货上门充其量是将货物送到客户家里并根据需要放到相应的位置，就算完事。那么，王永庆是怎样做的呢？

每次给新顾客送米，王永庆就细心记下这户人家米缸的容量，并且问明这家有多少人吃饭，有多少大人、多少小孩，每人饭量如何，据此估计该户人家下次买米的大概时间，记在本子上。到时候，不等顾客上门，他就主动将相应数量的米送到客户家里。

王永庆给顾客送米，并非送到了事，还要帮人家将米倒进米缸里。如果米缸里还有米，他就将旧米倒出来，将米缸擦干净，然后将新米倒进去，将旧米放在上层，这样，陈米就不至于因存放过久而变质。王永庆这一精细的服务令不少顾客深受感动，赢得了很多顾客。

不仅如此，在送米的过程中，王永庆还了解到，当地居民大多数家庭都以打工为生，生活并不富裕，许多家庭还未到发薪日，就已经囊中羞涩。由于王永庆是主动送货上门的，要货到收款，有时碰上顾客手头紧，一时拿不出钱的，会弄得大家很尴尬。为解决这一问题，王永庆采取按时送米，不即时收钱，而是约定到发薪之日再上门收钱的办法，解决了即时收款中可能会因对方手头紧而出现尴尬的问题，极大地方便了顾客，深受顾客欢迎，使那些接受服务的客户，都成了王永庆的忠实客户。王永庆的米店，也随之生意兴隆，蒸蒸日上。

王永庆正是把每次送米这件小事做得很细，使他找到了更好地为客户服务的方式，使顾客成了他的忠实客户，为事业的进一步发展壮大，奠定了基础。

王永庆精细、务实的服务方法，使嘉义人都知道在米市马路尽头的巷子里，有一个卖好米并送货上门的王永庆。有了知名度后，王永庆的生意很快红火起来。这样，经过一年多的资金积累和客户积累，王永庆便自己办个碾米厂，在离最繁华热闹的道路不远的临街处租了一处比原来大好几倍的房子，临街的一面用来做铺面，里间用作碾米厂。就这样，王永庆从小小的米店生意开始了他后来问鼎台湾首富的事业。

事业发展壮大后，王永庆在管理企业时，同样注重每一个细节。他的部属深深为王永庆精通每一个细节所折服。当然也有不少批评他“只见树木，不见森林”，劝他学一学美国的管理，抛开细节只管大政策。针对这一批评，王永庆回答说：“**我不仅做大的政策，而且更注意点点滴滴的管理**，比如操作人员的手艺、操作方法、机械的配置等等。道理很简单，因为它们都会影响生产力。如果我们对这些细枝末节进行研究，就会细分各操作动作，研究是否合理，是否能够将两个人操作的工作量减为一个人，生产力会因此提高一倍，甚至一个人兼顾两部机器，这样生产力就提高了四倍。”

王永庆认为，正是这种对于细微之处的了解，才能真正提高管理的水准，因此，他认为美国的管理太老了，他们只重视“面”和“线”，而忽视了“点”。他认为管理最大的问题还是在“点”上；各事物的基本问题还是在“点”上，只要“点”做到真正完善，那么“线”和“面”也简单了。

王永庆成功的例子说明细节是一种创造。不要以为创造就非得轰轰烈烈，惊天动地。工作中的小改小革，细节调整同样是一种创造。“细致到点”，从细节中找到创新的机会——这就是王永庆成功的秘密。

一个企业要创新，必须加强对细节的关注。一向以创新意识著称的海尔集团总裁张瑞敏曾经说过：“**创新存在于企业的每一个细节之中。**”事实上，海尔集团在细节上创新的案例数不胜数，每年仅公司内以员工命名的小发明和小创造就有几十项之多，并且这些创新已在企业中发挥着越来越明显的作用。

所以说，在激烈的市场竞争中，谁关注细节，谁就把握了创新之源，也就在竞争中抢得了先机。

行之有效的创新，在一开始可能并不起眼。

——彼得·杜拉克

2. 倒茶水的老头——细节是一种功力

我在《营销人的自我营销》中曾说：世界上最难遵循的规则是度，度源于素养，而素养则来自于日常生活一点一滴的细节的积累，这种积累是一种功夫。

成功的应聘者

我曾看这样一个故事，觉得对现在的企业和个人都具有借鉴意义：

某著名大公司招聘职业经理人，应者云集，其中不乏高学历、多证书、有相关工作经验的人。经过初试、笔试等四轮淘汰后，只剩下6个应聘者，但公司最终只选择一人作为经理。所以，第五轮将由老板亲自面试。看来，接下来的角逐将会更加激烈。

可是当面试开始时，主考官却发现考场上多出了一个人，出现7个考生，于是就问道：“有不是来参加面试的人吗？”这时，坐在最后面的一个男子站起身说：“先生，我第一轮就被淘汰了，但我想参加一下面试。”

人们听到他这么讲，都笑了，就连站在门口为人们倒水的那个老头子也忍俊不禁。主考官也不以为然地问：“你连考试第一关都过不了，又有什么必要来参加这次面试呢？”这位男子说：“因为我掌握了别人没有的财富，我自己本人即是一大财富。”大家又一次哈哈大笑，都认为这个人不是头脑有毛病，就是狂妄自大。

这个男子说：“我虽然只是本科毕业，只有中级职称，可是我却有着10年的工作经验，曾在12家公司任过职……”这时主考官马上插话说：“虽然你的学历和职称都不高，但是工作10年倒是很不错，不过你却先后跳槽12家公司，这可不是一种令人欣赏的行为。”

男子说：“先生，我没有跳槽，而是那12家公司先后倒闭了。”在场的人第三次笑了。一个考生说：“你真是一个地地道道的失败者！”男子也笑了：“不，这不是我的失败，而是那些公司的失败。这些失败积累成我自己的财富。”

这时，站在门口的老头子走上前，给主考官倒茶。男子继续说：“我很了解那12家公司，我曾与同事努力挽救它们，虽然不成功，但我知道错误与失败的每一个细节，并从中学到了许多东西，这是其他人所学不到的。很多人只是追求成功，而我，更有经验避免错误与失败！”

男子停顿了一会儿，接着说：“我深知，成功的经验大抵相似，容易模仿；而失败的原因各有不同。用10年学习成功经验，不如用同样的时间经历错误与失败，所学的东西更多、更深刻；别人的成功经历很难成为我们的财富，但别人的失败过程却是！”

男子离开座位，做出转身出门的样子，又忽然回过头：“这10年经历的12家公司，培养、锻炼了我对人、对事、对未来的敏锐洞察力，举个小例子吧——真正的考官，不是您，而是这位倒茶的老人……”

在场所有人都感到惊愕，目光转而注视着倒茶的老头。那老头诧异之际，很快恢复了镇静，随后笑了：“很好！你被录取了，因为我想知道——你是如何知道这一切的？”

老头的言语表明他确实是这家大公司的老板。这次轮到这位考生笑了。

我曾经说过，一个人的能力是一种不能用编程来表现的东西，因而是学不到的。**世事洞明皆学问，人情练达即文章。**这个考生能够从倒茶水的老头的眼神、气度、举止等，看出他是这个企业的老板，说明他是一个观察力很强的人。这种洞烛入微的功夫不是一朝一夕能够练就的，而需要长期的积累，在注重对一个细节的观察中不断地训练和提高。成功者的共同特点，就是能做小事情，能够抓住生活中的一些细节。不论什么事，实际上都是由一些细节组成的。

一心渴望伟大、追求伟大，伟大却了无踪影；甘于平淡，认真做好每个细节，伟大却不期而至。这就是细节的魅力，是水到渠成后的惊喜。

作为企业，在用人方面，不能光凭其嘴上讲的，纸上写的，而应多考察其生活中工作上的细节，而这些细节又不是科技尖端领域，是极其简单的极其容易的事情。对于现代企业而言，不能以学历、职称、相貌等表面现象来选择人才，要更多地注重人才的能力。我在给许多家企业作咨询顾问时，在选拔人才中总结了如下一些要注意的细节：

- 简历并不能表示应聘者的能力，你要了解应聘者的缺点在哪里？
- 学历与工作经历哪个对你企业更重要？
- 求职者有没有个性特征？他（她）的个性特征表现在哪个方面？他（她）有无合作精神？是不是个偏激的人？
- 企业是不是给应聘者许下了过高的承诺？让应聘者对公司的期望值太高。
- 招聘人员是否给应聘人员更多的表现机会？双方的交流是否充分？
- 招聘人员对自己的形象是否足够注意？是否有足够好的口才？足够清楚的招聘风格？

教授的测试题

有位医学院的教授，在上课的第一天对他的学生说：“当医生，最要紧的就是胆大心细！”说完，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，随后教授将那只杯子递给学生，让这些学生学着他的样子做。看着每个学生都把手指探入杯中，然后再塞进嘴里，忍着呕吐的狼狈样子，他微微笑了笑说：“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，没有注意我探入尿杯的是食指，放进嘴里的却是中指啊！”

教授这样做的本意是教育学生在科研与工作中都要注意细节。相信尝过尿液的学生应该终生能够记住这次“教训”。

注意细节其实是一种功夫，这种功夫是靠日积月累培养出来的。谈到日积月累，就不能不涉及到习惯，因为人的行为的95%都是受习惯影响的，在习惯中积累功夫，培养素质。爱因斯坦曾说过这样一句有意思的话：“如果人们已经忘记了他们在学校里所学的一切，那么所留下的就是教育。”也就是说“忘不掉的是真正的素质”。而习惯正是忘不掉的最重要的素质之一。

海尔总裁张瑞敏说：什么是简单？把每一件简单的事做好就是不简单；什么是不平凡？能把每一件平凡的事做好就是不平凡。在海尔厂区上下班时工人走路全部靠右边走，没有其他企业员工潮进潮出的现象，完全按交通规则，这就是不简单。难吗？不难，行人靠右走这是小学生都懂的规则，可很多企业没做到，海尔却做到了。这就是素质，海尔人的素质，在小小的走路这一细节上就体现出来了！

如果没有良好习惯为基础，任何理想的大厦都难以建立起来。而习惯恰恰是由日常生活中的一点一滴的细微之处的不断积累所形成的。所以，中国人说的好：勿以善小而不为，勿以恶小而为之。从更深刻的意义上讲，习惯是人生之基，而基础水平决定人的发展水平。大量事实证明，习惯如何常常可以决定一个人的成败，也可能导致事业的成败。俄罗斯教育家乌申斯基(1824-1870)说：“良好的习惯是人在其思维习惯中所存放的道德资本，这个资本会不断增长，一个人毕生可以享受它的‘利息’。”另一方面，“坏习惯在同样的程度上就是一笔道德上未偿清的债务，这种债务能以其不断增长的利息折磨人，使他最好的创举失败，并把他引到道德破产的地步……”。

要把重视细节、将小事做细培养成一种习惯。通过长期积累，自然会使你在所做的工作中有大的提高。如果只图一时，而不顾长远，自然起不到这样的效果。就像毛泽东所说的：“一个人做一件好事并不难，难的是一辈子做好事。”不在一时，而在一世，在每一个细节上把事情做好是相当难的。

所以，成功是一个日积月累、持续不断的过程，任何希图侥幸、立时有成的想法都注定要失败的。中华武术中的“功夫”，就是基本动作天天做，本身就有日积月累的含义。

3. 加加林成为太空第一人的秘密——细节表现修养

细节总是容易为人所忽视的，所以往往最能反映一个人的真实状态，因而也最能表现一个人的修养。正因为如此，透过小事看人，日渐成为衡量、评价一个人的最重要的方式之一。现在，有些用人单位在招聘时，还专门针对细节下些功夫，设计些细节方面的试题，通过细节来观察应聘者；有的用人单位甚至通过“吃相”、“笔迹”等细微小事来决定用人与否。

地毯上的纸团

有一个流传很广的关于应聘的故事：

有家招聘高级管理人才的公司，对一群应聘者进行复试。尽管应聘者都很自信地回答了考官们的简单提问，可结果却都未被录用，只得快快离去。这时，有一位应聘者，走进房门后，看到了地毯上有一个纸团。地毯很干净，那个纸团显得很协调。这位应聘者弯腰捡起了纸团，准备将它扔到纸篓里。这时考官发话了：“您好，朋友，请看看您捡起的纸团吧！”这位应聘者迟疑地打开纸团，只见上面写着：“热忱欢迎您到我们公司任职。”几年以后，这位捡纸团的应聘者成了这家著名大公司的总裁。

这道显然是专门用来考察求职者细节的试题，使得一些志在必得的应聘者纷纷铩羽而归。在这里，一个不经意的细节就决定了面试的成败。

对于求职者来说，展现完美的自我，是需要靠细节来体现的，所以，时时处处勿忘细节自然是渴望成功的人必须要注意的。

记住学生名字的应聘者

某学校招聘教师，要通过试讲从几名应聘者中选出一名。几位应试者都做了精心的准备。因为校方要在最后一关试讲中只选择一个。

铃声响了，一个个试讲者分别微笑着走上讲台。师生互相致意后，开始讲课。导入新课、讲授正文、总结概括、复习巩固……各项工作进行得还算顺利。为了避免满堂灌，有一个试讲者也效法前面几位试讲者的做法，设计了几次并不高明的课堂提问，但效果一般。下课时，比较自己与前几名试讲者的效果，这名试讲者估计自己会输。

谁知，第二天他即接到被录取的通知。惊喜之余，他问校长为什么选中了他。“说实话，论那节课的精彩程度，你还稍逊一筹。”校长微笑着说：“不过，在课堂提问时，你叫的是学生的名字，而他们却叫学号或用手指。试想，我们怎能录用一个不愿去了解和尊重学生的教师呢？”

叫学生的名字而不是学号或用手指，事情虽小，却反映了讲课者对学生的尊重，体现了一片爱心。同时，对于应试者来说，记住学生的名字，也是一种应试准备，而且是更精细的准备。正是这种细节上的准备，使他与其他应试者区别开来。

第一位进入太空飞船的加加林

1961年4月12日，前苏联宇航员加加林乘坐4.75吨重的“东方1号”航天飞船进入太空遨游了89分钟，成为世界上第一位进入太空的宇航员。他为什么能够从20多名宇航员中脱颖而出？

原来，在确定人选前一个星期，航天飞船的主设计师罗廖夫发现，在进入飞船前，只有加加林一个人脱下鞋子，只穿袜子进入座舱。就是这个细小的举动一下子赢得了罗廖夫的

好感，他感到这个 27 岁的青年既懂规矩，又如此珍爱他为之倾注心血的飞船，于是决定让加加林执行人类首次太空飞行的神圣使命。加加林通过一个不经意的细节，表现了他珍爱他人劳动成果的修养和素质，也使他成为遨游太空的第一人。

我也看到过一个相反的例子：北京某外资企业招工，报酬丰厚，要求严格。一些高学历的年轻人过五关斩六将，几乎就要如愿以偿了。最后一关是总经理面试。在到了面试时间之后，总经理突然说：“我有点急事，请等我 10 分钟。”总经理走后，踌躇满志的年轻人们围住了老板的大办公桌，你翻看文件，我看来信，没一人闲着。10 分钟后，总经理回来了，宣布说：“面试已经结束，很遗憾，你们都没有被录取。”年轻人惊惑不已：“面试还没开始呢！”总经理说：“我不在期间，你们的表现就是面试。本公司不能录取随便翻阅领导人文件的人。”年轻人全傻了。

细节最能反映出一个人的修养。加加林脱袜子的举动，体现了他对别人劳动成果的尊重；而未经允许即翻看经理文件的年轻人，甚至缺乏基本的礼貌。

细节的成功看似偶然，实则孕育着成功的必然。就像浪花显示了大海的美丽，但必须依托于大海而不能独立存在一样。

小事成就大事，细节成就完美。

——戴维·帕卡德（惠普创始人）

4. GE 的莎士比亚考题——细节体现艺术

如果说管理的一般法则是科学，那么在管理中细节就是艺术。不少人可能有体会：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、管理的一般法则，而是由一个个管理细节突显出来的鲜活的事例。

易趣 CEO 谭海音曾说：**管理一半是科学，一半是艺术**。她说，在学校里学的不是生搬硬套的管理模式，而是一种思考方法。可以说，成功的企业家可以不是管理方面的理论家，却必须是管理方面的艺术家。他们深谙“细节管理”的奥秘，处理问题于细微处见功夫，长于在管理学一般理论与本企业实际的结合上做出一篇篇堪称艺术品的文章来。

众所周知，通用电气公司前总裁韦尔奇是企业管理界的大师，被誉为“世界经理人的经理人”。那年，在得知他正着手写一本商业管理著作时，书名尚未确定，即被时代华纳下属的“时代华纳贸易出版公司”以 710 万美元的天价买下了该书在北美的发行权。几乎可以断定，多数读了这部书以及了解这位传奇式英雄的人，认为他在管理学基础理论上并无震聋发聩的东西。人们津津乐道的是他作为 GE 公司总裁在长达 20 年的管理实践中所体现的一些管理细节，包括：手写“便条”并亲自封好后给基层经理人甚至普通员工；能叫出 1000 多位通用电气管理人员的名字；亲自接见所有申请担任通用电气 500 个高级职位的人员等。在世界最令人钦佩的大公司中，很少有哪家公司的老板能做到这样。正是这些一个又一个的细节，造就了这位管理大师的管理艺术。

再比如，经理人员晋升应当通过考试这道程序，这是企业管理的常规，但每一家企业出什么样的考题，就是细节问题了。人们可能难以想到，通用电气公司出的考试题，既非来自经济学典籍，也不是来自经营理论专著，而是把文学家莎士比亚搬出来，要那些竞争高级职位的经理人就莎士比亚的一部作品写篇“读后感”！

品出其中真味的人会发现，这个考题大有深意。该题考察的是管理人员的心理素质，包括体察社会心理的能力。在出题者看来，作为企业的高级管理人员，如果连一部世人皆知的文学作品中的人物心理都不得而知，又怎样去理解和面对公司内部成千上万的雇员的心理呢？如果理解不了雇员的心理，又何谈“以人为本”的管理呢？我们知道，当代管理学特别强调的便是“以人为本”，韦尔奇本人正是一位实践“以人为本”理念的管理大师。他的名言是：“我们所能做的是把赌注押在我们所选择的人身上。因此，我的全部工作就是选择适当的人。”

在这里，莎士比亚的文学艺术与企业管理找到某种契合点。

其实，细节与艺术的关系早已不是什么新话题。还在1941年，著名文艺批评家兰色姆就提出，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。

联系到企业管理，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。按兰色姆的说法，细节描写不要说重复，连“转述”都不行，能够转述的只能是逻辑的东西，理论的东西。

美国学者戴维·科利斯在《创建公司优势》一文中称，任何一种战略，即使其成就再辉煌，也不可能对公司的所有公司产生实效。那是因为每个公司都有不同的起点，都在不同的背景下运作，都有基本不同的资源类型。因此，并不存在一种能适用于所有跨行业公司的最佳的解决方法。所谓“**在商场上，每一笔生意都是独一无二的**”，成功的关键在于企业家针对具体环境处置问题的原创性和想像力，而原创性、想像力无疑是这个时代最稀缺、最宝贵的东西，它体现着一个人的经历、知识和整体人格。在这层意义上可以说，就像艺术品一样，企业家是不可能成批生产的。例如，丰田公司30%的汽车是在世界上25个国家和地区制造的，但是那些地方的经营无一比得上在日本本土的经营。麻省理工学院的库苏马诺说：“甚至丰田自己也不能在丰田汽车城外创造同样的效率。他们的系统庞大而独特，别人难以照搬。丰田设在美国的工厂是北美最好的，但它们装配一辆汽车的时间仍然比国内的工厂要多30%到50%。”

的确，企业管理最忌讳的是大而化之，精于细微才能真正提高管理水准，所以企业管理应该像王永庆所说的那样，不能只重视“面”和“线”，而忽视了“点”；应该重视“点”，“点”真正完善了，“线”和“面”就简单了。各事物的基本问题还是在“点”上，而“点”的改善是无止境的，如何画好“点”，则体现了艺术。

同时，我们也应该把平时工作态度提升到艺术的高度，这会让我们更加注重对于细节的追求。每个人都要用搞艺术的态度来开展工作，要把自己所做的工作看成一件艺术品，对

自己的工作精雕细刻，追求细节。只有这样，你的工作才是一件优秀的艺术品，也才能经得起人们细心观赏、品味。

推而广之，精品工程就是追求细节完美的艺术过程。对于企业来说，只有对细节不懈地追求，才能拿出令顾客满意的产品和服务；对于个人来说，也才能拿出最好的成果给自己和公司一个交代。

只要意识到艺术体现在细节中，我们就能从内心深处持之以恒地把注重细节在各项工作中贯彻下去。这是造就一切精品的基础。

细节体现艺术，也只有细节的表现力最强。

5. 一把椅子的问候——细节隐藏机会

夏路列公司的试衣室

日本的夏路列公司是一家生产内衣的公司，设在神户中央区港岛时装街，在 20 世纪 80 年代初创时，连经理在内仅有 3 个人。

当时，在日本各百货商店和服装铺都设有试衣室，但试穿内衣先要脱外衣，如果试一件不合身接着再试时，是一件很麻烦的事情，而且多少有些尴尬。

夏路列公司经理注意到了这个细节，就想：如果能在自己家里邀集三五位邻居或女友，一起挑选公司送来的内衣，有中意的式样当场试穿，这种场合气氛亲切，最适宜妇女购买内衣。于是便决定采取这种方式来销售内衣，并配合这种销售方式做出了一些规定：凡是在家庭联欢会上一次购买 1 万日元以上的顾客，就能获得该公司“会员”资格，今后购买内衣可享受七五折的优惠；会员如在 3 个月内发起家庭联欢会 20 次以上，销售金额超过 40 万日元，就能成为本公司的特约店，可享受 6 折优惠。如果在 6 个月内举办家庭联欢会 40 次以上，销售金额超过 300 万日元，就能成为本公司的代理店，享受零售价一半的批购优惠。

采取这种销售方式以后，夏路列公司获得了迅速的发展。十年以后，夏路列公司拥有员工 200 多名，代理店约 800 家，特约店 2 万多家，会员 135 万名，而且会员还以每月 2 万名的速度剧增，年销售额达 200 亿日元以上，成为日本内衣业的后起之秀，被舆论界称为“席卷内衣业的一股旋风”。

买衣试穿是一个不起眼的小事，但夏路列公司的老板却从中发现了机会，并以此为契机，进行创新，采取了新的销售方式，结果大获成功。

一把椅子的问候

一个阴云密布的午后，由于瞬间的倾盆大雨，行人们纷纷进入就近的店铺躲雨。一位老妇也蹒跚地走进费城百货商店避雨。面对她略显狼狈的姿容和简朴的妆束，所有的售货员都对她心不在焉，视而不见。

这时，一个年轻人诚恳地走过来对她说：“夫人，我能为您做点什么吗？”老妇人莞尔一笑：“不用了，我在这儿躲会儿雨，马上就走。”老妇人随即又心神不定，不买人家的东西，却借用人家的屋檐躲雨，似乎不近情理，于是，她开始在百货店里转起来，哪怕买个头发上的小饰物呢，也算给自己的躲雨找个心安理得的理由。

正当她犹豫徘徊时，那个小伙子又走过来说：“夫人，您不必为难，我给您搬了一把椅子，放在门口，您坐着休息就是了。”两个小时后，雨过天晴，老妇人向那个年轻人道谢，并向他要了张名片，就颤巍巍地走出了商店。

几个月后，费城百货公司的总经理詹姆斯收到一封信，信中要求将这位年轻人派往苏格兰收取一份装潢整个城堡的订单，并让他承包自己家族所属的几个大公司下一季度办公用品的采购订单。詹姆斯惊喜不已，匆匆一算，这一封信所带来的利益，相当于他们公司两年的利润总和！

他在迅速与写信人取得联系后，方才知悉，这封信出自一位老妇人之手，而这位老妇人正是美国亿万富翁“钢铁大王”卡内基的母亲。

詹姆斯马上把这位叫菲利的年轻人，推荐到公司董事会。毫无疑问，当菲利打起行装飞往苏格兰时，他已经成为这家百货公司的合伙人了。那年，菲利 22 岁。

随后的几年中，菲利以他一贯的忠实和诚恳，成为“钢铁大王”卡内基的左膀右臂，事业扶摇直上、飞黄腾达，成为美国钢铁行业仅次于卡内基的富可敌国的重量级人物。

菲利只用了一把椅子，就轻易地与“钢铁大王”卡内基攀亲附缘、齐肩并举，从此走上了让人梦寐以求的成功之路。这真是“莫以善小而不为”。

“三碗茶”成就一代名将

日本历史上的名将石田三成未成名之前在观音寺谋生。有一天，幕府将军丰臣秀吉口渴到寺中求茶，石田热情地接待了他。在倒茶时，石田奉上的第一杯茶是大碗的温茶；第二杯是中碗稍热的茶；当丰臣秀吉要第三杯时，他却奉上一小碗热茶。

丰臣秀吉不解其意，石田解释说：这第一杯大碗温茶是为解渴的，所以温度要适当，量也要大；第二杯用中碗的热茶，是因为已经喝了一大碗不会太渴了，稍带有品茗之意，所

以温度要稍热，量也要小些；第三杯，则不为解渴，纯粹是为了品茗，所以要奉上小碗的热茶。

丰臣被石田的体贴入微深深打动，于是将其选在自己幕下，使得石田成为一代名将。

菲利和石田的故事告诉我们：机会隐藏在细节之中。当然，你做好了这些细节，未必能够遇到如此平步青云的机会；但如果你不做，你就永远也不会有这样的机会。

6. 机器停着也能赚钱——细节凝结效率

学习管理学的人都知道，现代标准化的大生产管理是从泰勒制开始的。泰勒管理的最大特点，就是将细节标准化，即对人每一个动作都进行精确的测算，在找到最大化地发挥动作的效益之后，就将这一动作作为标准确定下来，让员工按此标准执行。这种做法的客观效果就是，实现效益的最大化。在这里，细节成为效率的基础和前提。

丰田公司的零库存是怎么来的

丰田汽车公司是世界汽车业巨头之一，也是世界上利润最高的企业之一。它创造出了一种独特的生产模式，被称为“丰田生产方式”。这种生产方式，简单地说，就是基于杜绝浪费的思想，追求科学合理的制造方法而创造出来的一种生产方式。

杜绝浪费，这对于每一个企业都是涉及到提高效率增加利润的大事，但恐怕任何一家企业都比不上丰田公司做得精细。丰田公司对浪费作了严格区分，将浪费现象分为以下七种：

- 生产过量的浪费；
- 窝工造成的浪费；
- 搬运上的浪费；
- 加工本身的浪费；
- 库存的浪费；
- 操作上的浪费；
- 制成次品的浪费。

拿我们中国的企业比一比，有谁将浪费现象作了这么细致的化分？正是这种精于细节的态度，使丰田公司认为，公司内许多制造业工厂中任何时刻都可能有 85% 的工人没有在做工作：

- 5%的人看不出是在工作；
- 25%的人正在等待着什么；
- 30%的人可能正在为增加库存而工作；
- 25%的人正在按照低效的标准或方法工作。

在这七种浪费现象中，我们看看丰田公司是怎样避免和杜绝库存浪费的。

许多企业的管理人员都认为，库存比以前减少一半左右就无法再减了，但丰田公司就是要将库存率降为零。为了达到这一目的，丰田公司采用了一种“防范体系”。为了建立这种防范体系，丰田公司在细节处真正做足了功夫。

就以作业的再分配来说，几个人为一组干活，一定会存在有人“等活”之类的窝工现象存在。所以，有人就认为，对作业进行再分配，减少人员以杜绝浪费并不难。

但实际情况并非完全如此，多数浪费是隐藏着的，尤其是丰田人称之为“最凶恶敌人”的生产过量的浪费。丰田人意识到，在推进提高效率缩短工时以及降低库存的活动中，关键在于设法消灭这种过量生产的浪费。

为了消除这种浪费，丰田公司采取了很多措施。拿自动化设备来说，该工序的“标准手头存活量”规定是 5 件，如果现在手头只剩 3 件，那么，前一道工序便自动开始加工，加到 5 件为止。到了规定的 5 件，前一道工序便依次停止生产，制止超出需求量的加工。再拿后一道工序来说，后一道工序的标准手头存活量是 4 件，如减少 1 件，前一道工序便开始加工，送到后一道工序。后一道工序一旦达到规定的数量，前一工序便停止加工。

像这样，为了使各道工序经常保持标准手头存活量，各道工序在联动状态下开动设备。这种体系就叫作“防范体系”。

在必要的时刻，一件一件地生产所需要的东西，就可以避免生产过量的浪费。但是，这时必须知道“必要的时刻”是什么时候。于是，“单位时间”的意义就很重要了。

“单位时间”是制造一件产品所需要的时间，只能从产品的需求量例推出来。“单位时间”是用“一天的需求件数”，除以“一天的可动时间”求出的。“可动时间”是一天内机器可以开动的的时间。

在丰田生产方式中，“开动率”和“可动率”是严格区分的。所谓开动率就是，在一天的规定作业时间内（假设为 8 小时），有几小时使用机器制造产品的比率。假设有台机器只使用 4 小时，那么这台机器的开动率就是 50%。开动率这个名词是表示为了干活而转动的

意思，倘若机器单是处于转动状态即空转时间，即使整天开动，开动率也是零。丰田公司不用“运转率”，而全部使用“开动率”这个词。

“可动率”是指在想要开动机器和设备时，机器能按时正常转动的比率。最理想的可动率是保持在 100%。为此，必须按期进行保养维修，事先排除故障。

拿私用汽车来说，可动率是用百分比表示的、自己的汽车想什么时候开都能顺利开动的状态。开动率则是一天内有几小时开动了自己汽车的比率。谁都是在需要的时候才坐汽车，所以，100%的开动率并不是理想的。如果没有事整天开汽车闲逛，就是浪费汽油，汽车出故障的可能性也会增多，这是不合算的。

由于汽车的产量因每月销售情况不同而有所变动，开动率当然也会随之而发生变化。如果销售情况不佳，开动率就下降；反之，如果订货很多，就要长时间加班或倒班，有时开动率为 100%，有时甚至会达 120%或 130%。因此，不能把开动率的百分比作为一个工厂的目标。

参观丰田工厂的人可以看到，它和其他工厂一样，机器一行一行地排列着。但有的在运转，有的没有启动，很显眼。于是有的参观者疑惑不解：“丰田公司让机器这样停着也赚钱？”

不错，机器停着也能赚钱！这是由于丰田汽车公司创造了这样的工作方法：必需做的工作要在必要的时间去做，以避免生产过量的浪费，以避免库存的浪费。

这就是丰田公司的精细！如果不是在每一个细节上都精益求精，完全不可能达到这种效果。请大家想一想，对于一个年产量 340 多万辆（这还是经济不景气时而压缩的产量）日产 9000 多辆的大公司来说，里面又凝结了多少琐细、艰苦的劳动！

在生产企业中，细节凝聚了效率，在服务企业中也是如此。

垃圾处理有学问

饭店每天产生许多垃圾，有的客人或员工也会将有用之物误当垃圾处理掉，待当事人想起来时，垃圾已运送到饭店垃圾处理场。饭店只好发动员工，在堆成小山似的垃圾堆中左一袋右一袋地翻找，找到为止。

这种急客人所急的精神诚然可嘉，但饭店付出的人力太大，效率太低，且翻找效果不好。香港四星级饭店京华国际酒店垃圾处理的做法就很细致。

这家酒店共有 487 间客房，每层楼 32 间，分 A、B 两段，由两个清扫员负责，做完客房后将垃圾集中在一个垃圾袋中，里面放一条说明，如负责 18 楼 A 段的，纸条上写明 18FA。公共区域服务员统一将每一楼层的两袋垃圾装到一个大垃圾袋中，再在袋上用防水笔注明是某一楼层。

一旦需要翻找，范围大大缩小，只要找出某楼层某段垃圾即可。

小小方法，举手之劳，源自于管理人员的精心视察；细微之处，体现出酒店管理的真功夫。

这种对细节的重视，不仅体现了对顾客的人性化关怀，而且一旦相关的事情发生，这种做法也大大缩短了寻找失物的时间，因而也大大提高了效率。这是重视细节提高效率的明显例子。

上帝与细节同在，同等级企业的竞争在细节

7. 乔·吉拉德的生日鲜花——细节产生效益

为顾客献上生日鲜花

我想凡是做营销的人没有不知道乔·吉拉德的，他被认为是“世界上最伟大的推销员”。他是如何成功的呢？

乔·吉拉德认为，卖汽车，人品重于商品。一个成功的汽车销售商，肯定有一颗尊重普通人的爱心。他的爱心体现在他的每一个细小的行为中。

有一天，一位中年妇女从对面的福特汽车销售商行，走进了吉拉德的汽车展销室。

她说自己很想买一辆白色的福特车，就像她表姐开的那辆，但是福特车行的经销商让她过一个小时之后再去看，所以先过这儿来瞧一瞧。

“夫人，欢迎您来看我的车。”吉拉德微笑着说。

妇女兴奋地告诉他：“今天是我 55 岁的生日，想买一辆白色的福特车送给自己作为生日的礼物。”

“夫人，祝您生日快乐！”吉拉德热情地祝贺道。随后，他轻声地向身边的助手交待了几句。

吉拉德领着夫人从一辆辆新车面前慢慢走过，边看边介绍。在来到一辆雪佛莱车前时，他说：“夫人，您对白色情有独钟，瞧这辆双门式轿车，也是白色的。”

就在这时，助手走了进来，把一束玫瑰花交给了吉拉德。他把这束漂亮的花送给夫人，再次对她的生日表示祝贺。

那位夫人感动得热泪盈眶，非常激动地说：“先生，太感谢您了，已经很久没有人给我送过礼物。刚才那位福特车的推销商看到我开着一辆旧车，一定以为我买不起新车，所以在我提出要看一看车时，他就推辞说需要出去收一笔钱，我只好上您这儿来等他。现在想一想，也不一定非要买福特车不可。”

后来，这位妇女就在吉拉德那儿买了一辆白色的雪佛莱轿车。

正是这种许许多多细小行为，为吉拉德创造了空前的效益，使他的营销取得了辉煌的成功，他被《吉尼斯世界纪录大全》誉为“全世界最伟大的销售商”，创造了12年推销13000多辆汽车的最高纪录。有一年，他曾经卖出汽车1425辆，在同行中传为美谈。

往返都能让客人看见富士山

东京一家贸易公司有一位小姐专门负责为客商购买车票。她常给德国一家大公司的商务经理购买来往于东京、大坂之间的火车票。不久，这位经理发现一件趣事，每次去大坂时，座位总在右窗口，返回东京时又总在左窗边。经理询问小姐其中的缘故。小姐笑答到：“车去大坂时，富士山在您右边；返回东京时，富士山已到了您的左边。我想外国人都喜欢富士山的壮丽景色，所以我替您买了不同的车票。”就是这种不起眼的细心事，使这位德国经理十分感动，促使他把对这家日本公司的贸易额由400万马克提高到1200万马克。他认为，在这样一个微不足道的小事上，这家公司的职员都能够想得这么周到，那么，跟他们做生意还有什么不放心的呢？

细节既能创造正效益，也会产生负效益。一次，国内一位旅客乘坐某航空公司的航班由济南飞往北京，连要两杯水后又请求再来一杯，还歉意地说实在口渴，服务小姐的回答让她大失所望：“我们飞的是短途，储备的水不足，剩下的还要留着飞上海用呢”！在遭遇了这一“细节”之后，那位女士决定今后不再乘坐这家公司的飞机。

我告诉全公司的员工：**每一条跑道上都挤满了参赛选手，每一个行业都挤满了竞争对手。**如果你任何一个细节做的不好，都有可能把顾客推到竞争对手的怀抱中。可见，任何对细节的忽视，都会影响企业的效益。

请看下列企业在细节上的功夫：

- 戴尔电脑公司的CMM（软件能力成熟度模型），软件开发分为18个过程域，52个目标和300多个关键实践，详细描述第一步做什么，第二步做什么。
- 麦当劳对原料的标准要求极高，面包不圆和切口不平都不用，奶浆接货温度要在摄氏四度以下，高一度就退货。一片小小的牛肉饼要经过四十多项质量控制检查。任何原料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有两小时的保鲜期，过时就扔掉。生产过程采用电脑操作和标准操作。制作好的成品和时间牌一起放到成品保温槽中，炸薯条超过7分钟，汉堡包超过19分钟就要毫不吝惜地扔掉。麦当劳的作业

手册，有 560 页，其中对如何烤一个牛肉饼就写了 20 多页，一个牛肉饼烤出 20 分钟内没有卖出就扔掉。

- 海尔生产线的十个重点工序都有质量控制台，155 个质量控制点都有质量跟踪单，产品从第一道工序到出厂都建立了详细档案。

如果全球市场中的 1 个消费者对某产品或服务的质量满意，会告诉另外 6 个人；如果不满意，则会告诉 22 个人。

——通用系统公司（GeneralSystemCo.）

8. 洪承畴衣服上的灰尘 ——细节是一种征兆

我们这一代人一直被灌输这样一种观点：看历史要看大势，看形势要看主流，看人物要看大节，并以“只见树木，不见森林”这一反面哲学命题来不断强化这种观念。当然，不能说这种观点是错的，但不断地强化这种观念，会导致人们对具体细节的忽视。这也是现代史上理论僵化、教条之类的错误频繁发生的原因之一。其实，正如孟子向梁惠王所设问的：

“有能明察秋毫而不见舆薪”的人吗？不可能！秋天鸟兽身上的细毛都能看清楚的人，还能看不见一车柴禾吗？

其实，我觉得细节比大势、主流、大节更重要。所谓的大势、主流、大节不都要通过具体的事例、具体的细节来表现吗？而且小事、细节也以其生动、直观、真实的特点而显得更鲜活，更具有表现力，而且也可由小见大，见微知著，成为事物发展变化的一种征兆。

细节可以预见胜负

中日甲午海战前，日本间谍化装到北洋军舰上侦察。当时，北洋海军的军舰在吨位、数量等很多指标上都与日本不相上下，可是中国军舰的炮塔上居然横七竖八晾着短裤、袜子。日本间谍就把这一“发现”写在情报中，并分析道：这是一支纪律松弛、管理混乱的军队，不会有强大的战斗力。果然，海战一开，北洋海军惨败，最终全军覆没，未被摧毁的军舰也都成了日军的战利品。

细节可见风节

明代朱棣发动靖难之役时，解缙与胡广、吴溥、周是修、王艮、胡靖、方孝孺等七位名士相约要为建文皇帝守节，以标千古风节。退下来后，解缙便悄悄指派家人“瞧瞧胡广是什么动静”。家人回来说“没什么动静，见胡大人问‘猪喂了没有？’”解缙听了，心里说“一猪尚不肯舍，况肯舍生命乎？”于是心安理得地活了下来。明成祖继位后，七位要为孝文帝死节的名士中，方孝孺壮烈而死，周是修被杀，王艮服毒自尽，而胡广等四位“名士”老老实实做了“贰臣”。

细节可见操守

明朝末年，明朝将领洪承畴，兵败被清军俘虏后，不吃不喝不言不动，好像真的要宁死不屈一样。旧友范文程领命去看他，回来后对多尔衮说：“他肯定不是一个死节之臣。我和他闲聊时，房梁上掉下一点灰絮落在衣服上，他赶忙弹掉了。一件衣服都舍不得，他肯舍掉性命吗？”果不其然，找了个美人去劝，洪大人也就顺坡下驴，当了大清朝的“开国元勋”。

在以上几个例子中，弹落掉在衣服上的灰尘，在军舰的炮塔上晾衣服以及是否喂猪的对话，都是一些很小的细节，但正是这些细节反映出了深层次的问题，因而成为预测事物发展变化趋势的一种征兆。

致广大而尽精微 ——《中庸》

第5章 伟大源于细节的积累

——从小事做起

密斯·凡·德罗是20世纪世界四位最伟大的建筑师之一，在被要求用一句最概括的话来描述他成功的原因时，他只说了五个字“魔鬼在细节”。他反复强调的是，不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就不能称之为一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。

1. 把眼光放在客户而不是竞争对手身上（目标）

可以说，企业的产品和服务最终都是为人服务的，是使人过上更美好的生活；人性化是产品和服务的终极目标。但如果这种目标不落实到每一个细节中，那么这是一句空话。在海尔有这样一句话：“企业如果在市场上被淘汰出局，并不是被你的竞争对手淘汰的，一定是被你的用户所抛弃。”

国内外许多成功企业的经营之道，就是无论企业规模有多大，在处理事情时都像一家小企业，也即大企业懂得小经营，竭尽全力地赢得顾客，因为当前是以顾客为导向的买方市场。市场没有贵贱差别，顾客也没有等级之分。有眼光的经营者总是将每一位顾客看作“重要顾客”，并提供细致周到的服务。

有位年轻人到奔驰公司要买一辆轿车，看完陈列厅里的100多辆各种车后，竟没有一辆中意。他表示想要一辆灰底黑边的车。销售员告诉他，本公司没有这种车。公司的销售部主任得知情况后十分生气，他对销售员说：“像你这样做生意只能让公司关门歇业。”销售部主任设法找到那个年轻人，告诉他两天后来取车。两天后，年轻人看到了他想要的灰底黑边车，但还是不满意，说这车不是他要的规格。经验丰富的销售部主任耐心地问：“先生要什么规格的，我们一定满足您的要求。”三天后，年轻人高兴地看到他想要的规格、型号、式样的车。可是他试开了一圈后，对销售部主任说：“要是能给汽车安装个收音机就好了。”当时，汽车收音机刚刚问世，大多数人认为汽车安装收音机容易导致交通事故，但销售部主任犹豫了片刻仍对年轻人说：“先生下午来可以吗？”

挑剔的年轻人终于从奔驰公司买走了他中意的车。他感激地对销售部主任说：“感谢您的周到服务。我想，有您这种服务态度，贵公司肯定会赚大钱的。”

奔驰之所以成为奔驰，不仅在于其质量上的精益求精，也在于其以顾客需要为导向的全心全意的服务。

细致周到为客户着想的精神也造就了伟大的建筑师德罗。

密斯·凡·德罗是20世纪世界四位最伟大的建筑师之一，在被要求用一句最概括的话来描述他成功的原因时，他只说了五个字“魔鬼在细节”。他反复强调的是，不管你的建筑设计方案如何恢弘大气，如果对细节的把握不到位，就不能称之为一件好作品。细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品，细节的疏忽会毁坏一个宏伟的规划。

当今全美国最好的戏剧院不少出自德罗之手。他在设计每个剧院时，都要精确测算每个座位与音响、舞台之间的距离以及因为距离差异而导致不同的听觉、视觉感受，计算出哪些座位可以获得欣赏歌剧的最佳音响效果，哪些座位最适合欣赏交响乐，不同位置的座位需要做哪些调整方可达到欣赏芭蕾舞的最佳视觉效果，而且更重要的是，他在设计剧院时要一个座位一个座位地去亲自测试和敲打，根据每个座位的位置测定其合适的摆放方向、大小、倾斜度、螺丝钉的位置等等。他这样细致周到为顾客考虑的结果，使他成为一个伟大的建筑师。

中国的企业总的说来还缺少重视细节的意识。这是因为我们长期以来处于物质匮乏的状态。与此相应的是企业粗放的生产，很容易满足于差不多的管理，没有争取尽善尽美的意识。而且在市场发育的早期，利润空间很大，只要人们胆大、有想法，就可以发财，不需要在细枝末节上下功夫。但随着经济的发展、社会产品的极大丰富和人民生活水平的提高，人们对生活质量的要求越来越高，对产品和服务质量的要求也越来越高。这种高要求，落实到实践中就是对细节的完美追求。同时，面对WTO带来的全球性的竞争，粗放式管理再也不能继续进行下去了。**企业要想成功，一定要不遗余力地重视细节的改进、改进、再改进。而细节改进的方向，就是满足人们对生活精致化的要求，一句话，就是人性化的要求。**

老李夫妇俩下岗后凭着祖辈传下来的手艺，干起了宰羊、煮羊肉、卖羊肉的行当，他们在市场里租了一个摊位，春夏卖白切羊肉，冬春卖生羊肉。卖熟羊肉时，热情的李嫂总忘不了给客人送上一小包椒盐；卖生羊肉时，她又准备了一些萝卜，给每位买肉的客人称好羊肉后随手放上一、两个，以便煮羊肉时消除膻味。正是这些热情周到为顾客着想的小举动，使他们从众多的摊位中胜出，生意一直兴旺。

像老李夫妇一样，许多经营者越来越注重经营过程中的细节，依靠某些不显眼但极富个性、极能吸引人的细节取胜。而许多消费者也越来越被消费过程中的种种细节所“俘获”。于是，“细节经济”也与“注意力经济”、“眼球经济”等一样，越来越受到人们的关注。实际上，一家企业、一种产品、一个营销行为，能吸引消费者注意力的往往就是其中与众不同的细节，而不是其“通用部分”。

经济活动应该以人为本，人性化是产品和服务的终极目标。在这方面应该说是无止境的，这使产品和服务的改进也是无止境的。凡是不愿意改进、不愿意在细节上努力的企业，必定被淘汰出局。

我觉得，在中国的经济界，服务不到位的情况随处可见。前些日子我去北京，住在一家非常有名的四星级宾馆。早晨我们前去就餐时，为寻找餐厅就花了很长时间，走了很多冤枉路，因为通往餐厅的路上，既没有指示牌，也没有服务员给予说明。还有，在吃饭的过程中，我的一个同伴还没有吃完，服务员就将其中的两个盘子取走。服务员的神情表明，

她并不是因为生气或别的什么原因，完全是一种无意识，就是说，她根本没有这方面的意识——对顾客起码的礼貌和尊重。我认为，存在这种情况的根本原因只有一个：就是竞争还不充分，利润空间还很大。如果在一个市场竞争很充分以及行业利润基本平均的情况下，这种宾馆不可能有生存的空间。

我们的成功表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，他们缺乏对细节的深层关注。

——弗雷德·特纳（麦当劳总裁）

2. 魔鬼存在于细节之中（决策）

有这样一个寓言：

一群老鼠开会，讨论怎样对付猫的袭击。一只被认为聪明的老鼠提出，给猫的脖子上挂一个铃铛。这样，猫行走的时候，铃铛就会响，听到铃声的老鼠不就可以及时跑掉了吗？大家都公认为这是一个好主意。可是，由谁去给猫挂铃铛？怎样才能挂得上呢？这些细节问题却无从解决。于是，“给猫挂铃铛”就成了一句鼠辈的空话，人类的笑谈。

“魔鬼存在于细节中”，任何一个战略决策和规章法案，都要想到细节，重视细节。任何对细节的忽视，都可能导致决策失误。美国电信决策失误，导致宽带网进入居民家庭缓慢，就是一个例子。

美国是全球因特网革命的领导者，但宽带目前在居民家庭中的普及率并不高。据统计，在韩国，近 2/3 的家庭拥有宽带接入，而且宽带的平均速度达到每秒 3 兆，是绝大多数美国宽带系统的 2 倍左右；在日本，据预测，有 40% 左右的家庭在 2003 年底也将采用宽带上网，速度可快到每秒 12 兆。而在美国，接入宽带的用户只有 15%，而且宽带的速度也比韩国慢一半，绝大多数因特网用户仍在拨号上网，无法享受资讯革命带来的成果。

造成美国在宽带发展缓慢的原因并不在于基础设施不健全。其实，美国有 80% 到 90% 的人口都已经在宽带接入的覆盖范围之内，只是宽带接入却在即将进入用户的所谓“最后一英里”阶段碰到了障碍。这虽有经济、技术等方面的因素，更重要的在于决策的失误。

美国以 1996 年颁布的新《电信法》为基础的宽带政策规定：美国各地方电话公司必须将其网路拿出来供宽带运营商共用，意在通过这样的管制，鼓励 DSL（数位用户线）等采用电话交换系统参与宽带业务领域的竞争，以大大降低“最后一英里”的连接费用。然而，这一政策忽视了一些细节问题，成为阻碍宽带网入户的重要原因。

在几年前，网络建设过热，美国曾出现“跑马圈地”的宽带建设热潮。出于对电信容量将迎来爆炸式增长的期待，电信业投资旺盛，然而宽带业务却一直未能形成足够的需求，

结果导致电信能力过剩。电信业入不敷出，无法收回投资，日子很不好过，世通、环球电讯等电信巨头申请破产。

受政策上“最后一英里”障碍的限制，大量闲置的宽带主干网络未能接入用户家庭。因为与窄因特网不同，宽带入户需要更多的设备建设投资。美国各地方电话公司出于自身利益考虑，不愿意花钱铺设线路而让他人坐享其成，而参与竞争的宽带网运营商因网络泡沫破灭，本来就自身难保，无力投入巨额资金。此外，宽带政策中的混乱与不统一，也影响着宽带最大程度地进入居民用户，如对于以有线电视方式提供宽带服务的运营商，就不要求其与竞争对手分享网络设施；而整个宽带业务行业与影视娱乐业等内容供应商之间也存在矛盾，互相制约。

正是这种决策上的失误，导致了美国宽带业务发展缓慢。

事实表明，越是复杂的行当，政策法规就越是要求包括细节。另外，越是走向法制社会，包含明确细节规范的法规政策就越是重要。例如，今年刚颁布实施的《物业管理条例》，本来是要维护业主利益的，但是由于在法规中对一些细节注意得不够，使得该条例执行起来几乎成为不可能，导致了法规失去它应该有的作用和效益。而这种决策方面的缺失，最主要的原因是在决策过程中工作没有做细，缺乏准确的数据作为科学决策的依据。所以，在决策中把工作做细，非常重要。

当初中国从日本进口缝衣针的时候，好多人都感惊诧：一个针还要买日本人的？看到了日本针才发现，我们常用的针是圆孔，而日本的针是长条孔，这是为照顾老人们眼花而设计的。

上海内环高架桥不允许1吨以上的小货车上桥，一个月以后，0.9吨的日本小货车就在上海接受订单了。

这些都说明了日本的企业十分注重细节。在实际操作中，要做到这些是不容易的，因为只有生产部、物料部、采购部、研发部、制造部通力协作，才能将这件事做好。但是如果你在决策和设计的过程中，根本就没有考虑过，恐怕你连操作的余地都没有了。

在任何一组东西中，最重要的只占其中一小部分，约占20%，其余80%尽管是多数，却是次要的。
——巴莱多定律（也称二八定律）

3. 企业家要有对细节无限的爱（组织）

日用品和化妆品连锁超市DM在德国遍地皆是。30年前，格茨·维尔纳白手起家创建了DM连锁店。他有一套注重细节的经营理念，有的地方还会为注重细节做出一些特别“古怪”的行为。

当维尔纳走进一家 DM 分店时，他要求分店经理拿扫帚来。这家分店的经理把扫帚递给维尔纳，非常疑惑地说：“维尔纳先生，我不明白您要它做什么？”维尔纳指着地下的灯光说：“您看，灯光的亮点聚在地上，什么用处也没有。”于是，维尔纳用扫帚柄拨了一下上面的灯，让灯光照在货架上。

这样的小事也要由大老板过问，并且亲自动手，岂不把他累死？可就是这样一个大老板现已拥有 1370 家连锁店、两万名员工，2002 年的销售额高达 26 亿欧元。维尔纳也是同行业中最富有的，2003 年年初时他的个人财产达到 9.5 亿欧元。

维尔纳解释他注重细节的用意时说：“这样做给人留下的印象远比下达批示深刻得多。当然，我不可能每天到所有的分店跑一圈，每一个细节都不放过，但是，‘商业教皇’布鲁诺·蒂茨说得对：**‘一个企业家要有明确的经营理念和对细节无限的爱’**。”

维尔纳的基本经营理念是：员工在面对顾客时越独立自主，企业就越企业化。然而，DM 并不遵守似乎是资本主义社会的一项法则：谁干得好，就按照他的业绩给他提成和发奖金。DM 员工的收入在同业中是丰厚的，但是没有奖金。

对此，维尔纳的解释是：“我认为这（发奖金）是错误的。谁发奖金，谁就是对他的员工不信任。如果哪位老板这样做，那他的想法大概是：员工本来可以做得更好，但是没有附加的刺激就做不到。”可以说，维尔纳对员工的理解和关怀，细致到了考虑到员工的自尊、价值等精神层面的深层次的需要。他的经验概括起来说就是“奥秘全在细微处”。

两位企业业务流程的研究者 J·佩帕德和 P·罗兰说：“**很大程度上是管理者和工人的思想意识决定着生产作业的状况。**”

从维尔纳的例子，我们看到，对于抓好细节来说，领导重视是关键，但作为公司，中层经理是公司发展的中坚力量，他们的所作所为对整个公司的发展有很大的影响，每个中层经理的思想、认识水平、责任心、管理能力对其单位的发展都起着关键的作用。中层干部又是公司承上启下的重要纽带，公司的很多重大战略决策是靠中层干部来具体落实的，若不注重细节，只想做“大事”，又怎能贯彻落实好公司的决策？当然，宏观决策必须做好，这也是作为领导者的必备素质，是根本性的东西，但没有细节就无法落实。事实上，公司的许多重大策略主要是由公司领导层做出，中层经理的主要任务就是抓落实、抓细节。所以说中层经理是抓好细节的关键。

那么，中层经理怎样才能抓好细节呢？

首先，要明白宏观决策和细节之间的关系。宏观决策是大前提，是总的、统揽全局的东西，而细节是各项战略指标的具体落实。因此，中层经理必须为领导提供可靠的信息和详实的基础材料，做好公司领导决策时的参谋。当重大战略决策做出后，必须要落实在细节上，只有踏踏实实做好、做细一切工作，才能充分实现战略目标。

其次，是做好宣传教育工作。人的行动是受其思想意识支配的，对细节的重要性认识不足、了解不够，是不可能做好细节的。因此，不但每一位中层经理要深刻领会，而且还有责任教育全体员工，重视细节、关注细节，充分认识细节的重要性。

最后，就是每位中层经理都要把重视细节的精神转化为日常工作的实际行动，从自己做起，从现在做起，牢固树立重视细节的观念，凡事都要从大处着眼，从小事做起，决不容许漠视细节的现象存在。对于公司的每项决策都要化分为操作规范，设立考评指标，使其与平时的每项工作都挂起钩来；扎扎实实地工作，紧抠细节，在工作的方方面面都要做得细而又细。

作为一个公司领导，不需要、也不可能事必躬亲，但一定要明察秋毫，能够在注重细节当中比他人观察得更细致、周密，做到能够细致，像维尔纳那样，在某一细节的操作上做出榜样，使员工有效法的标本，并形成一种威慑力，使每个员工都不敢马虎，无法搪塞。只有这样，企业的工作才能真正做细。

我国企业的不良品率平均在 10%左右，而工业发达国家可以接受的产品不合格率仅有千分之三。

4. 要让时针走得准，必须控制好秒针的运行（执行）

贝聿铭是一位我们熟知的华裔建筑师，他认为自己设计最失败的一件作品是北京香山宾馆。他在这座宾馆建成后一直没有去看过，认为这是他一生中最大的败笔。

实际上，在香山宾馆的建筑设计中，贝聿铭对宾馆里里外外每条水流的流向、水流大小、弯曲程度都有精确的规划，对每块石头的重量、体积的选择以及什么样的石头叠放在何处最合适等等都有周详的安排，对宾馆中不同类型鲜花的数量、摆放位置，随季节、天气变化需要调整不同颜色的鲜花等等都有明确的说明，可谓匠心独具。

但是工人们在建筑施工的时候对这些“细节”毫不在乎，根本没有意识到正是这些“细节”方能体现出建筑大师的独到之处，随意“创新”，改变水流的线路和大小，搬运石头时不分轻重，在不经意中“调整”了石头的重量甚至形状，石头的摆放位置也是随随便便。看到自己的精心设计被无端演化成这个样子，难怪贝聿铭要痛心疾首了。

因此，香山宾馆建筑的失败不能归咎于贝聿明，而在于执行中对细节的忽视。

可见，一个计划的成败不仅仅取决于设计，更在于执行。如果执行得不好，那么再好的设计，也只能是纸上蓝图。唯有执行得好，才能完美地体现设计的精妙，而执行过程中最重要的在于细节。细节是执行过程中的重中之重。

同样，对于营销来说，一个营销方案是否能取得预期效果，就还原创意和实现创意的过程而言，执行过程中的细节绝对是重中之重。

丰田汽车公司的社长曾说：丰田汽车最为艰巨的工作不是汽车的研发与技术创新，而是生产流程中，技术工人对一根绳索不高不矮、不偏不倚、不粗不细、没有任何偏差的摆放和操作。

是的，在决策和标准已经确定的情况下，关键在执行。

某乳品企业营销副总谈起他们在某市的推广活动时说：“我们的推广非常注重实效，不说别的，每天在全市穿行的 100 辆崭新的送奶车，醒目的品牌标志和统一的车型颜色，本身就是流动的广告，而且我要求，即使没有送奶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点。”

然而，这个城市里原来很多喝这个牌子牛奶的人，后来却坚决不喝了，原因正是送奶车惹的祸。原来，这些送奶车用了一段时间后，由于忽略了维护清洗，车身粘满了污泥，甚至有些车厢已经明显破损，但照样每天在大街上招摇过市。人们每天受到这种不良的视觉刺激，喝这种奶还能有味美的感觉吗？

创造这种推广方式的厂家没想到：“成也送奶车，败也送奶车。”对送奶车卫生这一细节问题的忽视，导致了创意极佳的推广方式的失败。

同样的问题越来越多地出现在各个企业的营销过程之中。很多企业在营销出现问题的时候，一遍遍思考营销战略、推广策略哪儿出了毛病，但忽视了对执行细节的认真审核和严格监督。

如果从一个营销活动的执行而言，细节的意义更远大于创意，尤其是当一个方案在全国多个区域同时展开时，如果执行不力，细节失控，最终很可能面目全非。而每一个细节上的疏忽，都可能对整体的成功形成“一票否决权”。这一点与学校的考试完全不一样。

我在北京大学为学生做报告时曾说过这个问题。在学校的考试中，100 分的题如果你错了一分，那么可以得到 99 分，其计算公式是： $100-1=99$ 分；但在实践中，你所做的事情如果错了一分，那么你可能只得到零分，其计算公式是： $100-1=0$ 分。比如，当你填一张票据时，10 个或者 20 个栏目，如果你填错了其中的一项，那么这张发票就作废了。对于这种行为来说，你只能得零分。在实际操作中，应该说这种事例虽然经常发生，但还是比较仁慈的，因为这损失的仅仅是一张票据，如果要是涉及到生命安全的事项呢？

2003 年 1 月 16 日美国“哥伦比亚”号航天飞机升空 80 秒后发生爆炸，飞机上的七名宇航员全部遇难，全世界一片震惊。美国宇航局负责航天飞机计划的官员罗恩·迪特莫尔被迫辞职。此前，他在美国宇航局工作了 26 年，并已担任 4 年的航天飞机计划主管。

事后的调查结果表明，造成这一灾难的凶手竟是一块脱落的泡沫。

“哥伦比亚”号表面覆盖着 2 万余块隔热瓦，能抵御 3000 摄氏度的高温，以免航天飞机返回大气层时外壳被高温所融化。1 月 16 日“哥伦比亚”号升空 80 秒后，一块从燃料箱上脱落的碎片击中了飞机左翼前部的隔热系统。宇航局的高速照相机记录了这一过程。

应该说，航天飞机的整体性能等很多技术标准都是一流的，但就因为一小块脱落的泡沫就毁灭了价值连城的航天飞机，还有无法用价值衡量的七条宝贵的生命。在这里，一个小小的细节上的错误，使这一结果别说是得零分，甚至得了负分也不过分。细节的重要性，在这里得到了最充分的体现。这种重要性，更多地体现在执行的过程中。

在执行环节，不仅要细致到位，而且也要注重执行过程中的创新与突破。这种执行环节的创新虽然与整体方案的创新相比比较细微，但细微之处更能显现效果。

如某城市，在“感冒旺季”的时候，各品牌感冒药都在各个终端药店派驻了促销员。但A品牌的感冒药在执行层面要领先其他品牌一步。当该品牌着装整齐、佩戴统一校徽、具备丰富产品知识的300名医科女大学生，出现在各个终端药店进行促销的时候，立刻把别的品牌的促销员比了下去，而且她们的素质与知识以及经过强化培训的促销技巧，在与消费者的沟通中更显优势。由于终端促销的优势，加之其他促销手段与广告策略的得力，当年A品牌的销量位居当地各感冒药品牌第一位。

**“我强调细节的重要性。如果你想经营出色，
就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”**
——克洛克（麦当劳创始人）

5. 过去，人是第一位的，将来，制度是第一位的（管理）

在企业的管理中，对细节的追求是无止境的。但对细节追求是可以衡量的，衡量的尺度，就是制定出了相应的标准和规范。我认为，标准和规范，就是对细节的量化，是重视细节、完善细节的最高表现。一个没有规则、没有标准的企业肯定是管理不到位的。正是基于这一认识，我所在的公司召开经销商大会的时候，光规范文件就出台了32份，几乎涉及到了会议程序、会议内容、如何接待客人、怎样对待家属、怎样发放礼品、怎样送客回去等每一个细节，同时派专人负责各项工作的落实。细节完美是整体完美的前提，由于各项细节做的非常到位，使会议开得非常成功，极大地提升了我公司的形象，极大地鼓舞了经销商对我公司的信心。

说到管理中的细节，我觉得中国企业还有很多工作要做。比如在日本，河豚被奉为“国粹”，与浮世绘一样深受日本人的推崇。河豚肉质细腻，味道极佳，但这种鱼味道虽美，却毒性极强，处理稍有不慎就有可能致人死命。在中国，羡慕美味而“拼死吃河豚”的人，每年中毒、死亡者都达上千人。但同样是吃河豚，在日本却鲜有因此而中毒、死亡的事情发生。问题出在哪呢？

在日本，河豚加工程序是十分严格的，一名上岗的河豚厨师至少要接受两年的严格培训，考试合格以后才能领取执照，开张营业。在实际操作中，每条河豚的加工去毒需要经过30道工序，一个熟练厨师也要花20分钟才能完成。但在中国，加工河豚就跟做其它海鲜一样，加工过程随随便便，烹饪过程也没有经过太多的工序，其后果可想而知。

加工河豚为什么需要30道工序而不是29道？我想这30道工序绝不是凭白无故地杜撰出来的，一定是经过精细的科学实验测试出来的（即便没有什么科学根据，就是从营销的意义上讲，这种宣传也会增加可信度），人家没有因吃河豚而中毒就是明证。可能经过20道工序的处理也不一定会死人，但粗糙的工序只能带来粗糙的感觉。从这一点来说，凡是精细的管理，一定是标准化的管理，一定要经过严格的程序化的管理。

麦当劳规定：牛肉饼烤出20分钟，没有卖掉就要丢掉，这就是量化细节。按照一般的粗放式的管理，别说20分钟，恐怕过了2个小时也不肯扔掉。这就是麦当劳之成为麦当劳的原因。烤牛肉饼烤出20分钟内就要消费，这就是标准。你想想，要达到这样一条看来是很简单的标准，背后需要做多少细致的工作！比如，客人多而要的又多时，现烤来不及，要让客人等——这是最让顾客头疼的事；而客人少，而烤的多时，又只好扔掉——这会大大增加经营成本。所以，既要不让客人等，又不多烤而扔掉，一定要对顾客需求经过详细的纪录，找到一个客人数量与烤肉数量的一个合理的比例，这样才能保证两者不误。这单是烤肉一样，其他食品以及服务还有相应的标准要去执行，可以想见这其中的细节是多么复杂了。

现在，适应加入WTO的需要，我们的企业也常常讲SOP——标准作业规范，但我感觉大多数过于粗糙，缺乏细节的量化。

在企业的标准化管理中，我们可以从ISO管理系统中看中德企业细节上的差距。

严谨、严格、认真是产品、质量认证的信条，中国和德国企业在ISO管理过程中，企业行为有着明显的不同。

如在企业的ISO管理中，有一个要求是：企业与客户的合同必须经过评审。审核时，审核员发现客户已经在合同上签名，而没有本公司销售经理的签名。按照程序文件的要求，合同必须要有销售经理签名，所以这是一个不合格项。如果这是一家中资企业，审核员发现问题后，会在“纠正措施”上填写：没有签名的地方补上签名。接下来的过程是销售经理补上签名，再由审核员去验证。这件事情就算完了。

但这种事情发生在德国企业，处理方法就完全不同：发现没有签名，不是简单地让责任人补上签名，而是去查找没有签名的原因是什么，并进行分析。通过分析发现：程序文件上写的是要求销售经理签名，而销售经理经常出差，但合同又不能不签。说明程序文件不具备可操作性，应该修改程序文件为：当销售经理不在时，要授权给代理人。然后填写纠正措施：更改编号为多少的程序文件。

同样一件事情，由于思维和处理的方式不一样，得出的结果完全不同：前者的责任人是销售经理，后者的责任人是程序文件编写者；前者只是就事论事地作整改，后者却在修改完程序文件之后，还要检查另外有没有类似情况的程序文件；如果没有，这个事件才算结束。德国企业就是凭着这种审慎严谨、一丝不苟的做事风格和擅长逻辑分析的特长，成就了戴姆勒、西门子、大众等世界级企业巨头，以及一大批对产品精益求精、有超强竞争力的中小企业，同时也打造了“德国制造”这个几乎成为产品品质保证代名词的品牌。

这一案例表现了中国企业就事论事与德国企业追本溯源的不同，其实说到底，就是对事情认真的态度和对细节追究的精神不同。

我们知道德意志民族是一个认真、严谨、精细的民族，在法律体系中以及在企业管理中重视程序的精神，就说明了这一点。

与德相反，美国则是一个崇尚自由的民族，但我们可能不会想到美国竟有规定会议怎么进行的规则。

说到开会，我们中国人可以毫不夸张地说是开会“大国”，有些年可以说是天天开，甚至是一天到晚开。大会小会，什么样的会都开过。有一种说法是“旧社会会多，新社会会少”。美国人是会少，不仅少，而且短；工作中的碰头会之类的，常常是站着开。

美国人崇尚自由，但美国人对待开会却是严肃认真的，美国人是会少规矩多。说到开会的规矩，世界上恐怕没有人比得上美国人的规矩大了。他们有一本厚厚的开会规则——《罗伯特议事规则》（Robert's Rules of Order）。这在世界上是独一无二的。这部由亨利·马丁·罗伯特撰写的《议事规则袖珍手册》（Pocket Manual of Rules of Order）于1876年出版，几经修改后于1990年出了第九版。

罗伯特议事规则的内容非常详细，包罗万象，有专门讲主持会议的主席的规则，有针对会议秘书的规则，当然大量是有关普通与会者的规则，有针对不同意见的提出和表达的规则，有关辩论的规则，还有非常重要的、不同情况下的表决规则。

有一些细节规则后面的逻辑原则是十分有意思的。比如，有关动议、附议、反对和表决的一些规则是为了避免争执。原则上，现在在美国的国会、法院和大大小小的会议上，在规范的制约下，是不允许争执的。如果一个人对某动议有不同意见，怎么办呢？他首先必须想到的是，按照规则是不是还有他的发言时间以及是什么时候。其次，当他表达自己的不同意见时，要向会议主持者说话，而不能向意见不同的对手说话。在不同意见的对手之间的你来我往的对话，是规则所禁止的。

在国会辩论的时候就是这样。说是辩论，不同意见的议员在规定的时间内，名义上是在向主持的议长或委员会主席说话，而不能向自己的对手“叫板”。自己发言的时候拖堂延时，或者强行要求发言，或者在别人发言的时候插嘴打断，都是不允许的。

在美国的法庭上也是这样，当事双方的律师是不能直接对话的，因为一对话必吵无疑，法庭就会变成吵架的场所。规则规定，律师只能和法官对话，向陪审团呈示证据；而陪审团按照规则自始至终是“哑巴”。不同观点和不同利益之间的针锋相对，就是这样在规则的约束下，间接地实现的。

像议事规则这样的技术细节，对于美国这样的多元化而又强调个人自由、人人平等的国家是非常重要的，是民主得以实现的必要条件。否则的话，如果发生分歧就互不相让，各持己见，争吵得不亦乐乎，很可能永远达不成统一的决议，什么事也办不成。即使能够得出可行的结果，效率也将十分低下。罗伯特议事规则，就像一部设计良好的机器一样，能

够有条不紊地让各种意见得以表达，用规则来压制各自内心私利的膨胀冲动，求同存异，然后按照规则表决。这种规则及所设计的操作程序，既保障了民主，也保障了效率。

罗伯特议事规则是在洞彻人性的基础上，经过精心琢磨而设计的。正是这种对细节把握得精致完美的规则，才最大化地实现了公平与效率。

所以，任何一个真正成熟的管理，无论是社会管理，还是经济管理，必然是靠在对细节精确把握的基础上制定的规则来运行的。管理离不开规则 and 标准，而规则 and 标准正是精致的完美表现。

厦门航空公司曾经发生过一起飞行事故，飞机升空后起落架无法收回。问题处理过后，厦门航空公司写下了第一张 SOP，就是所谓的标准作业规范。其中还说明了如何不要忘记起落架上面的插销，因为那次事故就是插销没有拔的缘故。飞机机身有任何地方在维修，都要系上一条红丝带。另外插销要怎么拔，拔了以后要后退几步，手要怎么举起，飞行员怎么看到，大家怎么打手势等等都有十分详细的标准。再出现任何问题就可以查阅 SOP，找出问题的所在。

生意的机会无处不在，无时不有，遍布于每一个细节之中。

——乔·吉拉德

6. 创业很刺激，管理很平淡(效果)

中国曾有“一将功成万骨枯”的古训，现代社会人们也认为：产生英雄的时代是一个悲剧时代。因为通往英雄的路是用千百万士兵和民众的血为他们铺就的。

在经济运行中，从来就不需要什么英雄。运营良好的企业历来主张从神经末梢看管理，从精细的管理中获得利润，尤其是在市场发展比较充分、利润空间逐渐缩小的情况下，更是如此。

企业要获得利润，主要依靠精益求精的细节管理，只有“举轻若重”，做好每一个细节，方能达到“举重若轻”的境界。

德鲁克在《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。”张瑞敏借用这句话来阐述海尔 OEC 模式的核心思想。他说：没有激动人心的事发生，就说明企业运行过程中时时处于正常，而这只有通过每天、每个瞬间的严格控制才可能做到。

沃尔玛的创始人山姆·沃尔顿，1918 年出生于俄克拉荷马的金菲舍镇，是一个土生土长的乡下人。60 多年前，山姆大学毕业的第三天，在一个美国小镇上的一家连锁商店里开始

了他的第一份工作，十几年后他开设了自己的商店。从一个十足的新手起步，他学习生意经、擦地板、写发票、记账、装饰橱窗、称糖果、管理收银机、装潢店堂、安置设备、搬运货物、长途开车，并且一直坚持到生命的最后。经过 40 余年的经营，他成就了自己的商业帝国。

从山姆的自传《美国制造》中我们会看到，一个人的一个简单想法，是如何发展成一个可以触摸的商业帝国的故事。其中没有恢弘的战略，没有迭宕起伏的传奇，却有着一个不甘平凡的人具有的旺盛的创业精神，做简单的事，进货卖货，始终如一。

山姆·沃尔顿的工作时间，90%以上是用在乘飞机巡视分店、与员工和客户交谈、阅读财务报表、召开星期六例会讨论一个一个分店的具体运营情况等等。现在沃尔玛公司的高层经理，每个星期都要拿出两三天的时间去巡视分店，解决具体问题。沃尔玛就在这样平凡的努力中，成就了商业帝国。

像沃尔玛一样，很多国际知名企业就是在日积月累的精细努力中，最大化地实现企业的价值，最终成就了自己的事业。在平淡中创造了伟大，用细节铸就了成功，正所谓“大象无形”。

**坚持每天提高 1%，70 天工作水平就可以提升 1
倍。每个人都这样做，企业就会产生很大的威力。
——张瑞敏**

第6章 第一代老板靠胆子，第四代老板靠脑子

——微利时代要求精细化管理

纵观国内的强势企业，都是在细节的比拼上下过很大功夫的。企业靠战略就能挣大钱的想法是极其幼稚的，正是不注意细节的大企业病拖垮了许多大企业，诸如浪费巨大而熟视无睹，人浮于事相互推诿，对市场信息不敏感，内部各部门之间沟通障碍，员工创新动力不足等，每一个问题都会在细节上找到其理由。

1. 专业化——市场分工越来越细

中国有句老话叫“三百六十行，行行出状元”。不过，随着社会的飞速发展，社会分工越来越细，新兴职业越来越多，职业更替的周期也在不断加速。据统计，中国目前已经有了1838种职业，并且还有逐年增加的趋势。

分工越来越细，专业化程度越来越高，是社会历史发展的必然趋势。从古典经济学派的亚当·斯密、大卫·李嘉图到萨伊、马克思、瓦尔拉斯、马歇尔、熊彼特、凯恩斯、萨缪尔森等几乎所有的经济学家，都把分工看成是工业化进程不断深化、劳动生产率不断提高的重要根据。市场不过是按照分工细化的各个产业，遵循自然逻辑进行有机协作与综合，并以自愿交易方式互相满足各不相同的多样性需求的交换关系的总和。而按照自然分工和市场要求形成的社会产业链，则被认为是经由市场那只神秘的“看不见的手”巧妙安排的、从而符合社会整体利益最大化要求的天然产物。

斯密分析了分工带来的三大好处：一是劳动者技巧和熟练程度的提高有助于生产效率的提高；二是可以免除更换工作造成的时间损失；三是使人的注意力倾注在单一事物上，更易在工作方法的专业化方面有所突破，更有利于发明创造。斯密有关劳动分工的智慧，成为产业分析和初期工业化时代泰罗式管理理论的基本依据，从而也成为产业论的前提。

19世纪80年代，美国米德瓦钢铁公司工程师泰勒进行了搬运铁块、铲铁砂和煤块、金属切削三项实验，把工人的作业过程分解成若干基本部分，选择最佳的操作方法和劳动工具，确定标准化的作业过程，标准的动作和标准的定额时间，建立保证最高劳动生产率的标准体系，从而标志着工业生产中，由零部件标准化发展到操作工艺过程标准化，从技术标准扩展到管理标准化。这种以标准化为核心的管理方法开拓了科学管理的新天地，泰勒也由此被人称为“科学管理之父”。

在泰勒的科学管理之后，产生了工业工程（IE），质量管理（QM），价值工程（VE），系统工程（SE），计划评审技术（PERT），库存论，排队论，决策论，博弈论，规划论、图论、概率论和数理统计，控制论，信息论，ABC分析法等一系列现代化管理科学，在越来越细的领域内来研究现代化的管理科学。

但是，现代管理科学的细化程度，远远赶不上现代化生产和操作中的细化程度。现代化的大生产，涉及面广，场地分散，分工精细，技术要求高，许多工业产品和工程建设往往涉及到几十个、几百个甚至上千个企业，有些还涉及到几个国家。如，一台拖拉机，有五、六千个零部件，要几十个工厂进行生产协作；一辆上海牌小汽车，有上万个零件，需上百家企业生产协作。日本的本田汽车，80%左右的零部件是其它中小生产商提供的。一架“波音747”飞机，共有450万个零部件，涉及的企业单位更多。而美国的“阿波罗”宇宙飞船，则要二万多个协作单位生产完成。这就需要通过制定和贯彻执行各类技术标准和管理标准，从技术和组织管理上把各方面的细节有机地联系协调起来，形成一个统一的系统，从而保证其生产和工作有条不紊地进行。在这一过程中，每一个庞大的系统是由无数个细节结合起来的统一体，忽视任何一个细节，都会带来想象不到的灾难。如我国前些年澳星发射失败就是细节问题：在配电器上多了一块0.15毫米的铝物质，正是这点点铝物质导致澳星爆炸。

可以说，随着社会分工的越来越细和专业化程度的越来越高，一个要求精细化管理的时代已经到来。

差错发生在细节，成功取决于系统。

——比尔马瑞特

2. 大趋势——产品利润趋向于零

进入21世纪后，世界发生了巨大的变化，其中变化之一，就是经济世界的无边界，在世界贸易组织成立及网络科技的普遍化后，不断地扩大再扩大。各国政府积极推动经济区域化和全球化，并逐步开放国内市场和修订投资政策。这一方面是要遵守世界贸易组织的规定，另一方面，也是更重要的方面，就是争取外国投资。这与前一个世纪相比，有着明显的反差。

在19世纪末，供需失调的矛盾，导致各国竞筑关税壁垒，甚至催生两次世界大战。第二次世界大战后，随着世界关贸总协定的成立，以及战后德、日经济的迅速恢复，打破关税壁垒以及区域分割已经成为经济发展的需要。这种需要导致了世界经济一体化，并使世界经济一体化进程不断加速，中国以及苏联解体后的俄罗斯，都自愿加入全球经济体系。各国朝着开放自由贸易的路上走去。于是，我们看到全球市场趋势的重大改变，一种商品，可能研发在德国，制造在中国，经销以法国为核心，而服务队伍则分散在印度、巴西、乌克兰等地。

在实行改变开放政策以后，历经20年左右的发展，我国即告别短缺经济时代，市场由供不应求，转而变为供过于求；市场竞争日趋激烈，利润空间逐渐缩小，整个经济进入微利

时代。一些本地企业已开始发现，过去做生意的盈利率可以高达 20%至 30%；现在，除了少数垄断行业外，这种情况已经不复存在了。企业管理人普遍感受到了获利减少的压迫感。

市场越来越规范，同业竞争越来越激烈，一夜暴富的神话已难再有。而且，任何一个行业，只要利润空间稍大，就必然会导致大量资本短期迅速进入，竞争自然猛烈加剧，利润率陡然下降。资金短缺对个别企业和个别地区明显存在，但全球范围看，资金应该是相对过剩。大量闲散资金一直在苦苦寻求投入口，因此，特别宽松的竞争环境已难以在哪个行业明显表现出来，行业的产品利润自然因竞争的加剧而下降，且逐渐降至最低点。追寻财富的人们该怎样面对这个生意难做的微利时代？

进入微利时代，经营者除了赚钱的思路、观念需要及时进行调整、转变、更新外，还需讲究赚钱的方式、方法。英国实业家李奥·贝尔根据自己的经验，结合时代的特点，把微利时代赚钱的要点概括为 6 字法则，即“预测”、“差异”、“创新”。这六字法则是他在微利时代常胜的武器，也是我们当今创业，打开“微利”时代赚钱之门的金钥匙。

●科学预测才有“钱途”。

“凡事预则立，不预则废”，微利时代更是如此。微利时代，虽然信息高度发达，但是，市场形态是千变万化的，综合性、大范围的信息，不一定能准确地反映出一个局部地区的市场状况或消费动向。经营者既需要把项目放在大市场中来思考，同时也需在广泛收集信息的基础上，对不同的区域市场情况进行具体分析，根据细节，洞察先机，才能做出符合市场真实状况的判断，然后进行科学的预测。正确的预测、准确的判断，才能使自己的经营技巧、方法高出同行，胜人一筹，生意才有利可图、有钱可赚。

对于美国肯德基炸鸡，许多人都不陌生，但对它是如何打入中国市场的，知道的人却不多。肯德基炸鸡打入中国市场之前，公司派一位执行董事来中国考察市场。他来到北京街头，看到川流不息的人流，穿着都不怎么讲究，就报告说：炸鸡在中国有消费者，但无大利可图，因为中国消费水平低，想吃的多，但掏钱买的少。由于他没有具体进行相关信息的收集整理，仅凭直观感觉、经验作出预测，被总公司以不称职为由降职处分；接着公司又派了另一位执行董事前来考察。这位先生在北京的几个街道上用秒表测出行人流量，然后请 500 位不同年龄、职业的人品尝炸鸡的样品，并详细询问他们对炸鸡的味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此，他还对北京的鸡源、油、面、盐、菜及北京的鸡饲料行业进行了详细的调查，并经过总体分析，得出结论：肯德基打入北京市场，每只鸡虽然是微利，但消费群巨大，仍能赢大利。果然，北京的第一家肯德基店开张不到 300 天，就赢利高达 250 多万元。

●差异才能取胜。

在产品以及服务日趋同质化的情况下，只有显示出差异，才能从同行中胜出。在市场由卖方市场转向买方市场的今天，表面上看市场似乎饱和、产品似乎过剩，经营者感觉生意难做，不知从何做起。其实在市场上，消费者和经营者几乎同样痛苦：有卖不掉的，也有买不到的；有买不起的，也有没什么可买的。出现这种局面，其根本原因就是经营者看不到市场的个性需求，不对市场进行细分，不注重产品或服务的个性差异，不去寻找市场的空隙，结果是“你有我有全都有”。当今时代，消费市场呈现多元化倾向，个性消费日趋

明显。经营者在微利中取胜，重要的是“你无我有”、“你有我优”、“你优我精”，打造产品或服务的个性差异，以差异性开拓市场、取胜市场、占领市场。只有“风景这边独好”，才能吸引消费者，刺激消费者，激发他们的消费欲望。

日本人渡边曾经是个打工仔，被老板解雇的几次经历使他萌发了自己当老板的愿望。开始，他想在东京开家小商场，但经过调查了解后，知道东京的商场很多，竞争激烈，自己如再挤进去，没什么独特优势，很难生存。一天，他在一份报纸上看到：美国人中有1/4、日本人中有1/6、英国人中有1/7是左撇子。对此，他忽生灵感：开一家左撇子产品专营店。因为当时众多厂家均以右手习惯来设计产品，几乎没有人考虑左撇子的习性和生活、工作需要。于是，他立即说服一些厂商专为他的商场设计、生产一些左撇子专用产品，如汽车驾驶盘、网球、高尔夫球用具等，结果这些产品大受世界各地左撇子消费者的欢迎。不久，他的左撇子用品专营店成为东京最有实力的大商场。

●创新才能胜出。

市场竞争日益激烈，优胜劣汰的速度加快，企业不进则退。经营者要在这种社会求生存、求发展，就必须不断创新。只有创新才能使企业充满生机活力，通过创新，改进自己企业的不足，增加自我发展的优势，在微利时代永保财源不竭。

我国进入市场经济的时间并不长，但是零利润趋势已经很明显。现在除了几个垄断行业可以效率较差却收入较高以外，在其他市场竞争比较充分的行业赚钱非常不容易。乍一看来，零利润定理似乎给我们描绘了一幅悲观的前景。其实不然，零利润定理要求企业不但在管理上要精打细算，尽最大努力降低成本，而且还要注意创新，不断开发出新的产品，制造差异，显示不同，开拓新的利润空间。这就是广东话所说的喝头遍茶的精神。

只有小学文化的四川农民周兴和，1990年在一个展览会上买了一项专利技术，办了一个小建材厂。由于所购专利技术含量不高，产品难以打开市场，企业也因此长时间处于亏损状态。面对这种局面，周兴和决定以技术创新为突破口。他选择当地的秸秆作为研究对象，想以此为原料，研制成高档的建筑材料。1997年，经过3年多的研究之后，周兴和的技术获得成功。由于他的技术解决了多年来农民焚烧秸秆所带来的各种问题，因而得到当地政府的大力支持和推广。1998年，他的技术获得国际爱因斯坦发明金奖，1999年他的“秸秆隔墙板”在成都销售收入达3000万元。他的创新，不但救活了他的建材厂，还使他的产品走向了世界。

企业最重要的不是创造利润，而是创造顾客。

3. 同质化——企业经营的全球性难题

在市场竞争日趋激烈的今天，企业间产品或服务日趋同质化，大的方面看不出什么差别，差别就体现在细节上。“窥斑见豹”，细节成为产品或服务质量的最有力的表现形式。关注细节、完善细节往往体现了厂家或商家真诚地为顾客着想的拳拳之忱。人们有理由充分相信，一个真心实意地在细节上下功夫的企业，其产品或服务的品质一定非常优秀。所以，

企业只有细致入微地审视自己的产品或服务，注重细节，精益求精，才能让产品或服务日臻完美，在竞争中取胜。

在稍微高档些的饭店就餐时，每位客人都会有一条餐巾，但通常情况下，餐巾掖在胸前卡不住，放在腿上又不知不觉会掉在地上，起不到保衣护服的作用，因而很多人只好将餐巾放在桌子上，用餐具压住，或者干脆不用餐巾，甚或放在屁股下垫座。有鉴于此，青岛东来顺餐厅特意在每块餐巾的一个角上挖了个锁边的长孔，夏天可以别在 T 恤或衬衫的扣子上，冬天可以别在外衣的扣子上，并根据季节的不同，扣眼的大小也有区别，非常适用，方便了食客。餐巾上的小小扣眼，即让人们从中领略到餐厅无微不至的优质服务，生意兴隆自在情理中。

当然，按照发展的观点，“没有最好，只有更好”，需要完善的细节会层出不穷，根本没有止境；产品或服务也正是在这种无止境的追求中不断得到发展和提高的。

企业和企业之间在产品、技术、成本、设备、工艺等方面的同质化越来越强，差异性越来越小，在某种层面上而言，市场竞争越来越表现为细节上的竞争。无论是诺基亚的“以人为本”，还是全球通的“沟通从心开始”，其成功之处都在于细节上的周密，细到微笑服务的规范程度，细到预约时间上尽量提供方便，细到递名片的统一标准。面对激烈的市场竞争，各大厂商纷纷高举“服务”大旗以赢取顾客的心。春兰的“大服务”概念，海尔的“星级服务”、“个性化零距离服务”，荣士达的“红地毯服务”，每个有关服务的营销计划都显得非常诱人。应该说，近年来企业对服务的重视程度有增无减，大多数企业的服务观念也在快速的进步。在服务系统的构造上，许多企业也早已有了完整的服务机构，对于服务所花费的精力和资金投入在逐步上升。

服务不会是哪企业的长久优势，同样也会面临同质化。以家电企业为例，你承诺保修一年，我就承诺三年；你保证 24 小时送货上门，我就承诺 12 小时。大酒店烟缸中的烟蒂不超过 3 颗，大堂柜台的糖缸中的糖果不能少于一半，微笑露出 8 颗牙齿，鞠躬前倾 45 度：这些都成了服务标准，有了标准，自然就同质化了。如何构建服务优势，已经成为企业最关心的话题之一。

我们开经销商大会，发给与会者的礼品包都贴上主人姓名小标贴，装自己行李的包，大家不会拿错，客户看到了管理者的细心；我们开油漆工联谊会，不仅每人一份礼物，还在礼物中夹了一块丝巾，让他带给妻子或女友，多了一份温情，体现了管理中的服务人性化意识。

只有那些能够自如地应对经营环境的变化，不断进行自我变革的企业才可能超越时代地保持住自身的优势。

——奥田硕（丰田董事长）

4. 针尖上打擂台，拼的就是精细——细节决定未来企业竞争的成败

中国经济在经历 WTO、APEC、申奥成功等一系列大事件以后，国际化进程大大提速，国内大、小企业也都面临着重新洗牌的市场格局。

如何能够在激烈的市场竞争中立于不败之地，是每一个企业面临的重大课题。我认为，**今后的竞争将是细节的竞争**。企业只有注意细节，在每一个细节上做足功夫，全面提高市场竞争力，才能保证企业基业长青。

中国入世以后，WTO 的游戏规则和市场环境的格式化，使得战略抉择的大方向已相对成熟稳定，像过去那样每年都作新的战略规划已没有必要，在基本“战略抉择”成形以后，决定企业成败的就是“细节管理”。

企业的成功与否，固然有战略决策方面的原因，但更在于决策后面的小事情是否做的足够好，是否能把这些决策真正细化、推行下去。国内很多企业都热衷于做大事情、规划大战略、挥写大手笔，很宏观，但战略做了一大堆，后来呢？没有人耐心地去细化、去落实，大战略也就不了了之。

纵观国内的强势企业，都是在细节的比拼上下过很大功夫的。企业靠战略就能挣大钱的想法是极其幼稚的，正是不注意细节的大企业病拖垮了许多大企业，诸如浪费巨大而熟视无睹，人浮于事相互推诿，对市场信息不敏感，内部各部门之间沟通障碍，员工创新动力不足等，每一个问题都会细节上找到其理由。

产品和服务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**产品或服务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。对于用户的购买选择来讲，是 1% 的细节优势决定那 100% 的购买行为。这样，微小的细节差距往往是市场占有率的决定因素。日本 SONY 与 JVC 在进行录相带标准大战时，双方技术不相上下，SONY 推出的录相机还要早些；两者的差别仅仅是 JVC 一盘带是 2 小时，SONY 一盘带是 1 小时，其影响是看一部电影经常需要换一次带。仅此小小的不便就导致 SONY 的录相带全部被淘汰。

微软公司为什么要往往投入几十亿美元来改进开发每一个新版本？就是要确保多方面细节上的优势，不给竞争者以可乘之机。只要能保证产品在一比一的竞争中能够获胜，那么整个市场绝对优势就形成了，因而对于细节的改进是非常合算的。

这是一个细节制胜的时代。国际名牌 POLO 皮包凭着“一英寸之间一定缝满八针”的细致规格，20 多年立于不败之地；德国西门子 2118 手机靠着附加一个小小的 F4 彩壳而使自己也像 F4 一样成了万人迷……而在类似的以细节取胜的经营之法也逐渐地涌入我们的视野，例如：饭馆在餐厅里准备了若干“baby 椅”，专供儿童使用；客人吃完螃蟹后滚烫的姜茶便端送到手；商场在晚上关门时会放送诸如《回家》之类的音乐，让客人在萨克斯的情调中把轻松带回家……

细节制胜还反映在招商引资中。例如，宁波市一位副市长在飞机上因帮助一位香港客商捡眼镜而引进巨商投资高尔夫球场。

我们已经生活在“细节经济”时代，细节已经成为企业竞争的最重要的表现形式。

第一代老板靠胆子，第二代老板靠路子。
第三代老板靠票子，第四代老板靠脑子。

附录

1、油漆企业怎样戒烟

第一步，在第一次召开的干部会上，我宣布：“汪中求今天开始不抽烟，你们大家抽不抽我不管，我不抽烟，先做给你们看。我从上大学到现在一直在抽烟，但是从宣布之日起，不抽烟，我说到做到”。我把这个决定公开告诉大家，让大家监督我。但是，现在我还不完全限制别人抽烟，你现在抽烟，暂时我不管你。

第二步，过一段时间以后，我在全公司搞了一次支持戒烟的集体签名活动。工厂大门上挂上一条巨大的横幅，上书“防火人人有责，提倡人人戒烟”，全厂300多人，近200人在无统一号召的情况下在横幅上签名。同时，我们在大门外边2米处划上一条很醒目的黄线，也大书10个大字“重点放火单位，严禁吸烟”。为什么不以大门为界线呢？往大门外推出2米，并无禁烟的技术意义，但前移2米，在警示意义上就完全不同了。要知道，此前工厂的第一、二车间之间的通道上都有烟民扔下的烟蒂。

第三步，颁布一条纪律“不许流动吸烟”。工厂规定了3处吸烟区：一是老板的办公室，二是指定一处专为客户吸烟之所，第三处就只有厕所了。

第四步，才是全厂禁止抽烟，并将此条写进员工守则，连来公司的客户都同样做到。

戒烟对于企业管理本算不上大事，但有效操作切实做到，就并非易事。必须小事当大事做，这样慢慢来，一步一步，越来越严，让员工慢慢习惯，最后达到你的严格管理的要求。

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

2、开个经销商会 30 多份文件

开经销商会议是企业几乎每年都得进行至少一次的活动，但开好一个会，准备工作越细越好。一位清华大学在读EMBA学员，根据我主持召开的凌丰涂料公司经销商会，写了一篇项目管理的论文。以下是论文的节选，从中可知其中事情的巨细。

1. 项目实施背景

凌丰涂料公司是一家集科研生产、销售中高档建筑涂料家具涂料、装修漆和胶粘剂等化工产品为一体的中外技术合作企业，是广东省中山市目前最大的装饰涂料生产基地。公司开办历史较长（九年），在市场上有一定知名度、有相对稳定的客户170家，产品在行业口碑较好（处中上游水平），企业规模在涂料行业处第二梯队稍后位置（全国8000家涂料企业中装修涂料销量排名大约15—20名）。

2003年，对于凌丰涂料公司来说，是一个不寻常的转折年，公司在内部管理、人员结构上做出了重大的调整。公司顶住压力、锐意进取，仍然在市场上取得了不错的佳绩。为了促进公司与客户的进一步交流与合作，并就公司未来的发展方向、品牌规划、市场操作模式等方面与经销商达成共识，凌丰涂料公司精心筹办了本次经销商会。

此前的凌丰涂料经销商信心严重不足，主要原因是：第一，公司人员变动很大，原有的总经理、副总经理和总工程师7位全部撤出，新的总经理到位，经销商面对如此大的人事变动很紧张，尤其因为新任总经理对涂料行业不甚了解；第二，公司过去管理不到位，财务报表不准确，乔迁的新厂厂房工程造价含糊不清，产品定价不明确造成产品品种成本等重要资料不详，供应商不敢放心合作，因而要么委婉拒绝供货，要么变相提价，要么缩短付款账期，造成公司流动资金周转异常困难，加之原公司股东撤股，2位股东撤出，由公司分期付款，资金运作雪上加霜；第三，长期以来的管理缺陷使企业供货速度慢，处理问题周期长，加之民营企业长期以来的口头承诺习惯常常造成承诺不兑现，经销商看不清与公司合作的前景。

所以，这次经销商会对凌丰涂料公司具有特别重要的意义。为了通过这个大会重新燃起经销商的热情，树立内外部人士对凌丰涂料的信心，公司决定，整合公司力量，成立以总经理为首的会议准备项目管理小组，为即将召开的大会做好一切先期工作。

2. 项目范围定义

经销商会从7月2日首次策划到7月26日代表报到，共25天时间，此间须完成以下主要任务

- 办公大楼一楼装修2个主品牌的专卖店，为客户提供一个参考版本；
- 与产品配套的宣传品、促销品，必须先把2个主品牌的做出；
- 提出公司三年规划和下半年的营销计划；
- 提出公司的品牌规划方案和与产品配套的宣传品、促销品方案；
- 通过政府、银行、协会、新闻单位的烘托，反映出公司受社会各界的认可，尤其银行的大力支持暗示出公司的资金短缺问题基本解决；
- 通过会议的举办本身证明这支管理队伍的素质、能力，特别是细节的处理表现出公司把小事做细的工作风格；
- 精心设计主要负责人的讲话，消除经销商对高层的疑虑。

3. 项目假定条件和风险评估

●假定条件

- 会议召开时，所有的计划中所邀请的嘉宾及经销商是能够按时参加的；
- 会议期间所涉及的两家宾馆将给予全力的支持；
- 本项目组成显拥有相关的技能并有可靠的时间，保障所从事本项目的有关工作；
- 本项目可能涉及的采购都是市场上可以取得并具有可靠的时间保证，即便有质量瑕疵，也可以由供应商及时解决；
- 对于会间散发的会议调查问卷，经销商将给予认真的对待并填写。

●风险评估

本项目在实施中可能存在以下风险

- 部分嘉宾及经销商可能由于种种原因不能按时到达甚至成行；
- 宾馆可能在客房预订及服务方面出现问题；
- 项目涉及的有关供应商未能按时交货或者货物有质量问题而又未自 & 及时解决；
- 两个样板展厅不能及时完工；
- 预定在会间展示的网站设计、改造不能及时完成；
- 费用超支。

即便如此，我们的经销商会虽然说开得前所未有的好，但总结会上，我们仍然发现了诸多不足，觉得还是很多小事没有做细，总结报告列举了20条：

1、会务组未能在开会期间召开小型预备会议，确定当天或第二天工作内容、注意事项及负责人缺乏各种会议管理表格，例业务人员与客户对应表、实到代表确认表、返程时间表客户及会务组住宿安排表等，会后自由活动的详细分工不到位不明确；

2、旅游日出游人数与计划人数严重不符，会务组未能在出游前晚最后确定人员；

3、客户人员调整住房、中途退会、离店等变动情况，大区经理未能及时通知会务组；

4、客户的亲属关系未注明，导致会务组将客户夫妻分房安排，客户亲属旅游安排也因人员上报不及时而疏漏；

5、会议内容分工的主要负责人不能随意换岗，特殊情况换岗需做好充分转接工作；

6、参会客户的姓名、性别、人数及着装码数等基本情况不清晰’导致会务组安排住宿及发放礼品难度加大；

7、每日用餐时应交代后续的相关安排，反复提示；

8、经销商发言的资料准备不充分，发言内容与幻灯资料不一致；

- 9、无专人引导或标识指引会议室位置及座位安排（特别是在会议第一天）：
- 10、娱乐活动过于单调、无趣。晚间可考虑座谈会、放映营销参考片或其它形式的娱乐活动；
- 11、会刊没有认真、充分校稿；
- 12、调查问卷方面：
 - ①因无明显标识转反面导致部份经销商未能全部填写问卷；
 - ②对工程师的调查未注明前任和现任；
 - ③问卷仍存在错别字；
 - ③发言代表未能参会，但与其发言有关的调查题没有及时删除。
- 13、未安排同品牌经销商座谈；
- 14、未设计对会议主持人的评价调查；
- 15、机场、车站接站车中途改变路线未及时通报，让一批客人随车接公司内部』、显的做法不妥；
- 16、极少数业务人员同客户一起消费时，处理不当，个人消费转嫁至公司；
- 17、吃喝娱乐占时太多，费用也太高；
- 18、内部人员参会未明确，安排亦欠妥；
- 19、没有安排机会介绍经销商之间相互认识，亦未及时提供与会代表通讯录；
- 20、会议准备启动稍晚，造成专卖店布置及配置准备不充分。

一个组织应以满足顾客不断提高的要求为宗旨，以最高管理者为龙头，以全面参与为基础，以系统方法为手段，以定量方法为工具，以持续提升质量为目的，从而形成有效而高效的质量流动管理。

——爱德华·戴明

经销商会准备工作文件

文件编号	文件名称	文件编号	文件名称
001	会议筹备工作的通知	017	企业专题片解说词
002	邀请函	018	产品宣传资料清单
003	所需会议辅助资料的准备	019	产品包装清单
004	会场布置预案及人员配置	020	叁会经销商名单
005	2个专卖店设计方案	021	会议预算表
006	专卖店用材清单及店内宣传品、促销品配置清单	022	会议期间交通车辆安排计划表
007	专卖店预算	023	快速增长的涂料市场专题演讲
008	筹备工作补充通知	024	公司 2003-2005 发展规划（董事长专题发言）
009	会议分工安排表	025	总经理主题报告
010	会议议程表	026	品牌规划方案专题发言
011	邀请嘉宾名单	027	自动配色调色系统专题发
012	参会代表到站明细表	028	涂料企业广告配置专题发
013	会议须知	029	部分地区成功经营模式介绍（专题发言）
014	参会家属安排	030	获奖经销商名单
015	会议主持人台词	031	会议准备和效果调查问卷
016	媒体报道用通稿	032	公司营销管理工作调查问卷

3、总经理必须要做的事

总经理每天必须做的：

1. 总结自己一天的任务完成情况
2. 考虑明天应该做的主要工作
3. 了解至少一个片区销售拓展情况或进行相应的指导
4. 考虑一个公司的不足之处，并想出准备改善的方法与步骤
5. 记住公司一名员工的名字和其特点
6. 每天必须看的报表（产品进销存、银行存款等）
7. 考虑自己一天工作失误的地方
8. 自己一天工作完成的质量与效率是否还能提高
9. 应该批复的文件
10. 看一张有用的报纸

总经理每周必须做的：

1. 召开一次中层干部例会
2. 与一个主要职能部门进行一次座谈
3. 与一个你认为现在或将来是公司业务骨干的人交流或沟通一次
4. 向你的老板汇报一次工作
5. 对各个片区的销售进展总结一次
6. 召开一次与质量有关的办公会议
7. 纠正公司内部一个细节上的不正确做法
8. 检查上周纠正措施的落实情况
9. 进行一次自我总结(非正式)
10. 熟悉生产的一个环节
11. 整理自己的文件或书柜
12. 与一个非公司的朋友沟通
13. 了解相应的财务指标的变化
14. 与一个重要客户联络
15. 每周必须看的报表
16. 与一个经销商联系
17. 看一本杂志
18. 表扬一个你的骨干

总经理每周必须做的：

1. 请一个不同的员工吃饭或喝茶
2. 与财务部沟通一次
3. 对一个片区的销售进行重点帮助
4. 拜会一个经销商

总经理每月必须做的：

1. 对各个片区的销售考核一次
2. 拜会一个重要客户
3. 自我考核一次
4. 月财务报表
5. 月生产情况
6. 月总体销售情况
7. 下月销售计划
8. 下月销售政策
9. 下月销售价格

10. 月质量改进情况
11. 读一本书
12. 了解职工的生活情况
13. 安排一次培训
14. 检查投诉处理情况
15. 根据成本核算，制定下月计划
16. 考核经销商一次
17. 对你的主要竞争对手考核一次
18. 去一个在管理方面有特长，但与本公司没有关系的企业
19. 有针对性地就一个管理财务指标做深入分析并提出建设性意见
20. 与老板沟通一次

总经理每季度必须做的：

1. 季度项目的考核
2. 组织一次体育比赛或活动
3. 人事考核
4. 应收账款的清理
5. 库存的盘点
6. 搜集全厂员工的建议
7. 对劳动效率进行一次考核或比赛
8. 表扬一批人员

总经理每半年必须做的：

1. 半年工作总结
2. 适当奖励一批人员
3. 对政策的有效性和执行情况考评一次

总经理每年必须做的：

1. 年终总结
2. 兑现给销售人员的承诺
3. 兑现给经销商的承诺
4. 兑现给自己的承诺
5. 下年度工作安排
6. 厂庆活动
7. 年度报表

8. 推出一种新产品
9. 召开一次职工大会
10. 回家一次

4、市场分析报告目录

- 一、扉页
- 二、目录
- 三、前言
- 四、调查设计、抽样方法、资料收集、实地调查、技术术语
- 五、正文摘要
- 六、正文(贴面板企业)
 1. 0市场常见贴面板的品种、技术指标、质量评判标准
 2. 0宏观市场分析
 2. 1建筑市场
 2. 2建材市场
 2. 3装修市场
 2. 4近年装饰材料市场呈现五大特色
 2. 5人造板市场
 3. 0省区市场分析
 3. 1东北片区
 3. 1 1沈阳市场(几块市场、大户结构、旺销月、年销量预测)
 3. 1 1 1产品结构及质量要求
 3. 1 1 2价格
 3. 1 1 3对售后服务的要求
 3. 1 1 4大户
 3. 1 1 5已建立合作关系的客户及其特点
 3. 1 1 6已知商户的基本情况与联络方式(详见附录)
 3. 1 2长春市场
 3. 1 3哈尔滨市场
 3. 1 4大连市场
 3. 1 5其它突出市场
 3. 2西北片区
 3. 3其它地区
 4. 0竞争对手分析
 4. 1规模企业
 4. 1 1 A企业
 4. 1 1 1规模
 4. 1 1 2产品结构、质量、性价比
 4. 1 1 3市场及市场政策
 4. 1 1 4问题
 4. 2管理良好的企业
 4. 2 1 B企业

- 4. 3特殊企业
- 4. 31 c企业
- 5. 0产品走势分析
- 5. 1厚皮
- 5. 2防火
- 5. 3环保
- 5. 4其它
- 5. 4 1林产工业全球化
- 5. 4 2生态友好产品
- 6. 0行业八才结构分析
- 6. 1生产企业
- 6. 2经销商
- 6. 3零售商
- 7. 0消费者行为分析
- 7. 1集团消费
- 7. 2个八消费
- 8. 0季节、气候及其它因素对市场的影响
- 8. 1月度曲线
- 8. 2气候对产品的特定要求
- 8. 3原材供应淡旺季对市场的影响
- 9. 0结论
- 七、附录(引文出处、调查表格及其它参考资料)
- 客户通讯录

5、专卖店手册目录

总经理致词

第一分公司、产品及市场介绍

第一章公司介绍

第一节企业简介

第二节企业文化构成要素(企业理念、经营方针宗旨、目标、治厂方针、发展自潞、员工教肾广告用语等)

第二章公司产品

第一节经营的产品种类及定位

第二节经营产品特征及用料

第三节产品开发设计理念及工艺流程

第四节企业产品品质保证精神

第五节产品知识0材质说明0、效用与销售基点

第六节企业产品售后承诺与服务

第三章公司产品市场与消费状况

第一节市场的发展及特征

第二节消费心理及行为特征

第三节产品销售特征

第四章产品市场运行模式

- 第一节产品销售方式
- 第二节产品销售网络及网点状况
- 第三节产品网络架构图
- 第二部分专卖店组建管理及经营指导介绍**
- 第一章专卖店的组建及管理**
- 第一节专卖店组建与拓展
- 第二节专卖店的支持与管理
- 第二章专卖店筹建**
- 第一节筹建流程
- 第二节筹建要求与建议
- 第三节筹建申报程序
- 第三章专卖店组织结构及运行体系**
- 第一节专卖店组织结构及人员编制与职责
- 第二节专卖店组织运作流程
- 第四章专卖店营业规范及服务技巧**
- 第一节专卖店营业规范
- 第二节专卖店服务技巧
- 第三节专卖店营业销售术语
- 第五章专卖店店头行销与广告**
- 第一节常用促销方式
- 第二节宣传媒体
- 第三节专卖店促销流程及事项
- 第六章专卖店产品进出存管理**
- 第一节产品进出存运作流程
- 第二节订货
- 第三节进货验收及入库
- 第四节存货及出库管理
- 第七章专卖店售后服务管理**
- 第一节售后服务内容
- 第二节售后服务流程
- 第八章专卖店人员日常行为规范及管理**
- 第九章专卖店人员培训**
- 第一节培训方式
- 第二节培训内容
- 第十章专卖店视觉规范**
- 第十一章专卖店店头行销与卖场设计**
- 第一节专卖店模拟之一（效果图、施工图、用材要求、基本预算等）
- 第二节专卖店模拟之二（效果图、施工图、用材要求、基本预算等）
- 第三节专卖店模拟之三（效果图、施工图、用材要求、基本预算等）

不要原谅汪中求（代后记）

七月份出的那本《营销人的自我营销》3个月竟连续加印3次，而此时新华书店的主渠道才刚刚把货发到各省会城市，我想应该是这本书“宁讲错话，不讲假话”的态度得到了读者的认同；回过头反思一下，这本书问题还真不少，除了校对还是有一些疏漏之外，全书结构并不严谨，有些章节前后逻辑联系不紧密，特别是议题过于分散，以至于许多具体观点都没有谈透。

在直接或间接与我进行沟通的读者中，有很大一部分人希望我在以后的著作或文章中，能把书中的一些观点一个个地做透。比较集中的要求是先好好讨论一下“把小事做细”。的确，早在泰豪科技工作期间，当时的上司黄代放总裁就一直强调这个，使我受益良多；我南下做总经理以后，更深切地认识到“把小事做细”的重要；做顾问、做咨询、做演讲，我更是处处贩卖“把小事做细”的观点，得到了很多企业老总的认同。恰在此时，友人张建利先生告我，北京不少高科技公司都在热烈地讨论“企业管理中的细节”这一议题，只是苦于没有专题论著，于是，促成了我早些把这个题目展开来细做。

如同“书到用时方恨少”一样，当我把这个题目展开来，并且旁征博引般地议了一通后，便很清楚地意识到自己的功力不够。首先是“细节”从逻辑上拆开来讨论，是很难层层递进地剖析的；其次，虽然过去比较留心国内外企业发生的故事，但真正引用进来，方知不能一一与最早发布该故事的作者联系上，留下“借了人家的不交租金”的遗憾；再说了，我长期从事于营销研究，所论事情只能局限于企业，因此多囿于营销中的案例，未免兼容性不好；何况，书名叫做《细节决定成败》，而恰恰本书的许多细节也因各种因素而不到位，连有些数据的引证或找不着出处或时过境迁终不甚了了：所有这些，都是不能“求读者原谅”一句话就能打发的。

既然没做细，既然又急于同读者在合适的时机就合适的话题作交流，本书也就这样先出了，如果能引来广泛的批评，并因这些批评而使社会各界对“细节决定成败”有深入的认识，汪中求的不被原谅也就值了。但愿如此，阿弥陀佛！

以此为后记，见笑于大方之家。

汪中求

2003年10月于深圳

细节决定成败 2

作者：汪中求

这本《细节决定成败II》在第一本书的基础上，对“什么是细节、细节的实质、细节的功用、我们为什么做不好细节以及如何做好细节”等理论和实践作了进一步的探讨，提供了一些培养员工细节意识的训练方法，以及实用的细节管理工具和方法。

试图对细节问题做更深入的探讨，从而为精细化管理的实践提供坚实的理论基础。应当说，这本著作还不是很成熟，尤其是操作部分，所以在“如何做好细节”这一部分，我没有按照细节理论要求的系统来展开论述。但管理是一个过程，是一个“以持续求精进”的过程，没有最好，只有更好。而且就目前中国企业的管理水平看来，要一下子做好细节也是不现实的，这需要一个过程。所以，我愿意把这种阶段性的研究成果当做铺路石，呈现给大家，使大家能借以前进，并把大家对管理的期望带向远方。

汪中求新浪博客

新华出版社 出版

第一章 小细节，大话题

前言

毛泽东“世上无难事，只怕有心人”的豪言壮语，曾让我们充满信心地对待所面临的一切困难，但就管理问题而言，我要说：

“天下无易事，需要细心人。”

世人在行事中，大抵受两种情形之累：一种是畏而难之，故

不敢做；一种是轻而易之，故不屑做。所以，渴望成功者多，而结缘成功者少。所有伟大的战略家最先承认的一个事实是“饭要一口一口地吃”，任何了不起的英雄最后承认的一个事实是“一己之身是渺小而可怜的”。其实，难与易是事物的一体两面，故老子说“难易相成”，并强调要“图难于其易”。但在当今心浮气躁的时代，我更要强调“天下无易事”，这样更符合老子所说的“难之，故终无难”的思想。因为人们把小事看得太容易了，看作细枝末节，所以就轻而视之，不屑于做，或者做也是浅尝辄止，不愿意把事情做细、做透，结果难免是，只见树木，不见森林；只见现象，不见本质；只见孤立的事物，不见内在的联系。这种错误的思想导致了 we 只能够在肤浅的层面及粗糙的水平上，不断地重复，而不是通过细致而韧性的努力，不断地提高。我强调重视细节的用意，就在于此。

《细节决定成败》出版后，其受关注和欢迎的程度远远超乎我的想象。难道，古今中外早已知道的“细节”，真的让今天的中国人那么着迷吗？我想细节背后一定隐藏着更为深刻的内涵。正是基于这样的想法，我对细节进行了更为深入的研究，对什么是细节、细节何以决定成败以及如何做好细节等问题作了探讨，力图揭示细节背后所隐藏的秘密。展现在读者面前的这本书就是我对细节问题的最新认识和研究成果。

我想，关注和重视细节的人们，有理由为自己感到高兴。因为，细节真的不是“细枝末节”，而是用心，是一种认真的态度

和科学的精神。只要用心，我们就会看到细节，看到细节背后事物的内在联系，就能够做好细节。

在实际操作过程中，做细有限度，而用心无止境。

事情是否做细是有标准的，而标准不是随意定的，要根据市场的需求以及自身的能力来确定，故做细是有限度的，要把细节纳入整个管理系统中来思考它的度。而用心则不可止于细节，要看到细节背后的东西，看到事物之间的内在联系，从而把握事物的实质和发展的基本规律。所以，中国古人在“见小曰明”的基础上，又提出了“明者，察于未象，视于无形”的要求。

遵循细节的规律，我认为做好细节需要从以下几个方面着手，即：

以系统作保证；

以标准谋细化；

以数字达精确；

以专业臻卓越；

以持续求精进。

但本书并未按这个系统来展开，只是根据我本人的实践经验，谈了做好细节的一些方法。要侧重于实际操作性，正如梁漱溟先生所言：“从感触而发为行动，从行动而有心得，积心得而为主见，见梁漱溟着《中国文化要义》1949年版自序。从主见更有行动……如是辗转增上，循环累进而不已。”而按照该理论的系统操作部分，我将在《精细化管理》系列图书中陆续向大家

介绍。

从《细节决定成败》开始，我就致力于推进中国精细化管理事业，一方面进行精细化管理方面的培训讲座及顾问咨询，一方面在咨询、实践的基础上继续研究，并陆续推出《精细化管理》系列图书。我希望能够借此实实在在地提升中国企业的管理水平，更希望有一天，我们的管理者能够不屑地对我说：“汪中求，你别再啰唆了！我们精细化管理的水平，已远远超过你所期望的程度了！”

2007年4月18日

目录

第一章小细节，大话题/一、观念的革命——细节成为流行元素/

二、老议题，新热点——细节不是新发现/

三、见一叶落而知天下之秋——细节的预测功能/

四、帝国亡于铁钉——细节的放大效应/

问答录：对话汪中求/

第二章为什么做不好细节/一、责任感的普遍缺位/

二、经济发展水平的限制/

三、社会浮躁心态的影响/

四、国民素质和职业化训练程度不高/

五、重大轻小、重概括轻数据的传统文化的影响/

问答录：对话汪中求/

第三章如何做好细节/一、简单不等于容易——企业细节管理的实践/

二、管理是严肃的爱——规则胜于一切/

三、布置不等于完成——承上启下重在基层/

四、知道不如做到——细节习惯的训练 /

问答录：对话汪中求/

第四章政府管理在细节/一、调研重细节决策靠数据/

二、建立和谐社会政府管理疏导优先/

三、时代需要宽容精神让社会的空气湿润一些/

四、落实要到位关键看结果/

问答录：对话汪中求/

第五章关于细节的“细节” /

一、“战略决定成败” /

二、“大丈夫不拘小节” /

三、“事无巨细，事必躬亲” /

四、细节与效率/

五、细节与创新/

问答录：对话汪中求/

附录/一、给秘书的 20 条提示/

二、给女儿待人接物的 36 条建议/

三、危机公关的 7 个关键细节/

后记/

一、观念的革命——细节成为流行元素

《细节决定成败》一书出版后，读者纷纷来信与我交流，或谦虚请教，或指出其中的错误，或表达自己对“细节”的看法，或不认同书中的部分观点并加以批评。在对该书进行的批评中，其中发表在2004年7月23日《新京报》上的《〈细节决定成败〉：自我证伪》一文比较尖锐。现将全文抄录如下：《细节决定成败》：自我证伪

简洁

最近有一本流行的书叫《细节决定成败》，小单位的头、大单位的头都很喜欢。我顺手买来读了，觉得基本立意倒是没有毛病——不，不止是没有毛病，简直是太正确了，而我这个人一向对太正确的东西总要质疑。教育背景告诉我：那些听上去或者看上去太正确的东西，十之八九都是经不住推敲的。一读之下，果然就露了馅儿。

且不说作者把世间一切成败归结于细节的观点能不能站住脚，单就在书末鼓吹的“大的决策和战略不需要个人决定”这个貌似正确的观点，就很让人生疑。这句话的潜台词其实就是要我们每个人放弃自己的个体创造性和独立思考能力，让大家安心做好机器零件，做好哑巴奴隶，做好应声虫。——难怪，那些当头儿的如此喜欢这本书，以至于不惜动用公款批量购买，让员工人手一册。

接着，作者在这个潜在的前提下号召大家把目光全部放到细

节上，不要过问任何全局性的东西，不要质疑事物的根本前提。作者这样说的动机如果仅局限于写书、卖书赚钱，我不想多说什么，但如果另有险恶用心，我就真要为那些真心推崇这本书的读者捏一把汗了。

作者在书中反复强调美国人造的汽车如何不及日本人的精致细腻，最后被日产汽车占据了市场。但是作者有意或无意地忽略美国人面临制造业利润低微、人力成本高、能源消耗巨大、环境破坏严重的现实之后，主动放弃在制造业的争夺，通过战略性的技术转型，在信息技术领域抢占了全球制高点。这可不是什么细节决定胜负的问题。

作者还喜欢举中外快餐大战中，中国快餐何以落败洋快餐说事。这一招还真是有些唬人，一般人就被这些信手拈来的例子震住了，万幸我研究过两天洋快餐。我清楚地知道，中国的快餐打不过洋快餐，根本的原因并不在什么细节上面，而是一种强势文化及其高蹈的文化战略决定了这场战争尚未开打，就胜负已决。因为洋快餐的成功后面是整个美国文化的强势背景，洋快餐不过是美国经济战略和文化战略中一粒小小的棋子，或者一个局部战场。如果没有强大的英语文化的整体战略，没有好莱坞的全球推进，没有迪斯尼对中国孩子的潜移默化，没有美国大众文化和流行音乐对都市生活塑造和浪漫情调的标准预设，麦当劳和肯德基的胜利根本就是不可能的。

回到书本身来说，一本强调细节决定胜负的书中，却满是细

节的错误与疏漏，书中的错别字和标点等细节就不说了，引用的事例穿凿附会、胶柱鼓瑟、漏洞百出也不说，仅就尽人皆知的古希伯来谚语“上帝在细节之中”都被错引成“魔鬼在细节之中”，能把上帝和魔鬼都混淆在一起，还谈何细节？

此外，书中引用的各种案例、数据，从不标注引文来源，使人完全无法查识真假。

奇怪的是，作者用大量不过硬的细节来证明细节决定成败，这样一本书还能在市场上卖得那么火。这就令我产生一个困惑：细节到底重要还是不重要？如果细节重要，这样一本粗疏的书怎么可以成功地登上畅销书排行榜！如果细节不重要，那这本书的基本立意岂不都是错的！最后，我终于明白，根本不是细节决定成败，而是观念决定成败，思路决定成败。如果观念思路出了错，再怎样严谨的细节也是枉然。作者事实上用了18万字对自己在书名中提出的命题进行了证伪。

凡事都归结到细节上，凡事也可以归结到大便上。按照作者的逻辑，我写一本《大便，决定生死》，也可以畅销，因为我只要抓住大便，不及其余，最后一定能导出大便决定生死的结论。首先不拉大便会憋死，你无法反对吧；其次，乱拉大便传染痢疾、霍乱、甲肝，都会使人致死，你不会不同意吧；再次，大便不规律，证明肠胃有问题，肠胃有问题不治疗早晚得胃癌、直肠癌一类的病，那就死得更快，更难看，这你恐怕也无法反对……诸如此类，我还可以引出几百个关于大便同生死密切相关的话题，最

后横竖告诉你一个你信也得信、不信也得信的事实：大便，决定生死。

由此观之，畅销书是畅销书，真理是真理。如果抱着经过商人们精心策划的畅销书寻求真知灼见，那真应了圣经说的：富人要得救赎，比骆驼过针眼还难。看到简洁先生的文章之后，我于7月24日针对简先生的文章写了一篇答辩性文章，标题为“对《〈细节决定成败〉：自我证伪》一文的答复”，全文如下：今年1月，我出版了一本小书《细节决定成败》（以下简称《细节》）。我在该书的“前言”中已对写作缘由作了说明：我在此前所写的一本名叫《营销人的自我营销》的小册子中，专门列了一小节，题目为“把小事做细”。出版后，在读者对该书的反馈中，有人希望能把书中提出的一些观点再做详细论述，其中比较集中的，就是“把小事做细”。所以，我不揣浅陋，便写作了《细节》一书。

《细节》出版后，在社会上引起了热烈的反响和广泛的认同。很多读者通过电话、写信或E-mail方式与我进行交流，很多单位还发出邀请，让我前去就细节管理问题做专题讲座。这种反响，既让我高兴，也让我担心。高兴的是，重视细节的观念得到了认同，因为我提倡重视细节，无非是强调一种认真的态度和科学的精神。如果能够重视细节，那么我们每个人、每个组织以及我们整个社会都会从中受益。担心的是，我对细节的理论研究深度不够，已出版的《细节》，只不过是提出了“细节决定成败”的理

念，要人们重视细节，注意从细节中不断改进产品和服务质量、提高每个人的素质、提高国家竞争力。我很担心因为理论的不成熟，从而对人们产生误导。简洁先生的《〈细节决定成败〉：自我证伪》（以下简称《证伪》）一文提醒我，这种担心不是没有道理的。

发表于《新京报》2004年7月23日C103版的简文在切入批判《细节》的主题后，就拿“大的决策和战略不需要个人决定”这一命题做文章。不知道这种移花接木、嫁祸于人的妙计，是不是简先生的惯用手法。我在整个《细节》书中根本找不到这样一种提法，我相信也没有说过这样的话。对于战略，我在书中明确提出：战略——从细节中来，到细节中去。战略是一个过程，既然是过程，那么就需要在如何制定战略以及如何执行战略等方面，做好每一个细节；否则的话，就只能是决策拍脑袋、执行拍胸脯、结果拍屁股了。我认为，在现有的情况下，中国绝不缺少雄韬伟略的战略家，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。

关于美国汽车与日本汽车的较量，简文中说，美国人“主动放弃在制造业的争夺，通过战略性的技术转型，在信息技术领域抢占了全球制高点”。不错，通过技术升级，实现美国战略性的技术转型，确实是美国政府的战略决策。但是，就汽车业来说，没听说美国汽车公司“主动放弃”争夺。美国三大汽车公司不仅在力保本国汽车市场的份额，还在努力扩大在世界汽车市场的占

有份额。

关于中外快餐的竞争，“万幸研究过两天洋快餐”的简先生得出结论说：“中国快餐打不过洋快餐，根本原因并不在什么细节，而是一种强势文化及其高蹈的文化战略决定了这场战争尚未开打，就胜负已决。”“如果没有强大的英语文化的整体战略，没有好莱坞的全球推进，没有迪斯尼对中国孩子的潜移默化，没有美国大众文化和流行音乐对都市生活塑造和浪漫情调的标准预设，麦当劳和肯德基的胜利根本就是不可能的。”我没有学过逻辑，不知道简先生用什么样的逻辑得出这样的结论。“如果”后面的那些前提预设，就决定了肯德基、麦当劳不用那些标准化，不用严格、细节的管理也必然胜出？用这种逻辑推导的结论就是：美国强大，所以每个美国人都强大。如果讲到前提，讲到背景，中华民族积淀了五千年的文化，不比简文罗列的东西多得多？可为什么中式快餐没有在与洋快餐的竞争中处于有利地位呢？

就“上帝”还是“魔鬼”存在于细节中问题，知识渊博的简先生批评我不知道“古希伯来谚语”——“上帝存在于细节之中”。是的，我很惭愧，我确实不知道这一谚语来自古希伯来语——没能满足简先生“尽人皆知”这一命题的要求。想到这一点，我不免要歉疚于简先生了。但有一点，我是清楚的，所谓上帝也好，魔鬼也好，只存在于人的心中。就本题来说，细节做得好，所提供的产品和服务，就会有完美的结果，则细节中就隐藏着上帝，

或者说上帝存在于细节之中；如细节做得不到位，就可能导致全局的失败，也即细节中隐藏着魔鬼，或者说魔鬼存在于细节之中。

《细节》“胶柱鼓瑟”，简先生难道就不会变通一下吗？

为“读者捏一把汗”的简洁先生也不必要紧张到“大便，决定生死”的程度。如果你明白了细节是一种系统性存在的时候，你就不会得出这种让人为你感到紧张而又忍俊不禁的结论了。我给细节下的定义是，能够反映事物内在联系和本质的微小事物和情节。细节的存在是一种系统性的存在，也就是说，细节只有从系统的角度看才有价值。把细节当作一种系统性存在的时候，你就会通过细节发现系统运行的好坏；也只有每一个细节都运行良好，才能保证整个系统的良好运行。离开了系统基础，细节就是一种无用的、我暂称之为“碎片”的东西。明了这一点，简先生可能就会明白，虽然亚马逊的一只蝴蝶偶然煽动两下翅膀，两周后可能在美洲引起一场风暴（即所谓的“蝴蝶效应”），但你的《大便，决定生死》不可能对美国总统的选举产生任何影响，也不可能影响到月亮绕着地球运行，等等，因为它们不在一个系统内。我相信，世界上的任何事物都是有联系的，但就我们现在的水平，还远未到能把所有事物都联系起来的程度。在现有的水平内，我们只能把力气花在：在可以控制的系统内来实现自己的目标，并处理 and 解决相应的问题。如果简先生用两天时间仔细读读《细节》，恐怕就不会得出这种结论了。

我倡导重视细节，就是要提倡一种认真的态度和科学的精

神，是要严肃认真地对待每一个细节的事情，但这并不能保证我每一个细节都做得到位，在任何一点上都不出错。因为，做好细节不仅需要认真的态度，还需要一种功力。这就像谁都能看到、知道苹果一定会掉到地上，但并不是每个人都能研究出万有引力定律一样。从细节的角度讲，我更愿意把任何事物看作一个过程，在过程中不断改进、提高。《细节》也是一样，一方面，书中有很多错误，我衷心地就这些错误给读者带来的麻烦向读者表示歉意，并欢迎读者就书中的错误提出批评和指正；另一方面，细节理论也有待进一步研究，我将在下一本书中继续进行探讨，使其更臻于成熟。欢迎广大读者、各界有识之士就此进行探讨和交流。该文发表在《新京报》2004年7月30日第C103版，题目改为《细节只在系统内有效》。

尽管有人对“细节决定成败”的理念提出了质疑，但该书还是引起了人们的普遍关注，并得到了社会各界正面的热烈的反响。媒体纷纷发表评论，广泛进行各种各样的报道。

中国管理科学学会以“开卷有益，请读这本管理新书”为题，郑重地写了推荐函；

中国奥组委专门来电索书，认为该书对组织好奥运会这一庞大的系统工程有指导作用；

《人民日报》、《光明日报》、《经济日报》、《经济参考报》、《中国青年报》、《中华读书报》、《北京晚报》、《山西晚报》、《武汉晚报》、《中国青年》杂志、《人力资本》杂志、新华网、新浪

网、搜狐网、千龙网等两百多家媒体对该书予以强势报道；

中央电视台、中央人民广播电台、河北电视台、山东电视台、沈阳电视台、《财富与管理》杂志、《商业银行》杂志等 70 多家媒体还对我进行了专访……

鄂尔多斯集团、中国化工集团、大庆石油股份有限公司等大型企、事业单位纷纷购买《细节决定成败》一书，并将其作为本单位学习培训的资料；中国石油股份公司总裁蒋洁敏亲自撰文推荐该书，对领导干部进行培训；南京军区要求干部读这本书并写读后感……

该书被读者评为“2004 年度最具人缘图书”，被中国书刊发行业协会评为“2004 年度全国优秀畅销书”。

中国移动、中国联通、中国葛洲坝集团、中国储备粮总公司、太钢集团、新华联集团、大红鹰集团、红豆集团、首创投资、苏宁电器、中国工商银行、中国银行、国务院机关事务管理局、沈阳市政府、成都市委、北京海关、北京铁路局、北京大学、清华大学、浙江大学、武汉大学、国防大学、南昌陆军学院等 300 多家知名企业、政府机关、学校邀请我进行讲座培训……重视细节的观念随着图书的畅销和演讲的配合在全国范围内广为传播，我本人也因此被评为“2004 年度中国十大优秀管理培训师”。

在各地办讲座、做培训，我自己也常常被学员、读者感动。

2004 年夏，在深圳的一次大型报告会上，一位办企业的青年妇女会间常常进进出出。事后一问方知，她还在哺乳期，保姆

抱着婴儿候在会场外，自己在场内听课，间隔一会儿出会场为小孩哺乳。

2005 年秋，在昆明，下午 3 点讲座结束，被二十几位学员围住答疑，直至晚上 7 点都撤不下去，甚至有两位女老总谈到自己管理企业的酸甜苦辣时当场哭出声来。

在沈阳的一次论坛上，遇到一位 65 岁的老太太，她说：“你早十年出这本书，我的一生就会改写。”

在银川，有一位盲人在其妻子的引导下入场听课，从此我们成了很好的朋友，他就是宁夏第一位盲人大学生、中老年保健专家王结先生。

.....

我为“细节”而出，人为“细节”而来，我们为“细节”而互相鼓励、互相促进、共同进步。

社会各界与“细节”相关的话题不断增多，致使“细节”、“细节决定成败”成为一种流行语。跟风而出的以“细节”为题的书籍也陆续出版，我们收集到的已有 76 种。一时间，小小的“细节”成为众人瞩目的焦点。

二、老议题，新热点——细节不是新发

人类对细节重要性的认识，不是今天才提出来的，而是古已有之，且中外皆同。就是我在演讲中常说的：细节不是汪中求的发明，《细节决定成败》不是一个发现。

在中国的儒家经典文献《尚书·旅獒》中就说：“不矜细行，

终累大德。为山九仞，功亏一篑。”

中国道家始祖老子在其《道德经》中说：“图难于其易，为大于其细。天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”“为之于未有，治之于未乱。合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。”

秦国丞相李斯在其《谏逐客书》中也说：“泰山不让土壤，故能成其大；河海不择细流，故能就其深；王者不却众庶，故能明其德。”

可惜中国古人这些关于细节的深刻认识，没有得到很好的贯彻落实，也没有把对细节重要性的认识进一步发扬光大。到今天，我们的企业也很少有值得全球普遍称道的、被西方社会效仿学习的管理细节；相反，我们倒是通过细节，看出了与西方发达国家在管理等各方面的差距。海尔总裁张瑞敏就说：“工艺上的小差异，往往能够反映出民族素质上的大差异。”

那么细节到底是什么？细节是微小事物和情节，能反映事物的内在联系和本质。

世界上的任何事物都是由无数个细节组成，而每一个细节，又都是客观世界的真实反映；细节之间存在着固有的内在联系，这种事物固有的内在联系，就是事物运动的客观规律。

我们强调细节的重要性，强调重视细节，说到底还是提倡科学的精神和认真的态度，从而找到隐藏在细节背后的事物发展的内在联系和规律性。

没有科学的精神，就不可能认识事物发展的本质和内在联系，就不可能认识事物发展的规律性。而对事物发展的规律性缺乏认识，我们就不能利用规律来改变世界，实现自己的目标。

来自商务部的消息说，新中国成立初期，全国有 10000 多家老字号企业，到 1993 年商务部确认的只有 1600 多家；到 2004 年，老字号企业中 70% 只能勉强维持，有 20% 面临倒闭破产，只有 10% 的老字号通过改制焕发了青春。科学管理就是力图使每一个管理环节数据化。尽可能多地使用数据就是精确化的表现形式。而数据从何而来？就是要从我们重视每一个细节、从认真对待每一件小事中来，通过实际考察，积累数据，最终找到解决问题的科学办法。

据来自商务部的消息说，2004 年中国 1600 多家老字号企业，300 多家面临长期亏损的困境，有的甚至已经被市场淘汰；70% 的老字号勉强维持现状。虽然出现这种情况有多方面的原因，但我们许多老字号的产品，规范性差，不精确，凭经验难以复制，应该是他们难以维系的很重要的原因。

与追求科学精神相应的，就是认真的态度。认真是强调严肃对待自己应该做的事情，绝不马虎。毛泽东说世界上怕就怕“认真”二字。有了认真的态度，世界上任何事情都能够找到解决的办法。

从事物是普遍联系的意义上说，细节无处不在，无时不在，但并不是每一个细节都对我们有意义。细节只有将其纳入到某一

个目的性的系统当中，才能显示其存在的价值和意义。细节是客观存在的，但要有一双慧眼去发现它，而目标就是放大镜，借助它你可以很容易地看到其应有的细节。

在实际管理中，每一个组织、每一个成员都要围绕着自己的目标，系统地做好各方面的工作，以免细节上出现漏洞，从而影响目标的达成。

在一家羽绒制品公司总经理办公会上，我曾见到这样的场景，先是总经理训话，责问在场的干部该发的货为什么发不出？生产部说原材料总是不到位；供应部说资金跟不上，没法拿到原材料和配套半成品；财务部气呼呼地说，钱又不是她家印的，那么多应收款没收回，资金怎么会够用；销售部更加受不了，说货没发出去，怎么去收款……我对总经理说，这么多干部只有你一个人成了傻瓜，谁都没有责任。实际上，显然是总经理的系统思考和系统组织有问题。

对所有企业来说，产品结构及产品质量、技术含量或工艺标准以及技术创新、企业形象及品牌建设、广告和公共关系、价格政策和盈利模式、渠道建设及终端促销、客户关系及客户服务、供应链及物流管理、资金筹措及资金调度、会计和财务、组织结构及员工素质、员工福利和培训、环保和安全生产、决策层的眼光和洞察力、危机处理等就好比是木桶上的一块块木板，任何一块缺损都会阻碍企业的长远发展，甚至导致企业“心肌梗死”。以细节为表现形式的要素，便构成了企业的整个系统。在这里，

任何一个环节出错，都会影响到系统输出的结果。

我们在做企业咨询和管理顾问活动中深知，我们作为顾问，并非有惊人之处，更无绝妙之策，不过是借助系统科学的方法和企业管理者一起把事情厘清，并以自己的专业之长指导企业点滴落实而已。因此，我们的咨询团队就在整理自己的咨询体会的基础上，写了名为《落实要到位关键看结果》的书，很受欢迎，其原因就在于，揭示了很多企业管理中应该关注的细节。

在西方，“上帝存在于细节之中”的认识，让他们做任何事情都非常注重细节。而注重细节的管理行动，也让他们在实践层面对细节的认识进一步深化。

惠普创始人戴维·帕卡德就说：“小事成就大事，细节成就完美。”

麦当劳创始人克洛克说：“我强调细节的重要性。如果你想经营出色，就必须使每一项最基本的工作都尽善尽美。”

麦当劳前总裁弗雷德·特纳也说：“我们的成功表明，我们竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，就是因为他们缺乏对细节的深层关注。”

日本松下公司的创始人松下幸之助强调“不放过任何细节”，并说：“无视细节的企业，它的发展必定在粗糙的砾石中停滞。”

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。”

德国连锁超市 DM 的总裁格茨·维尔纳也说：“奥秘全在细微

处。”

建筑大师密斯·凡·德罗在回答其成就是如何产生的提问时，说：“魔鬼在细节。”

可以说，细节是一个古今中外都有过深入论述的老话题，《细节决定成败》不过是旧戏新唱。

三、见一叶落而知天下之秋(1)

——细节的预测功能作为反映事物内在联系和本质的细节，本身有诸多功能。我在《细节决定成败》中已经对细节的功能有所论述，这里仅对细节的预测功能加以说明。

细节的定义告诉我们，通过细节可以窥见事物的本质和内在联系，即细节的预测功能。“见一叶落而知天下之秋”、“一滴水可以映照太阳的光辉”，都是这种功能的体现。

抗日战争期间，华侨领袖陈嘉庚率团到国内访问，他先到国统区，国民党用一顿 800 元大洋的盛宴来款待；他后到延安，毛泽东则用几元钱的家常便饭为他接风。一奢一简，使他看清了国民党“前方吃紧，后方紧吃”不可挽回的腐败堕落，看清了共产党同仇敌忾、艰苦抗战的高昂斗志。从此，他认定中国的前途就寄托在中国共产党身上，于是，就坚定不移地站在中国共产党一边，成为中国共产党的朋友和中国革命胜利的见证者。与国与民，同心若此，如何不胜，何事不成？

太平天国的失败可以列出十几条原因，但只要看到如下细节，人们也会认定天国必败。洪秀全有妻妾 88 人，加上各类妃

嫔、女官、女司等总计有 2300 多名妇女在天王府陪侍。因妻妾太多，洪秀全连姓名都记不住，干脆一概编号。杨秀清至少也有老婆 60 余人，却仍不满足，四处搜集佳丽。1856 年，北王杀掉东王之时，杀尽后宫有孕美女，单单殉夫而死的美人就有 54 人。荒淫至此，焉能不败？

中日甲午海战前，东京湾防卫司令官东乡平八郎应邀上中国“定远”舰参观。当时，中国的军舰在吨位、数量等很多指标上都胜于日本。甲午战前，中国位列世界第七大海军强国，“北洋水师”号称“东方无敌舰队”；而日本海军则极为勉强地位居第 12 位。这给人们一种印象，以为中日海战，中方必胜无疑。可是当见到中国军舰的炮塔上居然横七竖八地晾着短裤、袜子，东乡平八郎就对同僚说：“其藐视武装若此，终不堪一击也！”果然，海战一开，中方惨败，北洋水师全军覆没，先进的军舰也都成了日军的战利品。一支纪律松弛、管理混乱的军队，怎会有强大的战斗力？殊不知，慈禧太后当年一天的生活费竟然高达纹银四万两！如此费用，一年便可装备一支高居全球第七位的海军舰队（据清朝最后一任总管太监小德张的回忆）。

1842 年至 1843 年间，魏源受林则徐嘱托编成《海国图志》，对“夷情”作了详细介绍，特别是制造轮船火炮之术、练兵养兵之法，并明确提出要“师夷长技以制夷”。然而，此书在中国却很少有人能看到，更谈不上影响了。正如左宗棠所说，中国人的聪明才智都“运于虚”，而外国之聪明则“寄于实”。所以，“泰

西巧而中国不必安于拙也；泰西有而中国不能傲以无也”。《海国图志》传到日本后，短短几年就再版二十几次，阅读人数以千百万计。一本书的命运与国运的细节联系，可见一斑！

1863年（清同治二年），直隶总督李鸿章就建议朝廷修筑铁路，一直拖至1884年（光绪十年）终获朝廷批准。为赢得慈禧太后的支持，经李鸿章斡旋，法国新盛公司还特意为慈禧太后制作了一列极为精美的丹特型机车。适应工业化需要的铁路建设，竟然要靠这些洋玩意去打动太后的心，中国的工业化如何能不落后于人？

细节可以看出国运，该不是无稽之谈吧？我们更想说的是细节在企业管理中的预测功能，企业的盛衰也往往通过细节露出端倪。管理者在管理工作中，一定要注意那些能够反映某种趋势的细节，并以此为契机，有针对性地进行改善，以完善管理系统。

在这方面已经有很多成功的案例可供参考。《杰克·韦尔奇自传》第十四章对“深潜”专门作了论述，讲到做事要深潜，要精耕细作。杰克·韦尔奇把高级领导对细节的关注称为“深潜”，并戏称“有人会比较公正地称此为‘捣乱’”。韦尔奇在担任CEO的管理生涯中，数以百计地做着“深潜”。这些深潜并不是每一次都很成功，而且他的许多想法也没有被采纳，但是他却把它当作一种有效的工作方式，并且乐此不疲。与员工们一起工作，一起思考，一起兴奋，一起展开激烈的辩论，使韦尔奇获得许多鲜活思想的同时，也获得了极大的满足和乐趣。在实践中，如果他

的想法被丢在一边，他会有更大的快乐：因为他又一次丰富了自己的认知，找到了更好的办法去完成工作。

三、见一叶落而知天下之秋(2)

通过一次次的深潜，韦尔奇识别并提拔了一大批人才，捕捉把握了一系列商机。就是凭着这种“深潜”，他不断地提高自己的领导能力，也不断地提升了GE的业绩和竞争能力。在他掌管GE的二十多年时间里，GE的市值提高了三十多倍。而这里所说的“深潜”，就是对细节的了解、分析和掌握。比如，煤矿安全事故。一般说来，煤矿很难完全避免安全事故，从专业分工的角度，有相关部门监管就够了。但是，近些年在巨额利润的诱惑下小煤矿蜂拥而上，很多地方官员明目张胆地入股小煤矿，以手中的权力保护着违法违规的煤矿在不具备安全条件和安全生产管理不到位的情况下疯狂开采，置矿工安危于不顾。这样，不仅国法不容，也有违党的宗旨。从安全问题看到了地方官员的腐败、廉政与否，这关系到政府的干部队伍建设和管理是否到位的问题，所以要花大力气来治理，并且要同党员教育、干部队伍建设联系起来，因此，党中央和国务院都很关注此事。

再比如，拖欠农民工的工资问题，对于中央政府来说，显然不是大事，也不是要事，总理本可以不管。但是，中国农民工比例如此之高，拖欠农民工的工资又如此普遍，如不及时解决此问题，可能会引起社会的混乱，加剧工农和城乡矛盾，破坏和谐社会的良好局面。如此一来，拖欠农民工的工资问题就成了大事，

成了要事，于是就有了总理为农民工讨薪的事情。

一个伟大的企业，对待成就永远都要战战兢兢，如履薄冰。

——海尔集团首席执行官张瑞敏

四、帝国亡于铁钉——细节的放大效应

西方流传的一首民谣《帝国亡于铁钉》对细节的放大效应作了形象的说明。这首民谣摘自《证券时报·财经周刊》总3369期第8版，贾晋京《细节决定成败，帝国亡于铁钉》一文。铁钉缺，马蹄裂；马蹄裂，战马蹶；战马蹶，骑士跌；骑士跌，军团削；军团削，战士折；战士折，帝国灭。马蹄铁上一个钉子的脱落和丢失，本是初始条件下的十分微小的事物，是一个细节。我们谁也不会误解为一个马蹄上的铁钉的脱落会使一个帝国灭亡，但我们可以认定，一些看上去微不足道的细节，其长期的、持续的、连锁的、未来的效应却事关一个帝国的存亡。

春节期间读到一些有关陈寅恪的事。陈先生在清华大学做教授时，时任大学秘书和文学院院士的冯友兰总是恭敬地在陈先生身后陪着从教员休息室走出来，然后在陈先生的教室后面坐下来静静地听课。朱自清也经常去听陈寅恪的课。此掌故见江西省修水县政协文史资料委员会编的《义宁陈氏五杰》（未公开发行，刊号为内准字号）。国学研究院的吴宓教授更是风雨无阻、几乎是堂堂必到的听课者。在中山大学任教期间，陈先生已双目失明，但听他课的教授常常多于学生。从这些细节中，不难使我们产生放大效应的认同，认同陈寅恪作为“教授的教授”、“太老师”名

不虚传。

细节的放大效应有两种表现方式：一种是各种因素相互作用而导致结构性放大效应；一种是细节的累加而导致累积性放大效应。

吉林市中百商厦的大火事件真实地说明了细节的结构性放大效应。2004年2月15日9时许，吉林市中百商厦伟业电器行的雇员于红新不慎将吸剩的烟头掉落在仓库地上，在并未确认烟头是否被踩灭的情况下就离开了仓库。烟头引燃仓库内的可燃物后，引发了火灾，造成54人死亡、70人受伤、直接经济损失400余万元的严重后果。

火灾发生时，商厦保卫科副科长陈忠、科员曹明君违反规章制度，在值班期间擅自离开消防监控室，延误了报警时机，未能及时有效地通知并组织人员疏散，致使商厦内的部分顾客及浴池和舞厅内的部分人员未能及时逃生。

商厦保卫科科员李爱民也没有尽其职责，未能及时发现并排除商厦内应急灯失灵等安全隐患。

法院在对该案进行审判时确认了相关人员的罪行，其中事故主要责任者于红新依法被判处有期徒刑七年。事后于红新在接受记者采访时表示：“我后悔自己的防火意识太差，一个小烟头，竟惹了这么大的祸。”是的，一开始就只是一个未被碾灭的烟头，在值班人员擅自离岗，应急灯失灵等各种细节因素的相互作用下，造成了生命死亡和财产损失的重大火灾事故。在此之前，有

关部门就中百商厦的火灾隐患下达了《责令限期改正通知书》。如果商厦及时地落实整改方案，如果值班人员未擅自离岗、应急灯未失灵的话，这根烟头所造成的损失肯定会大大减少，甚至不会发生火灾。

北京《京华时报》于2004年7月11日以“一个烟头酿成54人死亡、70人受伤的灾难吉林中百商厦火灾案宣判”为题对此事作了报道，并以“侥幸和疏忽才是‘第一个烟头’”为题，作了评论。评论说：于红新随手扔在地上蹶了两脚未踩灭的烟头，最终引燃了这场人间惨剧，其罪莫大焉。但人们头脑中安全意识的普遍缺失、无处不在的侥幸心理、日常行为的疏漏，才是对公众安全构成威胁的“第一个烟头”，更应引起全社会的高度警惕。

“正是这‘第一个烟头’使于红新随意扔在地上的‘第二个烟头’燃起的火苗能肆无忌惮地蔓延。于红新何尝想将中百商厦这座大楼变为废墟，又何尝想使54个生灵瞬间消失，可是他却没有想到。”

细节的累积性放大效应在企业管理和生活中也有很多。

以前，中国国际航空公司的每架飞机最多配备过125%的航餐，以保证乘客的用餐需要，但经过实际调查后发现，尤其是国内短途飞行中，至少有5%的旅客是不吃饭的。因此，国航及时将每架飞机的配餐量调整为95%。据统计，飞机上每千克重量每小时的飞行耗油为0.0372加仑，减少机带食物则可因此节省大量燃油成本，这样，单节省下来的餐费及燃油费每年就高达6000

万~7000万元。

我国开始提倡限制空调开启时间或提高夏季空调控制温度也是如此。一台1.5匹分体式空调机如果夏天温度调高1℃，按每天运行10小时计算，能节省0.5度电。以此估算，一个家庭一个月至少节电15度。全国按照5000万户计算，那么每个月可节省7.5亿度电。在日本，原首相小泉就曾提出，所有上班族不再打领带，为此办公室空调的温度可以上调1℃，应该也出于同样的考虑。

还有，我们离家外出时，往往关掉电视，却并没有拔掉电源插头，电还在损耗。这种耗电大概相当于30瓦的长明灯一直在点着，会直接导致整个社会缺电72.7亿度。中国这么大，人口这么多，每人每天节约一度电，相当于一年少烧两亿吨煤。

企业不能忽视任何一个客户对你的产品和服务的投诉。根据福特公司的数据：一个对产品和服务满意的客户，会将其满意讲给另外的六个人（这被营销学称为“成本定理”）；而一个对产品和服务不满意的客户，会向12个人讲述他因为买这种产品而遭受的折磨和麻烦（这被营销学称为“扩散定理”）；在企业进行的客户满意度调查中，有一个客户不满意，实际上往往有24个客户不满意，只不过没有表现出来而已（这被营销学称之为“杠杆定理”）。所以，企业在其经营管理的过程中，对任何一个关系到客户满意与否的小事都不能放过。

温家宝总理说：“中国有13亿人口，不管多么小的问题，2003

年12月10日，温家宝总理在美国哈佛大学商学院发表演讲时说了此番话。只要乘以13亿，那就成为很大很大的问题……这是中国领导人任何时候都必须牢牢记住的。”这话最确切不过地说明了细节的累积性放大效应。细节的放大效应在我们的工作中有着非常重要的意义，尤其是结构性放大效应，对我们组织系统的运行有着深刻的影响。在开始时，往往是细节的差错，但是到后来，这些微小的差错在各种因素的相互作用下，会导致灾难性的后果，甚至会导致整个系统的毁灭。正所谓“失之毫厘，谬以千里”。

飞机涡轮机的发明者，德国人帕布斯·海恩提出的一个关于飞行安全的法则——“海恩法则”（每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故，有300起未遂先兆，以及1000起事故隐患），有助于我们深刻地理解结构性放大效应。细节的放大效应要求我们在工作中要防微杜渐，不要因为事小而漠视之，不要因为其细而忽略之。否则，积久成弊，最终将导致灾难性的后果。因为任何一个细节上的疏忽，都有可能使整个系统瘫痪，即《细节决定成败》中提到的“1%的失误会导致100%的失败”，即“ $100-1=0$ ”。

问答录：对话汪中求(1)

问题1：您的管理思想的一个很重要的基点就是抓细节，细节到底是什么？

答：作为一个管理者，应该在你所在的组织，尽可能地去发现一些一般人或者旁人发现不了的问题，着手抓紧、抓透，这就

是我讲的所谓细节。

我的著作《营销人的自我营销》一书，就专辟章节讲过“把小事做细”，因为你不管做多大的工程，它最后肯定是可以分解为若干个具体的项目，每个项目又可以分解成若干个指标，每个指标又可以分成不同的小的指标，每个小的指标囤积，最后肯定是很小很小的事情的组合。在我们周围，很多人就是最基层的、最小的那个单元的事情没有做到位，结果导致整体的效率或效益不好。任何一个面都是由若干条线组成的，一条线由若干个点组成。如果你缺少了某个或某些点，很可能你的线就不能连续；如果线是断的，这个面就会受到破坏。

（根据北京人民广播电台的采访整理）问题 2：细节真正的核心是什么？

答：两句话，细节是科学的精神，细节是认真的态度。这就是细节的核心。

（根据 2004 年初在北京举办的记者招待会上答记者问整理）问题 3：细节无处不在，在现代企业管理中，我们引进了市场竞争机制，经营观念也发生了根本性的转变。这个转变是从细节开始的，那么细节的实质是什么？

答：细节的实质要从两方面来看。

第一是态度。同样的事，不同的人来做，其结果是不同的，区别就在于做事的态度。上海交大安泰管理与经济学院的院长王方华教授曾说：“中国人做事从来都是问‘做完了没有’，而不问

‘做好了没有’。”尽管是小事也要有认真的态度去做，才能做好。

第二是科学。任何一个岗位或者流程，都有科学的标准，需要科学的训练。对细节的追求是可以衡量的，衡量的尺度就是制定出相应的标准和规范。在 ISO 管理体系中，所有合同必须要经过评审的检查，并达到标准。评审时，审核员发现客户已经在合同上签字，却没有本公司销售经理的签名，按合同程序的要求，这是一个不合格项。在中资企业中，审核员发现问题后，会在“纠正措施”上填“没有签名的地方补上”。德国企业处理方法就完全不同，发现没有签名，不是简单的补上，而是查找是什么原因，并进行分析。分析发现销售经理经常出差，无法及时地在合同上签字。这说明程序文件不具操作性，应该修改程序文件为“当销售经理不在时，要授权给代理人”。然后在“纠正措施”上填“更改 xxx 号程序文件”。德国企业就是凭着这种审慎严谨、一丝不苟的做事风格，成就了戴姆勒、西门子、大众等世界级企业巨头，同时也打造了“德国制造”这个几乎成为产品品质保证代名词的国家品牌。

（根据《现代商业银行》的采访整理） 问题 4：应如何区分“碎片”和“细节”？

答：细节的存在是一种系统性的存在，也就是说，细节只有从系统的角度看才有价值。把细节当作一种系统性存在的时候，你就会通过细节发现系统运行的好坏；也只有每一个细节都运行良好，才能保证整个系统的良好运行。离开了系统，细节就是一

种无用的存在，我称之为“碎片”。

（根据郑州公开课现场提问整理） 问题 5：您如何看待“无为而治”与“成大事者不拘小节”这两句话？

答：对于“无为而治”，我认为很多人理解错了。这是一个哲学命题。从管理意义上理解，我认为首先必须是“治”，“无为而治”不是无政府主义，“治”是必然的。“无为而治”强调的是一种境界，它在解决人的深层次的思想，在把人的思想调整好的前提下，很多规则人们会自觉遵守，所以能达到“无为而治”。

“成大事者不拘小节”，首先大事不可能没有小节，大事是由许多小节链成的，任何一个鸿篇巨制一定是由一个个词汇组成的。因此，只考虑“大事”而不考虑相应的“小节”是不现实的。

“战略上藐视它，战术上重视它”也就是这个道理。人们讲的“成大事者不拘小节”，这里的“小节”是指细枝末节，或鸡毛蒜皮。从做人的角度，我提出：做事立足要低，做人境界要高；做事不贪大，做人不计小。

问答录：对话汪中求（2）

（根据《管理与财富》杂志的采访整理） 问题 6：中国有句古话，叫做“大丈夫不拘小节”，很多人尤其是不少“大丈夫”们将其视为行事指引。这与你讲的“细节决定成败”看上去有矛盾，该如何理解？

答：“大丈夫不拘小节”这句话，我的理解是指人格上不拘小节，做人要大气，不阴暗，不斤斤计较。从这点上讲，大丈夫

不拘小节放在现代社会也是适用的，但是那些能够体现其内在联系和实质的微小事物和情节，则不能“不拘”。古人说过：“一屋不扫，何以扫天下？”中国过去是农业社会，“鸡犬之声相闻，老死不相往来”，个人是否拘小节，与他人关系不大。但是在现代社会，分工越来越细，合作越来越强。一个人在团队中如果不把自己的小事做好，对工作流程、对团队的损害就可能非常大。因此，在工业化的大背景下，大丈夫不可不拘小节。

（根据《深圳晶报》的采访整理） 问题 7：100-1=99，可在您的书中提到了 100-1=0，这让人印象很深刻，您为什么这样说？能找到类似的事例吗？

答：我们不是说所有的细节在所有的情况下都能带来这个后果，而关键环节的失误一定会带来整体上的破坏，甚至失败。一个人死了，并不是所有的零部件都坏了，不是五脏六腑全部爆裂，往往是一根血管不供血就完了。我们一直在讲“短路现象”，一公里长的一条线路，它不供电，任何一个小地方交叉在一起，整个线路就不通了。包括我们现在政府公务员的形象问题，也是如此。有的时候，某一个人的腐败就会引起老百姓对整个基层政府的怀疑。

讲个故事：张之洞任两湖总督，知名之士大半收罗门下，故幕中人才称盛一时。张之洞特别得意时，每次都邀请他们同餐，幕僚都是肃然陪侍。然而张之洞毕竟年纪大了，有时餐未及半竟倚着桌子沉沉睡去，诸幕僚不敢离去，只好整肃端坐，苦待张大

人醒来，然后再接着吃饭。我们看这一件小事，就会觉得过去的官僚暮气沉沉。权重一时的张之洞都如此，其他人就未必好到哪儿去了。

（根据《职场风向标》杂志的采访整理） 问题 8：以我们的生活经历和思维方式的惯性来看，细节似乎应该属于一个极其私人化的概念，为何在您的理论框架之下，成了一个与企业生存、社会互动乃至国家利益等大事息息相关的“大问题”了呢？细节果真有那么重要吗？

答：细节毫无疑问是一个大问题。细节问题从私人化的概念上升为一个十分宽泛的社会化的大问题，是由我们身处的社会结构分工越来越细这个前提决定的。因为分工越来越细，每个人在社会中的定位也就越来越明晰化和角色化，这必然对人与人之间、部门与部门之间、人群与人群之间的协作提出了更高的要求。如果某个单位因为细节处理不当而与其他单位出现类似齿轮不能啮合的问题，就会引起整个系统的功能失常，轻则人与人之间出现矛盾，重则导致企业的经营风险，甚至引起国家与国家之间的争端。

有一次，我在讲台上，左手抓着纸杯，右手握着一瓶矿泉水，我问学员：“大家认为左手向右移动，还是右手向左移动，还是左右手向中间移动，哪种倒水方式较好？”有人在台下窃窃私语，想必是嘲笑我问的问题太幼稚。我进一步问：“如果这样一个动作，我一天要做一万次，我们一个团队有一千人做这个工种，那

要不要考虑怎么倒水更好？”“这就是工业时代科学管理的思维方式！”我大声补充说。全场哑然。

（根据《经济导报》的采访整理）问题 9：常言道，“水至清则无鱼，人至察则无朋”。理论上，细节在我们做人做事的方方面面的确很重要，但如果过于注重细节的完美，在人事的管理中苛责于人于事，会不会影响我们的工作效率、工作情绪，甚至工作态度，而最终影响到工作的效果？

答：注重细节可以从以下几个层面去理解：

问答录：对话汪中求(3)

首先，细节通过规则予以实施，而不是个人意志的实现，作为企业管理者，应该尽量减少个人与团队的冲突。

其次，任何一项规则的出台，作为管理者不要成为规则的第一倡导人，而要成为规则的第一附和者，这是一种管理技巧。

第三，做事不贪大，做人不计小。

第四，细节管理首先要解决的是员工的习惯问题。说到这里，我联想到媒体行业中的一个成功案例。几年前，内蒙古《北方新报》推出了一个“3 MM”规则，就是版面上稿件与稿件之间的距离必须控制在三毫米。为了这个规则，报社总编辑每天亲自坐镇监督，坚持了很长一段时间。通过这个简单的规则训练，培养了报社员工严谨的工作习惯和精益求精的态度。习惯培养了，大家就会自觉地遵守各项规则，工作效率自然就提高了。

（根据《三峡商报》的采访整理）问题 10：汤姆·彼德斯

说：“对于每一个成功的企业和个人来说，轰轰烈烈的成功时刻往往是短短的一瞬间，而默默地埋头于细节却贯穿整个过程。”

您是如何看待成功与细节的关系呢？

答：我强调两个观点：

第一，过去人们对于成功的问题有一些盲点，把成功和大的荣誉、大的成就相提并论。实际上，我认为成功是阶段责任的实现。

第二，当前有许多人在学“成功学”。一个人的成功不需要按照别人的成功来指导学习，即便是社会认可的高成就的成功，那也无法在另外一个人身上复制。企业的成功就更不能复制了。例如，海尔集团的成功，只能借鉴它的一些管理方法，而不能再复制出一个海尔。

成功与细节的关系是密不可分的，任何成功都是细节分解的过程，所有的成功都是细节的成功。所谓水到渠成，就是所有事情的完成都是细节完成后的累积过程。

在工业化社会中，由于分工细致使每一个人做的事也变得很细。如果细节做到位了，就是成功。

（根据《现代商业银行》的采访整理） 问题 11：《细节决定成败》一问世，便得到了全国读者的认可，位列各大书店销售排行榜，并获得“2004 年度全国优秀畅销书社科类排行榜前十种书”、“2004 年度颇具人缘图书”等殊荣。作为作者，您认为其畅销的原因何在呢？

答：一方面，政府和企业特别是国有企业都面临着巨大的压力。因为他们普遍觉得自己的干部、员工的工作作风不扎实。在中央提出要“求真务实”后，他们又缺乏相应的学习资料，于是就把这本书当成了学习参考资料。

另一方面，很多人认为现在社会虚、浮、躁等现象严重，这本书能起到一定的纠正作用，从而引起了广泛的共鸣。如葛洲坝集团杨总 2004 年 3 月在北京开人大会时看到这本书，认为“就像为葛洲坝集团写的”，立即打电话给办公室，吩咐集团买 100 本，发给中层干部。然后，又约我到葛洲坝为他们全集团的干部当面讲一讲。

可以说，我只是在合适的时间提出了合适的观点，仅此而已。

（根据《济南时报》的采访整理） 问题 12：很长一段时间，我们身处的人文环境中似乎从来都不曾缺少“大智慧”。日常话语系统中的话语霸权，似乎也一直理所应当地被一些大而化之的理论或者概念把持。人们好像也习惯了用敬仰的目光注视着那些“大智慧”的化身们。而您却冷不丁地抛出《细节决定成败》这么一本观点鲜明且看似“叛逆”的书，竟然大行其道。除去您反弹琵琶，策划、创作、出版此书等人为因素之外，您觉得是什么成全了您？

答：我觉得，我的书之所以有人买，我的课之所以有人听，一个最根本的原因是：我的观点刺中了中国人神经中的某些痛处。什么痛处呢？那就是，我们曾经因为忽视细节而不断地交学

费。我在此前的研究中，以及近期到各地讲学的过程中不断发现，一些大的企业表面上看起来很有实力、很光鲜，但骨子里却因为管理上对一些细节的打磨不够，导致企业经营漏洞百出、危机四伏。

问答录：对话汪中求(4)

值得欣慰的是，中国的政府和企业管理者已经意识到了细节的重要，并且开始有意识地总结过去因为细节的原因所带来的教训。我正是因为说出了这些管理者们想说又未曾说出的话，并且经过对这些感性的想法和碎片式的意识进行整理、盘点和梳理，最终上升为一种成体系的、对他们的管理实践有指导性作用的理论，才赢得了大家的认同，才会有《细节决定成败》一纸风行的盛况。

（根据《经济导报》的采访整理） 问题 13：您的书出版之后，图书市场里立马出现了一大批“××决定成败”的书。有些书的封面和标题跟您的书几乎是一模一样，很有迷惑性。对于这种侵权行为，您准备起诉他们吗？

答：你说的是一种跟风现象，也是我们社会的痼疾之一。这种现象的背后，就是人们创新意识的欠缺。因为创新需要很高的成本，包括资金成本、时间成本、机会成本等；而对于别人的成功进行“克隆”，来得又快又轻松，还能牟取暴利，何乐而不为？

对于跟风者，我不想打官司，因为费时又费力，得不偿失。再说，有人跟风，也证明了书的成功。启功先生对别人模仿他的

书法作品在市场上高价出售持同情和宽容的态度，我也是。

（根据《三峡商报》的采访整理）问题 14：在您的《细节决定成败》一书十分畅销之际，我们也听到了一些相反的论调，比如有人说：“中国企业所犯的最大、最普遍的错误是战略错误，而更可怕的错误是我们的企业家们根本不知道自己所犯的错误，而一直在细节上找原因。”对此，您如何看待？

答：我强烈地感觉到，“细节”正被很多人“误读”。

我之所以如此强调“细节”，一是战略问题不是所有人都应该去讨论的，那只是少数决策者的事；二是一个好的战略决策必须是在做好“细节”的情况下，通过周详的分析后才能做出的；三是即使有了一个好的战略，也必须在“细节”上很好地执行，战略才能真正发挥作用。

更多的工作是细节上的执行。如果一个单位里每个人动不动就对战略指手画脚，那谁来做事？谁来执行？

芸芸众生能做大事的实在太少，多数的人在多数情况下只能做一些具体、琐碎、单调的事，也许平淡，也许鸡毛蒜皮，但这却是成就大事不可缺少的基础。中国不仅需要雄韬伟略的战略家，还需要精益求精的执行者；不仅要制定各类管理制度，更要对规章制度不折不扣地执行。中国人勤劳、智慧，但还要有扎扎实实做好每一件事的精细作风。

南辕北辙的道理谁都懂，战略当然很重要，但我不能在书上写：在战略没有出错的情况下，细节决定成败。我只是想强调，

对于改变目前中国社会中的浮躁状况而言，细节极其重要。

（根据徐州交通广播台的采访整理）

以量化的数据作为：提出问题的依据、分析判断的基础、考察评估的尺度。

——汪中求

第二章 为什么做不好细节

一、责任感的普遍缺位(1)

细节要“用心才能看得见”，即认真。如果缺乏认真的态度，是看不到细节的；有时即便看到了细节，也做不到位。

先讲一个列宁画纽扣的故事。十月革命成功不久，当时的莫斯科十分缺粮，需要派一批干部到外地采购粮食。有一位被派去征粮的干部给列宁留下的印象很深。此前列宁看见这位干部衣服上有一颗纽扣脱落了，连续三天他都没有把那颗脱落的纽扣钉上。由于这件事，列宁很想改派别的人去采购粮食，但又觉得理由不充分。后来，此人采购粮食运到半路让白匪给烧了，最终没有拉回半粒粮食。事后的总结会上，列宁一言未发，一直在一张白纸上画着什么，会后人们看到纸上画的是一颗纽扣。这个故事给了我们一些启示，但下面的案例就不只是启示了。民警在羁押一位吸毒女时，未通知相关人员照顾被她独自锁在家里的三岁女儿，使其活活饿死。2003年6月4日下午，成都市青白江区妇女李桂芳将三岁的女儿李思怡反锁在家中后，来到成都市金堂县红旗商场行窃，被保安抓获并报案。

审讯中，民警发现李桂芳是吸毒人员，依法对李实施强制戒毒。

当晚10点左右，金堂县城郊派出所用警车将李桂芳送往成都市的强制戒毒所。途中，押送民警在李的要求下，用手机联系李的姐姐，想请其姐姐照顾一下李思怡，结果无人接听。于是民警又通知了李桂芳户籍所在地和现居住地的青白江公安分局团结村派出所，请该所通知李的姐姐将李思怡带回家中，或由派出所直接将李思怡接出交给李的姐姐。

6月5日上午，城郊派出所曾责成有关人员联系并办理此事，但有关人员在与团结村派出所通话并得到对方“知道了”的回答之后，就再无人过问此事，也未按法律规定给李桂芳的家属、所在单位和户籍所在地派出所送达《强制戒毒通知书》。就这样，被反锁在家中的李桂芳的三岁女儿李思怡，因无人照管，被活活饿死。我们提倡重视细节，首先强调的是一种对结果要有所承担的责任感。大庆油田的企业文化中有一句话，叫做“岗位责任制的核心就是岗位责任心”。责任感缺位，自然就不在乎细节，也看不到细节，更无法做好细节。

在实际工作中，缺乏责任感是一些人的通病。因为没有注意到的细节，总比我们注意到的细节要多。

我们一直在说，认真可以把事情做对，用心才能把事情做好。用心，就是认真的认真，就是自始至终的认真。我曾经在一个小镇的养路段门口看到一副对联，觉得从工作责任感的角度来看没

有比这更好的对联了：“把心放在路上，把路放在心上。”如真能如此，还有养护不好的公路？其实做其他任何事情，又何尝不是如此！

缺乏责任心使我们看不到应该看到的细节，或者看到了也没有认真地去对待。反过来，如果我们能够怀着崇高的责任感用心去做事，就能够看到那些能给我们带来商机的细节。有一次，亨利·福特把一辆汽车卖给一位医生。一个看热闹的工人对同伴打趣道：“不知哪一年我们才能买得起汽车。”“这很简单！从现在起，你不吃饭，不睡觉，一天干 24 小时，我想只要五年，你便能拥有一辆汽车。”

这句话使在场的所有人都哄笑起来。然而，福特听了，却没有笑，他决心研制出一种“连擦皮鞋的人也能买得起的汽车”。四年后，福特的 T 型汽车问世了，价格比其他汽车公司的产品便宜 80%，每辆车只卖 575 美元，投放市场后，供不应求。

福特感慨道：“即使是玩笑，只要你留心思考，也可能有触发你的经营灵感的东西。”留心思考、认真对待，使福特这位一心要把汽车变为所有人都能够用得上的代步工具，有着强烈社会责任感的企业家，从寻常的玩笑中看出了不寻常的商机。

能否看到细节的差别，就是认真与不认真的差别，就是有无对事情的结果负责的责任感的差别，它们所导致的结果是完全不同的。

一、责任感的普遍缺位(2)

一个不经意的细节，往往能够反映一个人深层次的修养。

——汪中求

二、经济发展水平的限制(1)

我们说“细中见精”，在生活的层面上，细节代表了一种品质。没有细节，就没有品质。虽然不能绝对地说人们对细节重视的程度完全与社会生活水平高低成正比，“食不厌精，脍不厌细”出自《论语·乡党》。厌：满足；脍：细切的肉。粮食舂得越精越好，肉切得越细越好。形容食物要精制细做。但人们对细节的关注，在一定程度上要受到经济发展水平的制约。试想，如果连生存的最基本的条件都得不到满足，何敢奢望“食不厌精，脍不厌细”那份生活的精致！

著名心理学家马斯洛提出了“人类需求层次论”。马斯洛认为，饥有所食，居有所安，是人与生俱来的基本生活需求，人们在情感上也向 1943 年美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛在他的《人的动机理论》一书中首次提出了人类的需求层次理论。往安全、爱和自尊，但在人类金字塔式的需求结构中，这些需求只是底层的愿望。他指出：“在没有面包的地方，人类确实只要有面包就可以活下去。但是假如已经有了充足的面包，而且肚子也长期填得饱，那么，人类的欲望又会发生什么变化呢？”“其他（高层次的）需求立刻浮现了……当这些需求也得到满足时，新的（更高层次的）需求又出现了，以此类推。”因此，美国心理学家安吉尔很深刻地说：“教育最主要的目的，不是教你挣得面包，而

是使每一口面包都香甜。”当然，面包都没有，不会先考虑甜还是不甜。

需求一旦被满足，它就不再是人类行为背后的主要驱动力。利他主义之所以会存在，是因为这个人的基本需求已经得到一定程度的满足，并因而发展出健全的人格。享受人生，并且帮助别人享受人生。经济学家茅于軾在 80 岁高龄时得出如下人生结论：

“享受人生，是一生一世的快乐总量的极大化。懂得帮助别人快乐，我们就有了一个创造快乐的环境，大家都比较容易实现快乐总量极大化的目标。碰到难于决策的事情，想一想怎么能使自己快乐，也使别人快乐，答案就有了。”讲得真好，但仍然是在自己不至于温饱不济的情况下说的，活着是人的第一需要，也是第一快乐。马斯洛的人类需求层次论解释了为什么细节在我们的生活中没有得到重视的物质原因：当生活水平还处于生存层面上的时候，人们只满足于有，无能力要求精。长期以来，我们的生活水平比较低，因而对很多事物的要求标准也较低。贫穷是我上的第一所大学。我的家乡在鄱阳湖边，叫湖口，我心中把它叫做“糊口”。我 16 岁之前，很难吃上一顿饱饭。1979 年高中毕业回乡务农，每天早上两趟往返于四公里外的乡政府（当时还叫“公社”）挑化肥，挑回 160 公斤化肥所挣的是六分四厘钱，冬瓜三分钱一斤，只能买两斤多一点。在这种极其贫穷的情况下，我对面包（准确地说是米饭）有着更深刻的体会。

少年时代的我从来没想过每天吃什么菜，有饭吃、能填饱肚

子就是我最强烈的愿望了。当时，我家和大多数家庭一样一日三餐稀饭居多，而稀饭里也多拌有青菜、红薯、南瓜、萝卜之类。直到高中毕业，我回乡务农，学会了用拖拉机耕地，用柴油机抽水（算是技术工种），在兄弟生产队支援吃派饭时（即安排到农户家作客），农户在青菜里多放了几滴油，加了个水蒸蛋，那已经是皇帝般的日子了。

有一天，由于通宵脱麦，我因疲倦半夜睡着了，而全村的社员夜里收工后都饱饱地吃了一餐油水很足的面条。醒来后，我为此哭了一场。不料，次日多数社员都闹肚子，原来煮面条的老人错把涂刷木头的桐油当炒菜的菜油了。使得16岁的我幸灾乐祸了好一阵。没有解决温饱问题，谈细节，谈精致，就是一种奢望。人们常说，饥饿是治疗厌食的良药。直到今日，我从未见过上了餐桌而我不吃的食物，经过那个年代的人很难理解厌食症一类的现代疾病。因此，在回答我女儿“父女两人为什么消费观念差异极大”的问题时，我的答案是“你的父亲比我的父亲强，我的父亲不能保证我有一个温饱的童年，而你的父亲给了你一个衣食无忧的童年”。

二、经济发展水平的限制(2)

改革开放以来，经过二十多年的发展，我国的经济发生了翻天覆地的变化，市场格局已经由供不应求转向供过于求。在这种情况下，人们对于生活用品的需求，已经不再满足于“有”，而是力求于“精”。出于对美好生活的向往，我们对自己提出了更

为精致的生活标准，也正是基于这种原因，我们开始对细节给予更多的关注，从而使更高层次的需求得到满足。

总体上讲，我国还是一个发展中国家，人民的平均生活水平还不是很高。来自国务院扶贫办的数据：到 2006 年，我国仍有低于绝对贫困标准的人口近 2100 万人；还有近 3500 万人没有实现稳定脱贫，遇到天灾人祸很容易重新返贫。当然贫困并不一定与做不好细节有必然联系，但在客观上会影响人们对生活精细程度的要求。

例如，在一些相对贫困的地区还是有不少人饭前不洗手、睡前不洗澡。

这篇文章摘自《读者》2007 年第 2 期，罗声雄的《陈景润的怪癖》。有一篇文章说：“陈景润经历过失学和失业的痛苦，很早就体会到钱的重要性。”“简化日常生活，避免任何自以为并不必要的消费。他不刷牙，很少洗澡理发。”

80 后的人看了这篇文章，肯定会觉得一个大数学家，生活这么不讲究，不可思议。但我是理解的，虽然我现在并不这样生活。

客观地讲，不注重细节反过来也会降低生活效率，大大放慢人们提高生活水平的步伐。中国消费者往往爱图便宜，因此购买的产品有些小问题，也只是一声叹息了之。例如，我们在大排档吃饭，汤里有一只蚊子、菜里有一根头发，也常常是自己挑出来，不再追究。

某日，在甘肃天水的一家酒店落脚，酒店经理问我如何提高顾客的满意度。我说：“你的酒店不应宣传准五星级的概念，这样拉高了顾客的期望值，事实上你的硬件接近五星，配套设施仅为四星，人员服务水平还不过三星。因此你只说你是三星级酒店就使顾客心理容易平衡，就容易产生高满意度了。”

消费者因为消费水平低，就自然而然地降低了对厂家和商家的标准和要求。实际上，这样对社会的进步是非常不利的，企业本来就是在消费者对细节的挑剔中成熟起来，是在市场的高标准、严要求下发展起来的。

民之从事，常于几成而败之；慎终如始，则无败事。

——《道德经·第六十四章》

三、社会浮躁心态的影响(1)

当前人们不注重细节的另一个重要原因是社会的浮躁心态。

浮躁心态的一种表现，就是整个社会都急于求成。

就一个急于求成，也存在三种情形：其一是幻想一日暴富，一夜成名；其二是动辄宏观战略，贪大求洋；其三是只顾眼前利益，忽略未来。

一次，我半开玩笑地对一位记者朋友说，你们媒体也要对社会浮躁现象承担一定的责任。很多媒体在报道中，可能是出于“吸引眼球”的需要，讲得更多的是李宇春式的成名（虽然我不反对文化的多元化，但对此类成名之途表示谨慎的欣赏）。“无欲速，无见小利。欲速则不达。见小利，则大事不成。” 出自《论语·

子路》，意思是：做事不要单纯追求速度，不要贪图小利。单纯追求速度，不讲效果，反而达不到目的；只顾眼前小利，不讲长远利益，那就什么大事也做不成。即使宣传李嘉诚的富甲华人，也不突出其成长的艰难和成功的曲折，尤其不可取的是爆炒所谓的技巧、秘诀、绝招等，渲染快速致富的理念，而很少弘扬那种脚踏实地、把小事做细的精神和思想观念。其实，中国古人早就强调“欲速则不达”，而我们现在很多时候还在做一些拔苗助长的事情。

大家可能注意到这样的现象，现在，国内假期逐渐加长，但很多人却不愿意驾车旅行，因为中国高速公路的收费太高了。为什么过路过桥费这么高？在西方国家，公路和桥梁的投资回收期限是30年到50年，而我国，很多路桥等基础设施的投资者都想在10年内把投资成本收回来，有的甚至恨不得7~8年就收回来，完全不顾这种投资的公益性质，也与我们的经济发展水平不相称。

一次，一个朋友驾车从北京开往郑州，来回的路桥费竟高达600多元，远远高于来回的火车票价（还不算油费）。2004年7月14日，山西省晋中市中级人民法院依法公开审理了有“北方第一大案”之称的山西璞真集团特大非法集资诈骗案。涉案主要人员聂玉声在山西创建了一个庞大的“璞真事业机构”，在三年时间内非法吸收公众存款达66亿元，集资诈骗4800多万元，受害群众达万余人。调查表明：为非法吸收公众存款，“璞真事

业机构”支付的高额回报率最高时曾达到 175%。此后，逐渐降低为 75%、50%和 20%，平均支付利息均超出同期银行存款利率的几十倍甚至上百倍；与 1993 年震动全国的沈太福长城非法集资案相比，“璞真”允诺的年利率比沈太福的还高出七倍以上。渴望致富自不待言，但轻而易举地获利，获大利，获暴利，非傻即骗。如我写的《营销人的自我营销》一书所言，“天上很少掉馅饼，天上却常常掉陷阱”。人生避免上当的唯一策略就是不图较易可得之利。

即使是企业管理，当产生投资达到 10 亿元以上的规模时，保持 3%左右的投资回报率就不错了，5%的回报率已是极为难得的。如果高于这个比率，我们就应该引起警觉。过高的回报率反倒是很危险的，因为这很容易导致大量资金短期迅速涌入这个企业，造成企业不正常膨胀。如果资金短期迅速集中到一个行业，很可能造成行业崩溃。美国有家保险公司，有一年因为风调雨顺，事故发生量大大减少，而使收益率高达 75%。公司董事会认为这一数字远远高于预期的回报率，所以决定只留下 5%的利润率，其余部分全部返还给客户。这是为什么？难道他们不想赚钱吗？完全不是。他们这样做的目的，除了回报客户，更重要的是为了防止其他投资者的涌入，因为高额的投资回报率会吸引社会投资大量地涌入这个市场，从而大大地损害这个行业。如果保持 5%的投资回报率，那么，竞争者就不敢轻易进入该领域来参与竞争，从而保持自己的市场占有率。

我们知道，中国家电行业的竞争是比较激烈的。现在卖一台 21 英寸的家用彩色电视机，厂家只能赚 10 元钱。格兰仕微波炉有的品种每台甚至只赚一元钱。如此低的利润率，一般的企业是不敢轻易涉足的。在这种情况下，企业只有靠规模，靠精细化管理来创造效益。

三、社会浮躁心态的影响(2)

在浮躁的背景下，人们都只注重短期效益，不愿意做长远打算。

洋务运动的思想家冯桂芬谈论学习西方先进的科学和技术时曾提出：“始则师而法之，继则比而齐之，终则驾而上之。”冯桂芬在 1861 年写成的《校邠庐抗议》一系列政论，明确指出中国人的素质并不比西方人差，而是人的主观努力不如人。只要国人励精图治，“始则师而法之，继则比而齐之，终则驾而上之。”时过 140 多年，我们的技术发展状况却依然不容乐观。就拿现在市场正热的中国汽车业来说，2004 年日本自动车协会向通产省及几大主要汽车制造商提交了一份“非正式”的关于中国汽车产业现状和发展的报告。该报告直言不讳地指出，中国汽车工业整体水平“还很脆弱”。报告指出：中国 1540 家零部件厂支撑着国内 15 家轿车企业的生产，其中产量超过 10 万辆的只有 5 家，它们分散在全国各地，各自为政，并不能发挥整体优势。整个国家工业体系仍处在“粗放型”增长线上。同时预言，外资企业的强势攻击也将危及中国“民族汽车产业”的生存，如果再不做好集

中优势力量提高技术的竞争准备，就将被世界汽车工业发展的车轮甩在后面。

我们知道，国产化是中外合资经营的企业生存和发展的生命线。没有国产化，就很难实现外汇平衡；没有国产化，中方就永远只能装配；没有国产化，就永远谈不上汽车工业基地；没有国产化，就不可能制造出低成本、高质量的汽车，产品也不可能具有竞争优势。

国内的汽车生产厂家，国产化率普遍不高。在中国汽车市场持续走热的背景下，中国汽车市场成为世界著名汽车制造商激烈角逐的一个焦点，一些国内汽车制造商在“以国内市场换国外技术”的口号下，纷纷与国外厂家合作。但是这一初衷正面临着被CKD（全散件组装）模式瓦解的危险。据了解，以精致著称的宝马汽车就是从德国运过来车身，在中国装四个固特异轮胎，然后进入市场的，国产化率不到1%，这与中国合资方事前宣布的40%的国产化率相去甚远。近两年下线的新车大部分都是以CKD（全散件组装）、SKD（半散件组装）方式生产的。这与整车进口差别不大，似是而非的“中国造”汽车，使我国的汽车工业面临着技术、市场两头空的危险。

在2004年召开的国家知识产权战略研讨会上，国家知识产权局局长王景川说：“我国多数行业和企业的核心技术和关键设备，基本上依赖国外，缺乏能够支撑经济结构调整和产业技术升级的技术体系，特别是缺少拥有自主知识产权的核心技术。”这

就向我国产业界提出了“产业技术空心化”的警告。社会浮躁还容易使社会上跟风现象严重。2004年春季，因从进口的大豆中检查出了农药，为保护食品安全，国家质检总局发布禁令，禁止进口巴西大豆，禁令涉及的商家达23家。6月23日，国家质检总局解除了对23家国际大豆贸易商的进口禁令，中国和巴西乃至南美其他国家入夏以来一直紧绷的大豆贸易神经终于暂时松弛，但是进入7月以后，国内榨油行业却面临着大面积亏损的窘境。原因是，2003年榨一吨豆子能实现700元到800元的利润。在巨额利润驱使下，榨油行业疯狂扩张，盲目投资和重复建设使得榨油行业的产能每年高达近6000万吨，而国内的实际需求只有2500万~3000万吨。这种盲目投资导致榨油业的生产能力过剩，进而导致行业性亏损，进口大豆又陷入销售难的困境。盲目跟风的情况，在我们的每个非垄断行业里几乎都会发生。创新意识不强、创新机制不健全以及基础性累积不够，使我们的市场竞争一直停留在产品的层面上。凡是市面上出现畅销的新产品，很多企业便会跟风、仿造。正如一位做保险业务的人士所说的，“研发出一款新产品，不到两个月，别的公司就蜂拥而上”。就是拙着《细节决定成败》面世后，由于其不俗的销售业绩，市面上也出现了近百种跟风的图书。地方政府的浮躁也时而显现，各地开发区建设往往反应最为明显。

三、社会浮躁心态的影响(3)

由于一些地方违反城市总体规划，不顾本地实际情况大搞

“形象工程”、“政绩工程”，自 1996 年到 2003 年的 7 年间，我国耕地面积已减少 1 亿亩，全国共有各类开发区 6000 多个，2004 年经过建设部的清理、撤消，在国务院造册的开发区还剩 3000 多个，国家级的 54 个，而实际上中国“开发”不了那么多的“区”，很多的开发区是“开而不发”。用建设部副部长仇保兴的话说，中国现有的开发区占用的土地相当于祖祖辈辈建成的全部城镇用地面积的总和，而这些土地中有 40%在撂荒。我去银川的一个郊县，就看到一个开发区设计一个偌大的广场，足有 100 多亩地，又无力建设，适逢国务院在整改，就撒上麦子，蒙混过关。就算正儿八经的搞开发区，也得有调研、有策划、有计划、有步骤啊！而不是只要地价便宜、税收减免、劳动力价格低就可以招商引资的。

2007 年，我们拟组织一支专业队伍，对政府招商引资做一些科学研究，试图从“招商引资的市场调研”、“世界百强企业的投资模式”、“招商引资工作人员的专业化训练”三个方面入手，试图以自己的知识优势给予各地方政府一些科学指导，力求少走弯路，少劳而无功，少上当受骗。

地方政府管理的浮躁，可参看温德诚着的《政府精细化管理》一书，新华出版社 2007 年 1 月第一版。一些地方政府的形式主义、急功近利已越来越严重。我在江苏和湖北的两个不同城市遇到一种同样的情形：有上级领导随意说出该市主要公路上的树木品种不理想，于是市里的决策者就短时间把这些树木全部砍掉，

新栽的小树苗一时又长不大，于是公路两边空空如也。其中有一个市的领导急中生智，从大山里挖出一些树移植过来，希望一月内重现生气。殊不知大多数移栽的树都不能成活，又成了一阵瞎忙。

为什么社会上会产生浮躁的风气呢？

一方面我们正处在社会转型期。这种转型期表现为结构转型与体制转轨的同步启动，即在实现以工业化、城市化为标志的现代化的同时，还要完成从以计划经济为特征的总体性社会向以市场经济为特征的多元化社会的转变。这是一个巨大的变迁过程。这种转型将不可避免地给社会带来一种不安定感和浮躁感。

另一方面，伴随着经济的高速增长，也会相应的出现浮躁现象。北京师范大学管理学院李永瑞先生说，一个国家的 GDP 增长到了 5% 到 10% 之间，浮躁就变成了一种普遍的现象。

还有，变革时代机会多多，很多人在改革初期只要大胆地闯就比较容易获得成功，有些人甚至是糊里糊涂地获得了巨大的成功。因此，一自信就以一推万，总以为成功很容易，总以为连续成功很有把握，当然就会越来越沉不住气。

同时，自改革开放以来，为缩短中国与西方发达国家在经济发展水平上的差距，以及为追回“文革”所耽误的时间而进行的努力，本身就包含一种急于求成的心理。拿经济发展来说，中国的企业要在二十多年内走完西方国家经过了两三百年才走过的历程，就会出现多种多样的、繁复多变的发展形态。这种繁复多

变也必然在客观上让人产生一种浮躁心态。

合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下。

——《道德经·第六十四章》

四、国民素质和职业化训练程度不高(1)

在《细节决定成败》中，我曾提出“个人素质一小步，民族素质一大步”的说法，意在强调要从细节入手，扎扎实实地提高国民素质。

在中国，国民素质问题是一个久远的话题。早在20世纪初期，各派对于国民素质就有不同的看法。改良派认为，当下国民素质不高，如果实行暴力革命，推翻清政府，则必然引起“俟河之清，人寿几何？”出自《左传·襄公八年》，俟：等待。意思是等待黄河变清，人都多少岁了？比喻期望的事情不能实现。天下大乱。而以孙中山为首的资产阶级革命派则认为，如果不推翻腐朽的清政府，则会大大地延误中国现代化的进程，而且要等国民素质提高之后，再进行革命，那要等多长时间？正如孙中山1905年在英国伦敦会见严复时所说的：“俟河之清，人寿几何？”

《透过细节看日本》一文发表在《中国商业评论》2006年第12期上。当今，中国国民的文明素质，仍有很多待改进、提升之处。这在《细节决定成败》中已经有所论述。我的《透过细节看日本》一文，曾提到垃圾的处理与人类文明的四个阶段。我认为人类的文明和垃圾的处理紧密相关。垃圾的处理可分为四个文明阶段：

第一个阶段是“随地吐痰阶段”。既然随地吐痰就会随地扔垃圾，中国多数农村目前还未完全走出这一阶段。

第二个阶段是“集中堆放阶段”。中国多数城市目前正处于这个阶段，垃圾开始集中堆放，不乱丢。

第三个阶段是“分类处理阶段”。日本把垃圾分成三类：可燃物、不可燃物、瓶罐器皿。我个人认为中国（包括北京在内）的大部分城市都没有真正达到这个阶段。故而想起一位环保专家说过的一句话：“人类本无所谓垃圾，只有堆放不正确的物资。”

第四个阶段是“精细化管理阶段”。此时垃圾就不止是三类分放了。比如，通常人们会在可乐喝完后把瓶子扔到垃圾桶了事，而更有素质的人会把可乐瓶上的商标纸撕掉，丢进可燃物的垃圾桶，再把瓶子塞到装瓶罐的垃圾桶内（因为瓶罐回收后也需要工人把商标纸撕掉）。同样，家里用完了的酱油瓶，讲究精细化的人往往会用清水把瓶子先洗一洗，再放到垃圾桶里，因为回收后也需要清洗的。摩丝类产品的空瓶子，在扔进垃圾桶之前，会先给瓶身扎一个孔，以免存在不安全的隐患。

我在欧洲听到这样一件事情：一位老太太，把砸碎的镜框玻璃收拢后，用一个小布袋装好，把袋口扎上，贴上一个标签注明“碎玻璃，小心”的字样。这的确是值得称道的，这不仅仅是垃圾处理的方法问题，深层的问题是对他人的尊重和爱。

说到《透过细节看日本》这篇文章，使我不得不提及这篇文章在我的博客上登载后的故事。《透过细节看日本》在网上发表

前，我就不由地担心：会不会有人看了此文，就认定汪中求没有民族自尊心了呢，甚或干脆就说我已经是今日的汉奸？因为差距、因为追赶、因为时不我待，我仍然将文章予以发表。但是，因为其中有一些叙述和描写反映出日本的国民素质比较高，尽管都是事实的记述，还是遭到了一片板砖飞舞，谩骂的也不在少数。

有些网友指出“愤青”的过激反映本身就是素质问题。有位网名“43军”的网友发表评论说：“看了你的文章，很感慨。但是一看留言，感到心中隐隐地作痛。民族的仇恨是一个国家发展的动力，但是不能因为我们所面对的对手有优秀之处，就忘记了自己的责任；也不能因为是对手，就无视他们的优秀。我们国家的国民（特别是青年一代），往往有一种狭隘的民族意识和形而上学，只要是对手，就一定是所有的一切都不屑一顾，而且是什么都可恨。一个意识形态成熟的人，一定会客观地分析对方的优缺点，学习敌人的长处来发展自己，这才是一种进步。”

于是，我在博客上这样说：“当然，我的这篇文章是一篇考察的纪实，对日本的了解和理解自然很不全面，更不能算透彻，我也不是日本问题研究专家，就算专家也未必全对。”2006年12月31日18：34：24，我曾回复网友“心眼乱”道：“骂声一片，意料之中；板砖横飞，早有准备。国家不是靠‘愤青’可以强大的，百年前的前辈尚懂得师夷长技以制夷；爱国不是靠谩骂可以证明的，更多的人在深思并且启动自己！”

四、国民素质和职业化训练程度不高(2)

再给朋友们看一个数据：《透过细节看日本》是分上下篇发表的，然而12月29日发表的上半部分阅读量仅为6468人次，只有下半部分阅读量的23.9%。可见很多人是文章都不愿看完就匆匆发表评论的，能说有多大的准头？就更不用说把我博客上的全部文章看完再评价此人！

我还想说，记得当年中国派往日本的受降代表徐永昌，到达战争刚刚结束的日本。见到日本国上下迅速重新努力收拾千疮百孔的国家，人们行色匆匆，努力做自己的事情，徐永昌感慨地说：“吾人切不可有痛饮黄龙之想，因为一个战败国能有如此表现，其中兴是指日可待的！”不知网友面对如此感慨会有何感想？我们不会简单地指责徐永昌不爱国，不恨日本军国主义吧？今天的青年对战争的感受，对非正义战争的发动者的情绪，不一定会比参加了这场力量悬殊的战争的将士更深刻吧？

毛主席这样的修改，体现了无产阶级革命家砸烂旧世界、解放全人类的伟大胸怀，使全词的立意更高远，思想得到升华。在世界和平中，也表达了中国和日本的友谊不能忽视的思想。我想起毛泽东主席当年的词《念奴娇·昆仑》。“而今我谓昆仑：不要这高，不要这多雪。安得倚天抽宝剑，把汝裁为三截？一截遗欧，一截赠美，一截留中国。太平世界，环球同此凉热。”1963年毛主席把“一截留中国”改为“一截还东国”，并作说明“忘记了日本人民是不对的”。这，就是政治家的正确态度。处处是细节，处处见素质。

确实，以自给自足的生产方式为基础的农业文明与以大机器生产为主的工业文明；散居在广袤田野上的农村与设施齐全、聚集而居的城市，对人素质的要求是不同的。现在，由于中国的城市正在发展中，一些人城市化的时间还比较短，并且还有相当多的人正不断地从农村涌向城市，不能及时地进行转变，以适应城市化对居民的文明要求，因此，随地吐痰、乱扔垃圾等不文明行为就成了触目可及的现象。

与城市化的进程相应，进入工厂及企业的人也有着职业化训练程度不高的问题。中国市场化起步比较晚，企业管理的实践时间也相对较短，因而很多企业管理者还没有找到能够有效地对员工进行职业化培训的方法；另一方面，由于没有受到职业化训练，或因方法不当使员工不能领会职业化的实质，或者因期望没有得到满足等，带着失望情绪的员工还没有形成一个工作者应该具有的职业素质和敬业精神。所有这些因素，都会对人们做好细节产生一些不利的影响。

五、重大轻小、重概括轻数据的(1)

传统文化的影响中国人不大重视细节，与我们的传统文化心理也有一定的关系。

中国人具有“重大轻小”的传统文化心理，可能是受“华夏中心论”以及疆域辽阔、地大物博的泱泱大国之风的影响。中国人一向重大轻小，凡与“小”沾边的事物，均受到轻视，如“小人”、“小气”、“小心眼”、“小事”、“小节”等，都受到以做大事、

当大官、建大功、立大业相标榜的“大丈夫”们的蔑视；科学技术在清代被视为“奇技淫巧”，发明创造被视为“雕虫小技”，是“壮夫不为”的事情。不愿意做小事，所以就不可能把小事做细。但是，魔鬼存在于细节之中，更直接地说，事物的规律存在于事物的细节之中。不愿意做小事，不把小事做细，就不容易找到事物之间的内在联系，进而也就失去了认识事物内在联系和本质的机会。

其实，人生无大事。大事是就其对人生的作用而言的，如工作、婚姻家庭、事业等，但就其具体的实施来说，无大事可言。因为人生的任何事，都是由化解了的一个个平凡的、系列的、连贯的、体现了思想内容的小动作来实现的。这些小动作都做到位了，那么，事就做成了，否则就失败了。

个人的事只能是小事，而需要很多人合作才能完成的事，才算是大事。如举办奥运会、三峡工程、中国的新民主主义革命等才算是大事。

美国阿波罗号航天飞船登上月球时，航天员阿姆斯特朗留下了一句世纪名言：“我现在迈出的是一小步，但在人类历史上却是一大步！”试想，一个人迈的步再大，能有多大？世界跳远的最高纪录不到九米，阿姆斯特朗一步所迈的只不过是一米左右的距离。但对人类实现登月的梦想来说，却是伟大的进步。那么，这个进步是他一个人创造的吗？绝对不是！在他的身后，有着无数人的努力。把阿姆斯特朗送上月球的阿波罗号宇宙飞船就有几

百万个零件，需要无数人的努力。因此，人类历史的一大步是无数人的无数个细节于一体的一次伟大的行动。而所谓的伟大与成就都是由一件件小事，由一个个细节积累起来的。

在中国传统文化中，与重大轻小的心理相应的，就是对事物重定性、轻定量，重概括、轻数据。这导致了“大概”、“差不多”、“少许”、“若干”、“无数”等一些模糊性的词汇在社会上使用频率极高。如我们在做菜时，对调料的要求，都是“盐少许”、“醋少许”、“酒若干”等。一次我要到外地讲课，便向一位朋友询问天气状况。对方回答说：“最近我们这里挺热。”这种模糊的回答就无法满足我的要求，因为这让我无法确定到底该穿什么衣服。如果他直接说，最高气温 24℃，最低气温 16℃，那我就知道了，西装用不着带，带件长袖的衬衫就可以了。但是，我们就是不习惯采用这种精确的数据化的交流方式。在东北，我批评东北人的口头语“老了”（很多的意思），那么“老了”（很多）是多少？在河南，我又批评郑州人的口头禅“再说吧”，“再说”是哪天说？北京人也喜欢拍胸脯承诺“没问题，包在我身上”，指向不具体，也就等于没承诺，拍拍衣服上的灰尘也就忘到九霄云外了。当然，《水煮三国》的作者成君忆先生也曾批评我，讲课和交流常常是“大概可能也许是，但是恐怕不见得。或者还是有道理，个人看法很难说”。这只能说明我还颇知自己的浅薄而不自信，未敢作果断和坚定状，算不得真正的“专家”。但所有这些不确定的交流的确不利于沟通。我曾在一家医院讲细节管理，课后一位老中

医很关心地对我说：“你这样讲课时间太长，会伤身体的，因为说话伤气。”于是有了以下的对话：

“伤什么气？”

“宗气。人有四气：元气、宗气、营气、卫气。”

“我一天讲六个小时，伤多少气？”

“不能具体说伤多少气。”

“那您能帮我补一些宗气吗？”

五、重大轻小、重概括轻数据的(2)

“人之四气，不是轮胎中的气，打进去就可以了。要食补。”

“吃什么可以补宗气？每一餐吃几斤几两才能补上失去的宗气？”

“没有这么问话的！”

老中医不悦了，他一片好心给我提示，而我却这么较真，真是不好意思。这种模糊表述严重地影响了我们的行为方式，甚至就连对敌作战这种严肃的事情，清朝军官也将“伤敌无数”、

“杀敌无算”或“死伤严重”，“血流成河”等模糊的数字用在送给上级的战报中。胡适还专门写了一篇《差不多先生传》的文章批评对事物的那种不认真、不追根究底的态度。

应该说，中国古人对细节的认识是非常深刻的，如“天下大事，必作于细”、“不矜细行，终累大德”、“要知真放在真微”等，但为什么这些思想在后来的社会发展中却没有得到很好的贯彻落实呢？这是一个值得探讨的问题。

在这方面，我们应该学习德国人的严谨精神和工作作风。我曾看到过一个有关德国人的资料。在德国访问的一行中国人，向一名德国人问路，问多长时间才能到达他们要去的地方。那名德国人告诉他们怎么走后就沉默不语。得到指点后的中国人便继续朝目的地走去。过了一段时间，那名指路的德国人又追赶上来，告诉他们需要多长时间才能到达他们要去的地方。这行中国人感到很奇怪，问他为什么刚才不说呢？德国人回答说：你们刚才问的是要用多长时间才能到达目的地，而不是问到那里去有多远。要知道用多长时间才能到达那里，就必须知道你们走路的速度，才能估算出到底需要多长时间。所以，我刚才看了你们走路的速度之后，我就知道你们到达目的地需要多少时间了。这种精确、细致的作风令在场的中国人惊叹，也值得那些习惯于“马大哈”的中国人学习（我以为，“马大哈”一词应是马马虎虎，大大咧咧、嘻嘻哈哈三个词的组合）。一位德国同学煮蛋，先看说明书，然后一手掐着表，一手测着温度。有位中国留学生说：“你放那儿煮嘛，去洗两件衣服，转过头来就煮好了。”德国同学说：“水烧开后再煮多少分钟，鸡蛋的营养价值最高？”中国同学一时语塞。当然，煮蛋自己吃，不懂煮几分钟更营养没关系，如果是厨师不了解这些数据就不能算专业，也就难以敬业了。

差不多先生传

胡适你知道中国有名的人是谁？提起此人，人人皆晓，处处闻名，他姓差，名不多，是各省各县各村人氏。你一定见过他，

一定听别人谈起过他。差不多先生的名字天天挂在大家的口头上，因为他是全国人的代表。

差不多先生的相貌和你我都差不多。他有一双眼睛，但看得不很清楚；有两只耳朵，但听得不很分明；有鼻子和嘴，但他对于气味和口味都不很讲究；他的脑子也不小，但他的记性却不很精明，他的思想也不很细密。

他常常说：“凡事只要差不多就好了。何必太精明呢？”

他小的时候，他妈叫他去买红糖，他买了白糖回来，他妈骂他，他摇摇头道：“红糖白糖不是差不多吗？”

他在学堂的时候，先生问他：“直隶省的西边是哪一省？”他说是陕西。先生说：“错了。是山西，不是陕西。”他说：“陕西同山西不是差不多吗？”

后来他在一个钱铺里做伙计，他也会写，也会算，只是总不精细，十字常常写成千字，千字常常写成十字。掌柜的生气了，常常骂他，他只是笑嘻嘻地赔小心道：“千字比十字只多一小撇，不是差不多吗？”

有一天，他为了一件要紧的事，要搭火车到上海去。他从从容容地走到火车站，迟了两分钟，火车已开走了。他白瞪着眼，望着远远的火车上的煤烟，摇摇头道：“只好明天再走了，今天走同明天走，也还差不多。可是火车公司，未免太认真了。8点30分开，同8点32分开，不是差不多吗？”他一面说，一面慢慢地走回家，心里总不很明白为什么火车不肯等他两分钟。

五、重大轻小、重概括轻数据的(3)

有一天，他忽然得一急病，赶快叫家人去请东街的汪大夫。那家人急急忙忙地跑去，一时寻不着东街汪大夫，却把西街的牛医王大夫请来了。差不多先生病在床上，知道寻错了人，但病急了，身上痛苦，心里焦急，等不得了，心里想到：“好在王大夫同汪大夫也差不多，让他试试看吧。”于是这位牛医王大夫走近床前，用医牛的法子给差不多先生治病。不上一点钟，差不多先生就一命呜呼了。

差不多先生差不多要死的时候，一口气断断续续地说道：“活人同死人也差……差……差……不多……凡是只要……差……差……不多……就……好了……何……何……必……太……太认真呢？”他说完这句格言，方才绝气了。

他死后，大家都称赞差不多先生样样事情看得破，想得通，大家都说他一生不肯认真，不肯算账，不肯计较，真是一位有德行的人，于是大家给他取个死后的法号，叫他做圆通大师。

他的名誉越传越远，越久越大。无数无数都学他的榜样。于是人人都成了一个差不多先生——然而中国从此就成了一个懒人国了。

善不积，不足以成名；恶不积，不足以灭身。小人以小善为无益而弗为也，以小恶为无伤而弗去也，故恶积而不可揜，罪大而不可解。

——《易经·系辞下传》

问答录：对话汪中求(1)

问题 1：一个企业做不好细节的原因及危害在哪里？

答：企业做不好细节的原因非常多，我们在此只谈一个层面——管理层。员工做不好细节并不全在员工不愿做好，也不在员工完全不会做，更多的原因在管理者，因为“只有管理者才能破坏管理”。

在企业管理中，许多管理规则是被管理者自己破坏的。有人形象地说，对于有些管理者来说，规则是他手上牵的狗，想咬谁就咬谁，唯独不咬自己。在中国的企业中，管理者控制着权力，就要好好地把握和运用。管理者要改变一个决定，或超出规则、违背程序、冲破流程是很容易的，因此，企业管理的问题往往是管理者自己造成的。

我们做过调查，一般企业中普遍存在着执行不到位的现象，主要原因有以下十种：

第一，工作标准不具体。管理主要管的是人和事，人是岗位，事是流程，岗位和流程的标准不具体，事情无法做好。

第二，考核标准不一致。最基层的考核非常到位，但对管理者的考核就不是很到位。上司和员工的考核标准不一样，只让员工做到位，管理者自己常常例外。

第三，没有例会制度。由于没有例会制度，企业问题不容易暴露，不容易及时发现，更谈不到及时改正。

第四，没有第二责任人。当管理者外出时，应当委托其他人

来处理该岗位应承担的工作，管理者虽不在，但是他的岗位还是要继续起作用的。

第五，文件表述复杂。中国有个成语“对牛弹琴”，常用来比喻听者无知。实际上牛是可以懂琴的，母牛在琴声的刺激下产奶量会提高，但乱弹琴只能是噪音，牛也听不懂啊。

第六，不做推演。有些文件没有经过推理和演绎，放到实际工作中没办法执行下去。

第七，成册颁布大量的文件。文件一多，不仅员工无法消化，就是管理者自己也常常是顾此失彼。

第八，对下级上传的资讯不重视。管理者忽视下属递交的方案、报告和请示，表现出轻率的态度，导致下属会用同样的态度对待管理者下达的指示。

第九，越级指挥。一个成熟的企业都有自己做事的流程、次序和基本的方法。越级指挥会破坏企业的管理规则。我们常常强调：上级可以越级调查，但不可以越级指挥；下级可以越级投诉，但不可以越级汇报。

第十，习惯做批示。管理者批示文件本身没有错，但是，不是所有的事情都能够通过批示的方式解决，这些行为是管理者的随意性或自我认识不足造成的。管理者的权力应当是分配的权力和监督的权力。

上述现象属于企业未做好细节的原因，以及所带来的不良后果。企业的管理者应当审视这些现象，在工作中尽量避免。

（根据河南新乡公开课现场提问记录整理）问题 2：同样是在中国，是中国人在做事，为何在麦当劳就能够注重细节，到底是素质和精神在起作用，还是管理规则的细化在起作用？

答：这个问题很深刻。在麦当劳，中国员工同样也可以做好细节，我认为有两个原因：

第一是麦当劳的管理规则已经全部规范化了。麦当劳有三本手册：一本产品手册，一本服务手册，一本管理手册。所有的管理都按标准提出来，比如：洗手规定要用温水来洗，用麦当劳提供的专用洗手液，洗完手只能晾干或烘干。在麦当劳不用你思考事情该怎么做，只存在一个训练问题，它拥有极强的复制能力，人们只需按照它的标准去复制自己的行为。

第二是麦当劳非常重视员工训练。麦当劳的新员工训练一般都在四个月以上，不像我们国内企业的训练，一两个星期就可以上岗了。没有经过训练，怎么可能成为一名合格的员工呢？社会人才不等于企业人才，他可能是个人才，但不等于是你的企业人才。要想使他成为你企业的人才，就要把你的企业标准明确地教给他。

从某种意义上说，企业要把新的员工，包括老总在內，都应该看成是倒空了的，即认为他什么都不知道，按照你的标准去训练他。而且，每个人不只是在技能上提高，在思想境界上也要同步。所以关于麦当劳的细节问题既是方法层面的问题，也是思想境界的问题，这都是可以通过行为的训练来调整的。

问答录：对话汪中求(2)

比如，在坐的各位可能有研究孔子的学者，孔子当年推广他的儒家思想不是靠教条，不是光编订几本书就完了的，他当时做得更多的是用礼的方式来引导别人，他把他所推崇的文化设计成详细的礼的程序。他通过这个程序来调整人们的思想，所以，孔子当年最大的发明是克制自己复制周礼。我认为这是孔子在学术推广上的一个发明，即通过行为的设计和训练推广来改变人们的思想状态。

（根据在楚天广播电台“名家讲坛”上的提问记录整理）问题 3：据统计，世界 500 强企业的平均寿命是 40~50 岁。美国每年新生 50 万家企业，10 年后仅剩 4%。日本存活 10 年的企业比例亦为 18.3%。而中国企业的平均寿命是 7~8 岁，中小民营企业平均寿命是 2.9 岁。您认为中国企业短命是否与忽视细节有关系呢？

答：企业的寿命短当然不全是细节的问题，但是肯定与细节有关。从深层次来说，我们很多企业，尤其是中小民营企业，在成立之初，就没有想清楚自己该做什么。如果认真去调查，你会发现一个很奇怪的现象，就是很多的民营企业主当初成立公司的目的就是为自己找份工作，而没有想清楚企业该干什么。所以在那种情况下，企业想要做得长久，是勉为其难的。我认为，中国在 15 年前，从严格意义上来说，是没有企业的。那时候的企业，顶多算国务院的加工车间。因为中国进入工业社会的时间非常

短。企业寿命不长的这种情况是可以理解的，但是长期这么做是非常危险的。

海尔集团总裁张瑞敏在谈到国民素质时有一个经典的说法：

“如果让一个日本员工每天擦六遍桌子，他们一定会一丝不苟地每天擦六遍，而我们中国的员工第一天会擦六遍，第二天也会擦六遍，可是第三天就会擦五遍，第四天可能只擦四遍……”这种说法向我们揭示了什么？是否说明我们的很多产品质量就差在国民素质上？所以企业要长寿，细节不能被忽视。

（根据襄樊电视台汪中求专访后播出的节目整理）问题 4：你说精细化管理与体制无关，与素质有关，而严复一百多年前就提出中国人的素质问题，并且你举了很多例子说明中国人的素质与西方人的素质有很大的差异，你认为在中国实行精细化管理会有效果吗？

答：有。虽然现在我们国家的国民素质没有完全达到社会进步的同步标准，但是我们不能认为我们国民素质就低得一塌糊涂。因为，我们的国民到发达国家，都能适应人家的规则。比如：我们到西方国家去，也能彬彬有礼，也不随地吐痰，临出门也晓得关灯。因此，对我们中国人素质的第一要务是唤醒。这个阶段，包括企业对精细化的认识，要先意识到精细化管理是必要的。这个认识过程就是很大的提升过程。

企业开始意识到精细化管理，这本身就是一个进步，因为他开始讨论标准，开始研究规则，开始遵循秩序。这样整个民族的

提升就会很快，我坚信精细化管理是有用的。

见《山西晚报》2004年4月29日版。有一家媒体说，《细节决定成败》这本书就像“一根银针扎在中国人浮躁的穴位上”。我认为是有道理的。我们倡导细节观念就是要通过一个理念，一个思想，一个观点，激发大家的自我认识，使大家醒悟过来。

因此我们虽然承认素质的差异，但并不是我们的素质无法提高。在短期内，通过唤醒，就可以使我们的素质得到大幅度的提高，这是必然的。重复孙中山说的那句话：“非不能也，而是不为也。”“非不能也，而是不为也”语出孙中山的《建国方略》，1919年6月出版。不是不能，而是我们不想做，如果认识到了，一定会大踏步地前进。

因此我想送大家荣毅仁先生最喜欢的一句话：“发上等愿，结中等缘，享下等福；择高处利，就平处坐，向宽处行。”

（根据中国储备粮管理总公司讲课现场问答整理）问题5：
汪老师您好！我是一名旅游公司的员工，现在我们旅游界存在着一个很严重的问题，就是导游和游客的关系越来越僵化，感觉人们素质越来越低，有什么办法改变这种现状吗？

问答录：对话汪中求(3)

答：我认为现在游客与导游之间的关系僵化，矛盾的主体在于导游而不在于游客。导游总认为游客要求太高，这是不对的。我曾经讲过一句话，“顾客任何建议都是有价值的，任何的错都不是错”，也就是说顾客永远是对的。这句话我们应该这么理解，

顾客很多要求都是对的，如果顾客要求不对，那也是我们导游没有说清楚。如果顾客有过分的要求，他就不是顾客了，那人本身就不具备做人的基本素质，不是我们管的范畴。比如，这个游线两千元，他说壹千元就够了。这个要求你肯定觉得不对，但是我认为是对的。为什么呢？未来完全有可能壹千元。我当初卖计算机的时候，一台计算机卖两万多，那时候还是 286 的处理器。当时有人说：“怎么这么贵啊，两万多元，两千元差不多。”当时我的员工就说人家傻瓜，我马上把员工狠狠地批评了一顿，我说：“怎么说顾客是傻瓜呢？未来完全有可能两千元钱一台计算机。”现在计算机不就很便宜了嘛。顾客有时候提出的问题，可能是非常幼稚的，甚至是天真的。但是要知道，所有的企业都是在顾客的骂声中成长起来的。顾客把不理解的东西提出来，就促使商家进步。

第二点，虽然现在有很多非常优秀的导游出现，但是导游的专业化程度还是不够。比如，很多导游老是跟游客讲一些黄段子，我就非常不赞同。表面上好像吸引了人，活跃了气氛，但是却降低了自己的职业水准，那么游客就很可能有乱七八糟的想法了。真正好的导游，应该以丰富的知识和高尚的人格修养去影响别人。自己的职业水准到底怎么样，照映出了游客的状态。如果导游自己的职业水准不够，那么游客也会抛弃尊严，这样就产生了一个错误的互动。

第三点，从管理的角度来讲，导游现在的素质提升，必须通

过手册来解决。手册包括什么呢？包括怎么说话，怎么走路，在什么情况下怎么处理，应急处理方案……这些东西都是领导应该给导游详细做出来的。这种手册规定得越细，我们的导游就越规范；我们的导游越规范，游客越尊重你，矛盾就越少。事实上现在在很多常见的错误，是我们管理者可以消灭在导游没有出门之前的。

第四点，我并不赞同导游一定得年轻人来做，更不一定是青春美少女。导游的职业要求某些知识的深度和广度，多数导游遇到知识型的游客提出稍微深入一点或展开一点的问题就哑口无言，一筹莫展，往往只会死记硬背导游词，也不管导游词是否已经严重过时。重要的景区，特别是重点古迹，能否让一些退休的老教师去做，他们可以承担重点游客的导游的任务。像我老家九江庐山风景区的白鹿书院，就应该高薪聘请九江学院有国学功底的老教师和教授来担当特别导游。

（根据深圳移动组织的商务论坛问答记录整理）问题 6：您认为中国目前不存在管理科学，而急需管理人才，那么大学教育应如何培养学生？管理专业的毕业生应具备什么素质？

答：我现在是六所大学的特聘教授或客座教授，严格来说，就是大学的临时工，因为是两年一聘的。我确实思考过大学教育该怎么做，这个提问的人不知道是不是大学的老师，如果是大学的老师或者大专院校的管理者，关于这个问题，我想给你四点建议。

第一，在校大学生学管理，首先要让他拼命背名词解释。没有什么好的理由。如果学管理专业，能背 200 个管理学的名词解释，就很了不得了。他背多了之后，一定会琢磨这句话是什么意思，慢慢琢磨，琢磨不懂再找老师，慢慢地就会理解其意思，我觉得这个死板的做法是很重要的。

第二，大学的老师应该尽可能花时间去企业去兼职。这种兼职我觉得不应该少于你教学工作 1/3 的时间。不能光跑到企业搞一个调查就回来了，这没用。当然你如果专门研究营销市场学的调查部分，你去做调查，一个月做一个礼拜，好像还可以。但是大部分的教授如果只是到企业去晃一下，走马观花，这样对教学与学术研究根本没有什么作用。而且我建议最好去任实职，不一定要任很高的职，要实实在在的职务。不要认为教授至少要任副总，你可以先任销售部的一个区域经理，当然你还可以配一个很好的副经理，甚至你自己当副经理，也是可以的。这样认真做点事情，那你对管理的感受，将不再是纸上谈兵了。

问答录：对话汪中求(4)

第三，大学生应该花更多的时间接受社会的锻炼。现在大学生锻炼的时间太少了，只是寒暑假出去蹓跶一下，我认为根本没有用。请大家注意一个问题，那就是中国的医学院学生出来，都比较受欢迎。为什么呢？因为医学院的学生，一般都读五年，五年当中最后一年甚至一年半是在做临床。但是我们学管理的学生，从来不去“临床”，只是毕业前有二三十天到企业去“混”

一下，有什么用呢？管理系的学生要拿出一年左右的时间到企业去。当然也可以分成几段，实实在在地去做一些非常具体的事情，大学一年级下学期就可以干，比如先做业务员，回到学校之后学营销，这时已经有初步的实践经验，学习起来也就比较容易理解。因此我们应该增加大学生在社会上锻炼的机会和实践的时间。

第四，大学的课程要赶快改。现在很多大学的很多课程完全不实用，教育体系明显存在设计不足的问题。一些大学设计了三类课程，就是必修课、选修课和公共课。比如说，我们的团队经过研讨，觉得学生毕业与走向工作岗位之间，有一大块知识和技能空档，于是组织了 36 门课程，一门课程最多四个小时，最少两个小时。在餐桌上的礼仪就是一门课，要教会大学生基本的礼仪。有的大学生毕业后，跟着老板见客户，怎样帮人家倒酒，走路该走什么位置都不知道，显得傻乎乎的。事实上这个孩子很厉害，发表过论文，甚至还拿过优秀奖，还是三好学生呢，但是很多看似鸡毛蒜皮的事情他根本就不会，因为学校没有教过他。因此，应该开设更多的学校与社会相衔接的课程。企业招人，总是要加一个条件，那就是三年以上工作经验。请大家注意，为什么加三年以上工作经验？主要是具备三年以上工作经验的人，已经对社会有基本的了解，能够适应社会，并且知道遵守社会的一些规则，能熟练处理一些“小事”。这种认真的态度和规则的意识，就是企业最需要的，而不仅仅是你的专业知识。

我女儿现在是大三的学生，对于她的社会知识的积累，我给

了她 36 条建议，我觉得对与她同龄的年轻人也应有借鉴作用，大家可以参看我的新书《细节决定成败 II》中的附录二——《给女儿待人接物的 36 条建议》或我的新浪博客 2007 年 2 月 15 日之博文。

（根据珠海精细化管理培训的问答整理）

有些不发达地区可以从乡间小路直接进到高速公路，但管理阶段则不可能如此跨越，基础管理无法绕过。

——汪中求

第三章 如何做好细节

如何做好细节

在《细节决定成败》中，我用了 18 万字、80 个案例，试图告知读者细节的重要性，实际上说的是一个人务实的态度、追求完美的立场。书出来以后，很快有了台湾的繁体版，继而被输出到了越南和韩国，韩文版把这个题目译成“细节的力量(Power of Detail)”，虽然少了点冲击力，但似乎更加准确。细节有哪些功能？如何实现这些功能？怎样发挥细节的威力？的确引人深思。下面，我从企业管理的角度来讨论“如何做好细节”这个问题，重点从部分企业的细节管理实践、高层管理人员借助规则做细节、对中层做细节的建议、细节习惯的训练这四个方面去谈。

一、简单不等于容易(1)

——企业细节管理的实践 “细节决定成败”既非一个科学论断，也远非一门管理学科，它仅仅是一种观点、一种理念；《细

节决定成败》既非一本工作指导书，也远非可操作的细节管理的手册。但在中国大地上，确有一些企业在细节管理上已走在了前面。

“《细节决定成败》这本书，只要识字的人都能看得懂，但只有德胜的人会领悟到这里边的深刻道理。”这句话是德胜（苏州）洋楼公司的老板聂圣哲先生说的。于是，我们不能不去考察德胜公司，不能不去接触德胜的人。

德胜是苏州工业园区的一家专业从事美式木制洋楼建造的公司，公司的经营状况用聂圣哲的话说是：“现在的生意好得不得了，好得很有压力，好得我许多电话不敢接。”“今年和明年的工资奖金都是没有问题的，即使不干活，也能发得出去。”

有一家客户，很多同行派人在客户附近的酒店蹲守。有的住了一个多月，连客户面都没见上。而德胜接洽此业务的王专员一去，客户决策层的高管亲自开车，陪着王专员去澳门喝早茶。如此礼遇，难道德胜改写了“需方市场”的游戏规则和现实格局？

经营到这种程度的公司实在不多见，那么，它的优势在哪儿呢？还用聂圣哲先生的话来回答：“他们（指竞争对手）用劣质的材料跟我们打成本仗，我们不怕，所以我们成功了。如果真遇到一家像我们这样水平的公司跟我们打成本仗，我们就害怕了。”也就是说，德胜公司靠的主要是货真价实、优良品质带来的市场稳固，靠的是管理水平胜出竞争对手一筹。

当我认真考察了德胜之后，我就很有把握地说，其他同行在

管理上达到和超过德胜的水平，可能性是非常小的。因为他们的管理已达所有程序、环节的末梢，他们深谙细节管理之道。我先罗列一些现象给各位看看，然后再来讨论这些现象背后的企业文化。

在德胜所有新员工（35岁以下）不管什么学历，都从打扫卫生开始，不是一两天，而是两三个月，不是一般的扫地，而是按五星级酒店服务员的要求完成小区内、洋楼内、接待客房内的保洁工作。这样在心态上就能够锻炼员工从小事做起，把小事做透。

德胜的员工每天早上都要默读一句话，“我们实在没有什么大本事，我只有认真做事的精神”。每个员工都相信，只要你认真了，你就有可能成为这个国家的第一名。所有的管理员工牌上都有一句话，“我首先是个出色的员工”。一位同聂先生相识二十多年的老员工同我讨论这一句话时，很不好意思地跟我解释：“我的工牌上没有这句话，我是不合格的员工。当然，我的岗位在塞奇工作室，是聂先生的另一家文化机构。”

德胜的干部每月换岗一次，把管理工作交出来，手机存放到办公室，实实在在做一个小兵，拿工具做小事。我考察德胜的时候，适逢公司的财务总监轮岗，她在波特兰小街（德胜洋楼的示范小区）的街区马路上扫地。第一眼见她，我还以为她是外来的农民工。

聂圣哲自己做事也常常是“这个事情我在电话里说不清，我

要到现场来”。到现场给下属做示范，交代清楚，直到下属满意才离开。这种工作态度已成为德胜干部的工作作风。

德胜还成立了程序运作中心，据我所知这在中国企业中是第一家，这一群人别的什么活都不干，只管所有员工是不是按程序做事。不管你是什么职务，资历多老，不按照程序做事就一定处罚。德胜认为，一件事即使做成了，如果不按程序做，也等于没有成功，即使执行程序有一些浪费也是必需的。开车系安全带是程序，一生系几千次安全带，可能没有一次派上用场，但一旦产生作用了，就是性命攸关的事。执行程序必须较真。

德胜根据程序的要求，提出了许许多多的细节规范：

旋空调的塑料螺丝，用旋铁螺丝的方法旋是不行的；

2593 这栋房子，工地上 3 寸的 L 型弯头，计划用 3 个，结果用了 5 个，得写出理由来；

一、简单不等于容易(2)

每 6 寸钉一个钉子，就不可以在 6 寸半或 7 寸处钉钉子；

洋楼里的一个死角，按程序要花 20 元的油漆，就不可以偷工减料； 钉石膏板要把施工者的名字写在板头上； 接待室规定天晴开哪几盏灯、下雨又加开哪几盏灯，必须严格执行，接待参观的样板房，规定范围内的灯、音乐唱机和电视必须打开；小区的绿化有虫害，必须弄清楚食叶类和食汁类不同类别的害虫，前者用“敌杀死”，后者用“绿叶通”。

在德胜，做事情不允许“基本上理解”、“大概这么做”。

2004年美国的一期《经济学》周报报道德胜，“作为德胜员工，都会拿到一份86页的手册，手册里包括公司的规章制度，从工作安全到个人卫生等等”。“公司强迫员工在三个月内改变他们的个人习惯，然后才培训他们成为专业产业工人”。

我有幸读到这本小册子，上面对员工勤洗澡（争取每天一次）、刷牙（每天至少一次）、理发（每月至少一次）等的规定都是非常具体的，与一些企业管理文件中的“坚决贯彻执行路线、方针、政策”之类的不可操作的条款是截然不同的。

这本小册子上关于“不得接受客户的礼品及招待”一款，作出了以下的详细说明：不得接受20支烟以上或100克酒以上的礼品，禁止20元以上的工作餐。至于几乎所有企业都给予优先关注的《财务报销制度》，该手册则对“因公费用”、“因私费用”、“可列入报销的因私费用”、“很难界定的因公费用”等一一作出详细解释。

面对这样一家公司，作为聂圣哲先生的同乡某杂志负责人汪鹏生先生发出如此感慨：“作为一家出版社的社长，我也在摸索管理经验。德胜的管理使我思路大开，许多过去不清楚、不明白的地方都因之迎刃而解了。”更有清华大学经管学院副教授、中国人民大学经济学博士宋学亮先生发出感慨：“我如果年轻二十岁，我会以能到这家公司当清洁工为荣。”

正如我在以前的书上、演讲中经常提到的话说：“细节源于态度。”德胜公司管理能如此关注细节也是由其企业文化内涵决

定的。德胜公司的企业文化核心是：诚实、勤劳、有爱心、不走捷径。德胜的高层深信：“制度只能对君子有效，对于小人，任何优良制度的威力都将大打折扣，或者是无效的。”德胜公司呼吁人们做一个合格的员工，应努力使自己变成君子。

同时，德胜公司也首先以君子示人。比如：不实行打卡制；可以随时调休；可以请长假去另外的公司闯荡，最长可达3年，保留工职和工龄；对于试用期的职工作出特别提示——您正从一个农民转变为一名产业化工人，但转变的过程是痛苦的；费用报销不必经过领导审批，签上自己的名字即可，涉及证人的需加上证人的签字；公司不能接受员工因办公事而自己垫钱（支付）的事情发生；工人发现劳保用品、劳保设备欠缺或质量太差无法使用，可以拒绝工作，此间仍享受正常的上班待遇；带病工作不仅不受表扬，而且可能受到相应处罚；公司不认同职工冒着生命危险去抢救国家财产、集体和他人财产的价值观，奉行“生命第一”的原则；公司对包括执行长在内的施工现场工作人员实行强制休息法，强制休息期间享受休息补助，但不允许逛街或娱乐。

在德胜考察过程中，有三种类似于宣誓、申明之类的做法，使我深受启发并进一步理解了文化与制度的关系：（1）所有的员工都能够并且必须领取一本《德胜公司员工读本》，此手册的封二有一段话：“我将认真阅读这本手册内容，努力使自己成为德胜公司的合格员工，靠近君子，远离小人。”下方要慎重签上自

己的姓名。

一、简单不等于容易(3)

(2) 公司开工前所有施工人员必须参加时长不短于一小时的会议，会议重申职工守则、施工责任书、施工安全及劳动保护措施和奖惩条例。

(3) 员工财务报销前必须认真聆听财务人员宣读一份《严肃提示——报销前的声明》，任何时候任何人的每一次报销都有这个程序。《声明》内容如下：“您现在所报销的凭据必须真实及符合《财务报销规则》，否则将成为您欺诈、违规甚至违法的证据，必将受到严厉的惩罚并付出相应的代价，这个污点将伴随您一生。”

本案例加引号的引文均来自《德胜员工守则》，周志发主编，安徽人民出版社 2005 年 11 月第一版。如果说汪中求是以洋洋 18 万字写出《细节决定成败》来解读老子的“天下大事，必作于细”的话，那么，聂圣哲及其德胜公司则以 20 余名管理者带领 500 余名产业工人(大多从农村的木工转化而成的美式洋楼的建造者)在实践着细节管理，并且已经取得使人眩目的成绩。如果说德胜洋楼公司的细节管理或多或少与美国文化有关的话(德胜的发起人是有美国留学背景的聂圣哲先生，公司背后还有一家美国泰森公司)，下面我们要隆重推出的却是一家十足的“土鳖”公司，它地处并不发达的广西南宁，它的投资人没有接受过西方教育甚至没有去过欧美任何一个国家，它经营的产品是绝大多数

人看不上的牛肉米粉。它就是“三品王”——一个目前还默默无闻（至多只在偏僻的广西有一些草根消费者了解），而在不久的将来必定成为一个闪烁的连锁品牌，因为他的细节管理已臻完美。

三品王有三层含义：品汤，品肉，品粉。单单这品汤的汤，就得用心去做。

吃过三品王牛肉粉的人，都会对那碗汤赞不绝口：“你们的汤好越喝越好喝。”“你们的汤好喝而不腻，我经常喝得连肉渣都不剩。”“吃你们的粉，要连汤趁热吃才香，如果你愿意，再放上点辣椒粉、花椒粉，更是没得说。”的确，门庭若市的各三品王牛肉粉店之所以吸引了众多的食客，很多人是冲着这碗汤而来。那这汤又是怎样熬制出来的呢？

牛肉粉的制作非常简单，把生牛肉熬汤，再卤牛肉，配配料，即汤+粉+配料=牛肉粉，谁都会做。但要把牛肉粉做出品牌却并非易事，如三品王的老板说他们是在做“一碗米粉的事业”。

首先，选材是关键。黄牛必须在3岁大小，600斤左右，牛肉中不注入一滴水。

其次，用火很讲究。上好的牛肉放入锅中，注入清水，猛火煮开，打去浮层，放入生姜，中火熬制3小时至肉香味溢出，汤水甘甜就起锅，汤水的“浓”“淡”是否有滋有味，这一过程是关键。按规定，100斤鲜肉应该煮出400斤汤，如果用100斤肉熬制500斤汤水，此时汤就“淡”。反之，若用100斤的肉，熬

制 300 斤汤水，此时汤就“浓”。

第三，秘方在汤料。经过上述工艺煮出来的汤，由配送中心配送到各分店煮开之后，按严格的定量放入“秘制汤料”兑制而成，汤料神秘的组成，非传统工艺和现代科技所能破解。这也就是为什么三品王牛肉粉能被顾客所接受，且愈吃愈香，却无人能仿制的关键所在。

三品王为了保证品质，对每一个环节都严格把关，对每一个产品都有严格的程序，比如：

牛肉粒：必须是 $1.2\text{cm} \times 1.2\text{cm} \times 1.2\text{cm}$ 的立方体。用上好的黄牛肉，经过 3 小时以上的时间卤制而成，外观呈酱油的颜色，不松软、无异味，有牛肉的香味，口感软、绵，不塞牙。

牛肉片：必须是 $2.5\text{cm} \times 5.0\text{cm} \times 0.1\text{cm}$ 的长方片，用黄牛胸肉及腿肉卤制而成，经冷冻后，由专人切片配送至餐厅，外观呈淡黄色，有淡淡的牛肉香。肉片成型，入口即化。

牛肉汤：用鲜黄牛肉煮熟而成，过程是，牛肉+冷水（用大火）煮开打浮沫，中火熬制 3 小时而成，加盐，加卤水，呈淡黄色（略有酱油的颜色）。闻起来无味（冷），尝起来有淡鲜甜味（未放汤料前）。加汤料煮开后，有浓香味和鲜味（似乎有微麻的口感）。舌尖有鲜味感。

一、简单不等于容易(4)

牛筋：必须是 $1.2\text{cm} \times 1.2\text{cm} \times 1.2\text{cm}$ 的立方体，用黄牛的蹄筋经过水煮成型卤制而成，外观呈黄色，黏性强，有淡淡的

香味，与粉配在一起，口感好，有韧性。

牛肚：6cm×1 2cm×1cm 大小，用黄牛的大肚卤制而成，外观是酱黄色，干爽、表面不光滑，有特有的香味。口感软、绵、有韧性。

除了这些，三品王对配料、清洗、火候等其他程序都一样有精细的具体的要求，直观化、数字化。

三品王牛肉汤粉的制作岗位分工很细，有采购岗、洗菜岗、分菜岗、打汤岗、切菜岗、烫粉岗、烫菜岗、加热岗等。要做到产品的精细，必须对岗位有严格的要求。三品王对岗位的设置和要求非常细致，并要求每个岗位都要严格按照岗位规定的程序做事。

比如打汤岗，分成调汤水、拿碗、打汤、发粉等程序。其中拿碗规定左手拿，动作是：（不锈钢碗）大拇指压住碗的边沿，食指、中指分别托住碗的边沿下部，形成三角状。（密胺碗）大拇指压住碗的边沿，食指、中指、无名指一起托住碗底凸出的边沿。（注意：手不能碰到碗的内壁。）

再比如切菜岗，要求葱花切约 0 3 厘米（± < 0 1 厘米）、香菜切 3~3 5 厘米、蒜米剁成黄豆大小即可。并且对站姿、握刀、切法、保鲜等都有明确的规定。站姿：身体自然站立，与案台距离约一个拳头，头稍向下低。握刀（以切葱花为例）：右手握住刀柄，手指弯曲，食指的第一关节与刀面贴紧，左手五指压住葱花的头部。切法：下刀时，刀向前移动，刀与食指同时均匀

出力；回刀时，刀提起重复前面的下刀动作，葱花切约 0.3（误差在 0.1 厘米）厘米，且需均匀。保鲜：把切好的葱花放入封闭的食品盒，放入冰箱的冷藏室保鲜。（注：加盖，防止串味。）

为了保证牛肉粉的品质味道，三品王殚精竭虑，精益求精，从原料到半成品加工，从配送到门店销售，每一个环节都精心设计、层层把关。对于公司的每一位员工来说，品质不仅是品控部、配送中心、营运部的责任，不仅仅是加工班的师傅和店面打粉员的责任，更是每一个人的责任。每一个人都要关注品质，不论是保洁员，还是收银员，不论是财务部还是人力资源部，每一次行动，每一个动作，都围绕着能不能做出一碗好吃的牛肉粉。公司的成员，发挥了无穷无尽的智慧，发明了如：“李筱陆蒸肉法”、“卢宣强标准及比例”、“杜力保鲜加工法”、“王振宇抬盆夹”、“杜氏新炉灶”、“阿秀切葱法”、“凌云保洁箱”、“李冬娥煮鸡蛋法”、“梁叔抬桶钩”、“廖永林煤火灶”等等。

三品王还总结出了“打粉五步法”、“王氏品质五字经”、公司上下“人人一把号，同吹品质调”，品质成为三品王企业最响亮的主旋律，做的每一件事都必须围绕着“做一碗最好吃的牛肉粉”的主旨，心里时刻牢记着“每一个人都喜欢三品王的牛肉粉”的目标。

品质的保证源于三品王有严格的规章制度和人性化的管理，三品王公司尊重员工，注重“以人为本”。每月利用“会议”这种沟通方式，把公司的决策、目标、工作要求等，具体地落实到

每位员工的岗位上，通过大家的共同努力，逐步实现公司目标。

三品王除了对员工有严格的要求，对管理层也有严格的要求。为了加强与餐厅一线沟通，把握市场，要求各级管理人员到一线餐厅进行沟通。

三品王对各级管理人员下店巡视有如下要求：

(1) 拜访餐厅次数

营运督导每 4 天至少拜访每家餐厅 1 次；

训练督导每 20 天至少拜访每家餐厅 1 次；

部门经理以上的管理人员每 30 天至少拜访每家餐厅 1 次；

总经理与财务、行政、保洁负责人每 60 天至少拜访每家餐厅 1 次。

(2) 拜访要求

每拜访一家餐厅，需在巡店签名表上请当时餐厅的最高负责人签名、签时间确认，并给予正面的认知。营运部与训练部都需要在留言沟通本上写下所发现的问题或是正面的认知。

一、简单不等于容易 (5)

(3) 追踪反馈直接上司在拜访餐厅次数的规定时间内进行抽查，直接查看巡店签名表，每月 30 日 18 点前把巡店签名表交到其直接上司处。直接上司阅后签名认可，并返回人力资源部存档。相关人员在规定时间内减少拜访餐厅次数，则在绩效工资中体现，且直接上司的经济处罚额度是当事人的 1—5 倍。

三品王的素材由三品王人力资源经理、《三品王》报主编甘玲女士提供。米粉，这一吃了几百年的传统小吃，今天也堂而皇之地登堂入室；一家小吃店也发展形成连锁产业，成为餐饮业中一匹彪悍的黑马。三品王能做到这些，主要是“把简单的事情重复做并做到最好”。

三品王的食品要做到一流的品质，员工要做一流的品位，企业要做一流的品牌，三品王人都说自己任重道远，同时坚强而自信。企业的细节管理十分重要，它决定企业产品和服务品质的高下，进而决定市场竞争力，同时也是企业获取利润的重要途径，更重要的是培养员工素质的有效措施。非企业组织又何尝不是如此，虽然不一定是市场、利润，但同样决定品质、人才。

在山东目前还相对落后的沂蒙老区沂南县，有一所山东华特（上市公司）为投资主体的卧龙学校，他们的一本印制并不精美的16开133页的《新生导航》手册，引起了我们研究细节管理的同仁的浓厚兴趣。

手册共分十编，分别是：第一编日常生活指导篇1 日常生活指导2 要时刻保护和发扬勤俭节约的优良传统3 勤俭节约的要求4 勤俭节约的名言5 勤俭节约事例第二编发展方向指导篇6 新生活是从选定方向开始的7 目标对人生影响的跟踪调查8 立志存高远9 目标就是力量，奋斗才会成功第三编习惯养成指导篇10 习惯的养成11 什么是习惯第四编学习方法指导篇12 中学生学习方法指导13 语文学习方法指导14 数

学学习方法指导 15 英语学习方法指导 16 高考状元谈综合科学学习方法 17 学习方法 50 问答第五编课外阅读指导篇 18 课外阅读的指导策略 19 阅读理解学习策略 20 高中语文阅读教学中的自学指导模式第六编时间安排指导篇 21 珍惜时间 22 合理安排时间 23 学会合理安排时间 24 如何提高学习效率 25 怎样科学地利用时间 26 如何合理安排复习时间 27 高考关键时刻要合理安排时间、注意生活细节 28 高考状元们是怎样合理安排时间、提高学习效率的第七编身心健康指导篇 29 青春期健康指导 30 小知识：与身体健康有关的因素 31 心理咨询四问 32 中学生心理健康的标准 33 走好中学生活的第一步 34 凝聚六种力量 规划充盈生活 35 快乐其实很简单 36 同学之间如何和谐相处第八编兴趣培养指导篇 37 一个令同学感兴趣的话题 38 如何培养学习兴趣 39 怎样提高学习兴趣 40 兴趣培养四法 41 兴趣法则第九编人际交往指导篇 42 谈人际交往第十编 自律自强指导篇 43 自律，使人养成良好的行为习惯 44 自省 自律 自强 45 十八岁成人仪式誓词 46 “自律 自强”名言警句 在手册的第一编第一节“日常生活指导”部分，“注意安全”在首位，其次介绍“服务设施”，再次是“生活健康”，最后是 15 条“答疑解惑”。这 15 条是学生迫切需要了解的非常具体的一些内容：1 什么是校园一卡通？

一、简单不等于容易(6)

2 如何充值、挂失？

- 3 入校后应该办理哪些证件?
- 4 证件遗失后怎么补办?
- 5 如何就医看病?
- 6 学校有哪些运动场地和健身设施?
- 7 学生在学校的通讯方式有哪些?
- 8 通过什么途径了解校内活动信息?
- 9 新生想加入共青团组织(或党组织),该怎么办?
- 10 新生如何理财?
- 11 贵重物品应如何保管?
- 12 新生如何处理人际关系?
- 13 如何预防、治疗感冒?
- 14 军训期间应该注意哪些事项?
- 15 军训期间应该准备哪些药品? 卧龙学校对于习惯的养成,为学生列出了 20 种不良学习习惯和 9 种影响个人职业前途的不良习惯。

现代中学生存在的 20 种不良习惯: 1 学习时间不固定,不制定学习生活作息时间表; 2 课堂上思想开小差,精力不集中; 3 自习课目标不明确,东翻西看,浪费时间; 4 不准备工具书,需要查辞典字典时,还嫌麻烦,马马虎虎地应付学习; 5 爱面子,不懂不会也不问; 6 学习时沉迷于空想; 7 快下课时就听不进去了,早早把书包收拾好,心中开始想着课后的娱乐活动; 8 下课马上放松自己,从来不想想这节课都学了些什么; 9 做

作业前不看书,做完作业不相信自己,总要找人对对答案才放心;

10 作业本、作文本、考试卷发到手,看完分数就扔到一边,不认真分析检查; 11 做作业或复习时,常做一些小动作; 12 遇到好电视,就忘记做作业; 13 边做作业,边听音乐; 14 学习时常说闲话; 15 学习完把书本胡乱一扔,再学习时现用现找,浪费时间; 16 平时不复习,考前开夜车; 17 考得不好却不愿听批评; 18 喜欢哪科学哪科,偏科; 19 情绪波动大,因喜怒哀乐的情绪而影响学习; 20 基础没打好,变得灰心,自暴自弃。

影响个人职业前途的9种不良习惯: 山东华特卧龙学校的资料来源于《山东华特卧龙学校 新生导航》一书,为非正式出版物。1

投机取巧 2 马虎轻率 3 浅尝辄止 4 推脱借口 5 嘲弄抱怨
6 吹毛求疵 7 眼高手低 8 斤斤计较 9 消极被动 这种做法与某些学校只喊口号是大相径庭的。虽然到目前为止,我们不敢断言这所学校的学生管理、教师队伍建设、学校教学质量就一定都能超出同行,但这种求实态度、务实风格、切实条规是值得很多学校及其他非企业组织学习的。注重细节管理的企业不止这些,山东枣矿集团为了有效地实施煤矿安全管理,推出了安全生产管理90个关键点,通过对薄弱环节的排查和监控,有效地抓住了安全生产监督管理的重点,增强了安全生产管理的监控能力。这90个关键点包括20个薄弱时期、30种薄弱人物、20个薄弱区段、20项重点隐患。这里列出来,给其他企业,特别是他们的同行以借鉴。

山东枣矿集团安全生产管理的 90 个关键点 “20 个薄弱时期”指的是：1 政策制度改革期；2 管理机制转型期；3 领导班子调整期；4 管理松紧转换期；5 安全持续稳定时；6 事故连续发生时；7 生产工艺改革时；8 生产任务紧张时；9 生产条件恶劣时；10 作业条件好转时；11 新老人员交替时；12 年、季、月度变换时；13 精力不足疲劳时；14 节假日与农忙时；15 工作收尾延点时；16 休假前后返矿时；17 受表扬后得意时；18 挨批评后烦恼时；19 事务缠身烦心时；20 情绪高涨兴奋时。

“30 种薄弱人物”指的是：1 带病工作危险人；2 新婚不久幸福人；3 两头忙的疲劳人；4 不安分的跳槽人；5 不顾大局的私心人；6 挣钱玩命经济人；7 休息不好迷糊人；8 游手好闲混世人；9 技能低下的低能人；10 贪图安逸享乐人；11 初来乍到新工人；12 不懂规程糊涂人；13 冒冒失失莽撞人；14 吊儿郎当马虎人；15 冒险蛮干大胆人；16 心存侥幸麻痹人；17 不学无术懒惰人；18 争强好胜逞能人；19 受到委屈泄愤人；20 急于求成草率人；21 情绪不稳烦心人；22 猎奇好动年轻人；23 大喜大悲异常人；24 手忙脚乱急性人；25 心余力亏老工人；26 因循守旧固执人；27 乱用职权霸道人；28 变换工作外行人；29 未培训的无知人；30 不学习的落伍人。

“20 个薄弱区段”指的是：1 采面端头支护区；2 采面老塘放顶区；3 采面超前维护区；4 落煤后的煤壁区；5 掘进巷道三（四）叉区；6 掘进迎头贯通

区；7 应力集中施工区；8 迎头顶水掘进区；9 地质构造异常区；10 零星岗点单人区；11 斜巷运输扒勾区；12 机轨合一行人区；13 失修巷道冒落区；14 通风不良盲巷区；15 无计划停电停风区；16 炮掘煤岩交接区；17 地质岩溶陷落区；18 放炮时的警戒区；19 煤层自燃发火区；20 瓦斯气体异常区。 “20 项重点隐患”指的是：1 煤尘积聚；2 老空积水；3 瓦斯超限；4 通讯不畅；5 空顶作业；6 无措施施工；7 透老空；8 老峒气体不明；9 电气设备失爆；资料来源于《安全生产的管理模式》企业管理出版社 2004 年 8 月第 1 版。10 通风系统不合理；11 火区封闭不严；12 支护材料不合格；13 采掘工作面风量不足；14 越界开采；15 安全出口不畅通；16 溜煤眼内积水；17 检测仪器仪表不标准；18 构造带导水；19 图纸、资料与实际不符；20 提升运输设备保护失灵。有句话：“老鼠爱钻洞，事故爱钻空。”问题往往在薄弱区出现，事故总在薄弱点突破。因此，发现薄弱点，盯住薄弱点，消除薄弱点，实现有效监控，持续增强监控能力，是保证安全生产的有效路径。

二、管理是严肃的爱——规则胜于一切

一提到细节该怎么做，人们一定会说企业管理中的细节数不胜数，哪可能都做到位呢，尤其是高层管理人员。

“理性主义者希望企业的运作清晰可见，控制有方，不喜欢管理或领导掺杂着自发的冲动，让人感到模模糊糊。规则、条例

和政策是他们的思想指导。关注焦点是细节，不给偶然情况留有什么空间。对客观的、这段话摘自（美）罗伊·G·威廉姆斯（Roy G·Williams）特里·E·迪尔（Terence E·Deal）的《精确管理与激情领导》一书。量化的东西感兴趣，经常给人冷漠和没有人情味的感觉。对底线着魔，非常依赖战略计划、量化的目标和集中的控制。亲道理，疏感情；重工作，轻享受。”

我们说，细节管理靠管理干部（尤其高层管理干部）去一一注意、事事盯住，显然是不现实的。靠什么？只能靠系统、细化且可操作的规则去管理，做到制定规则、推行规则、落实规则。

规则是什么？管理中的规则主要指规范和准则，其中规范是对全员的，准则更多的是对干部，它们的共同之处都是提出该做什么和不该做什么。我常常把规则分成两个部分：一是程序，特指规则中指导下属如何做对的事情，即该做什么，怎么做；二是制度，特指规则中警示下属不该做的事情，包括做错了怎么办。当然，在实践中大多数企业规则中程序和制度是不分开的，常常混在一起，或称之为“制度汇编”，或称之为“规章制度”，有的大而高之称其“基本法”（有些扩展，主体仍然是规则）。

我和我的团队在为客户（受邀做咨询和顾问的企业）服务过程中，总结出了“规则整合12步”：① 目录收集；② 文件管理分析；③ 工作审计；④ 规则分类；⑤ 增删拆并目录整理；⑥ 提出修订标准；⑦ 规则修订；⑧ 佐证式调研；⑨ 程序/制度分离；⑩ 规则索引；《工作指引》成册；规则重要等级分类。

经过在七家企业的实践，我觉得对企业管理的提高很有帮助。由于“规则整合 12 步”还在完善之中，本书暂不作详细介绍。这里，我想向企业高管人员介绍一些相对通用的、经我们在管理实践中验证过的一些管理规则，再谈谈我们对规则的一些引申意义的看法，尽可能更务实、更具体地谈。

1 餐费管理中国人非常讲究吃饭，一见面总先问：“吃饭了没有？”早晨问、中午问、晚上也问，有时下午四点问，都不知问的是中餐还是晚餐。而且，各单位、各企业接待总是先考虑吃，招待费开支中吃的比重当然最大。据 2006 年 3 月 6 日《中国青年报》报道，仅 2005 年，国家各级行政机关公车消费高达 3000 亿元，公款吃喝 2000 亿元，公款考察旅游 1000 亿元，三项总计高达 6000 亿元，占当年全国财政收入的 20%。仅 2005 年，各地行政机关公款吃喝达 2000 亿元。

下面，我谈谈我当总经理时的餐费管理。

第一步，行政部选点。

在我们设有分支机构的城市，选几家酒店（餐馆）作为合作单位，接待与我们有往来的单位的来客用餐，一般省会城市选 4~5 家，地级市选 3~4 家，县级市或县选 2~3 家。但做选点工作的人员不得在该酒店用餐，并且不许抽酒店的烟，更不可接受酒店的各类招待。

第二步，业务部门签单。

有些企业干部很喜欢签单，觉得是权力，是面子，是荣耀；

我公司的干部却不乐意签单，因为它意味着责任，对规则负责任。首先，实施定点了，所有定点外的酒店和餐馆的签单都无效，没有谁会为你结账，其他任何餐饮发票公司均不予受理，找谁也没用；其次，有标准，政府官员接待 100 元/人次（正餐），企业接待 80 元/人次，企业内部员工（特别庆祝或因公误餐，部门经理可以安排就餐）30 元/人次。超过标准的由签单人当场以现金补齐。我突破了标准，也都自己补差；第三，签单时须开出正式发票，并在发票背面写出接待人员及人数、来客人员及人数、招待理由、用餐标准、用餐时间等五项；第四，出面接待的内部人员用餐人数绝不允许超过来客人数；第五，如出现虚报人数，一经查出当事人就从公司除名，酒店未按协议尽监督之责即取消合作，且此前挂账部分不予结算。 第三步，财务部结算。

无论总部还是各分支机构，均三个月与酒店结一次账，分支机构也要按季度做财务检查和单项审计。财务人员不允许在此酒店用餐，亦不允许接受指定酒店的各类招待。

我做了六年总经理，从第二年起五年时间都是这样操作，形成了规矩，也就从来没有人突破，包括我自己。当然，实际工作中会有餐费标准不够的情形，那就由签单人自付。如果互相推让则由职务高者签单，平行职务则由营销系统干部优先签单（当然优先签单实为个人优先代公司承担超标准的费用）。作为公司高管，偶尔倒贴一点钱也没有什么可大惊小怪的，自己公款用餐若干次也从来没缴过伙食费呀。我们招待人总要扯一些个人关系，

动辄“朋友”、“哥们儿”，既然如此，个人出一瓶酒钱，个人出钱加一个菜，也就不足为奇了。

其实，不仅餐费可以有效管理起来，其他各类接待费用也可以做管理设计。

2001年，我在一家电力设备公司做咨询服务，就为他们设计了各种接待的标准流程、可选择的接待方案、不同方案的执行标准等，把电力系统的来人分成五种类别（包括局长的家属来旅游、总工程师介绍的朋友等），每一类别设计三套方案，每一方案包括吃、住、行、游、玩、乐的全部内容，每一子项目的费用标准都一一作出规定，甚至连什么样的来客谁上机场接、谁在办公大楼前迎接、谁陪着用餐、晚上怎样的活动派谁陪，也都形成规定。这样，接待不忙乱，开支不浪费，精力不空耗。

2 采购监督

政府采购我不太了解，在企业采购中采购人员吃回扣已经不是个别现象了。我们对六家超市集团做过调研，采购人员吃回扣的平均比例是采购总数的4%，即常说的“四个点回扣”。

我和我咨询公司的三位同仁在一家超市集团公司做过以下尝试，最终目的是消除采购中的回扣现象。当然，采取措施的前提是让有关人员理解加强监督是对干部的培养和保护，靠回扣发迹的干部最终不会有管理能力，也不会真正有出息；同时，我们在整个公司消除给采购人员有意定低薪、不评优、低奖金的偏见，因为在分配上对采购人员实行歧视政策实际上是对回扣的默认。

在与超市高管的多次研究后，我们确定了下面几条企业采购规则：

第一，选点与下单分开。

比如，采购白酒。先让采购部两人去对某一类白酒的八家企业做调研，列出各企业的产品、价格、交货、付款四个元素的优劣势，采购决策小组开会讨论，定下两家作为该类白酒供货商；然后，另派两人去这两家谈合同，包括数量、价格、交货频次、付款节奏及其他条款的确定。采点的不定点，定点的不出面签约。当然签约的人也不负责验收和付款。这样采购决策分成了几个子模块分开操作，使权力不至于过度集中。

第二，大宗采购每一子模块的操作都为两个人同时进行。

采购活动“一人不谈判”，如同财务“一个人不成账”。两人同时进行，当然有主次，助手在于培养，也在于监督。这样费用增加了，但舞弊的隐患少了。助手一般2~3个月换一次，或交叉派助手。犯罪心理学分析，一个人犯罪，担心的不是案发后的惩罚力度多大，而是担心被发现的可能性有多大。一个采购骨干两年下来前后跟5~6个人合作过，不可能每个助手都串通，否则暴露的机会就太大了。

当然，有人很聪明地躲避监督，私下同供方谈好，然后带上助手装模作样地去当面例行公事，“机关算尽太聪明”。

第三，所有采购部门工作人员不得与供方有任何私人交往，这是铁的纪律，一经发现或查出即施以处罚直至开除。

我们能容忍员工业务水平不足或工作出现错误，但不能容忍员工钻规则的空子去有意犯规。对犯规者不管有没有造成损失或后果，定然不饶。就如足球场上抬脚过高都要受惩罚，而不必等你踢伤对手再罚。

第四，采购人员与供方的谈判、电话均需录音，连同所有商洽函一起存档。公司对此是否监听，那由公司高层决定，录音存档是你的职责所在。

第五，采购人员不许接受供方招待（工作餐除外），不许接受供方的一切馈赠（连挂历也不可以），一经发现，不仅当即将采购人员除名，而且同供方的合作也立即中止。

好好做生意，挣利润可以理解，但以不正当方式获利，无论供需双方任何人，均为不合规则之列。堂堂正正做人，规规矩矩做事。即使供方把礼物送到了供应部门，也需上缴公司，公司重新把礼物分到供应部门，则属于正常行为。起初，执行中也有人嘀咕“那么严，水至清则无鱼”，包括一些非供应部门的干部都有类似的议论，但我们坚决认为必须防微杜渐。今天松一寸，明天让一丈；今天一条缝飞过一只苍蝇，明天就可能钻进一只老虎。2005年，我在山西平遥考察日升昌（清朝末年中国最大的票号，经营了108年）的管理时发现：日升昌每四年分红一次，伙计也参加分红。日升昌的伙计每四个人为一个组，一组中有一个人舞弊被查实，其他三个人都将取消此次分红资格，自然伙计就会互相监督。但日升昌从来不薄待伙计，伙计的收入相对比其他商号

要高出很多。当地流传一句话：“有女不嫁种地的，不嫁当官的，专嫁票号当差的。”甚至说：“家有万贯财，不如票号当个差。”可见日升昌并不会舍不得给伙计高待遇，但监督一定不放松，坚决杜绝暗收入。3 考核分解

管理的细化、规则的细化，也要贯穿到考核中去。学管理开头就学 PDCA，即计划（Plan）、执行（Do）、检查（Check）、处理（Act），检查与处理往往融入考核中。但是，有些单位考核太粗放，考个“德、勤、绩、能”啦，考个“产量、销量、利润”啦；考核方式也过于简单，一个上司、两个同事打出 3~5 个分值，一统计就算完了。最后，往往既拉不开差距，也对被考核人没什么促进作用。考核是管理的导向，你希望员工在哪些方面努力、应做到什么，就在这些点上支起你的考核体系。

早年我为香港企业打工时，董事会考核我就考得很到位。产品质量考核除了考核不良品率，还要考核客户和经销商的投诉率，因为老板深知在内部发现的质量问题损失为 1，出了门的损失为 10，到了退货损失就是 100。物流的考核措施更多：成品、半成品、原材料的库存量，采购、加工、销售的周期，每个季度考核一次。关于员工的凝聚力，要考核员工流动比，在年底还要做员工满意度的调查（董事长主持，每人一份调查表，共 40 多道选择题）。

作为总经理，我得到了很大的授权，总部配给的下属如果不合适可以换。但一个岗位一年度换了两次以上，就是老总用人的

眼光有问题。七个中层干部一年下来就换了三个，也是老总不会用人，这都在考核范围。甚至每周例会的纪要（每一份纪要有若干条），落实了多少条，也纳入考核。以此来衡量我的计划性、执行力、预测能力、组织能力等管理能力。

考核不是几个财务指标可以概括的，许多管理问题在财务报表上反映不出来，而且财务对深层问题和长远利益的反映也不能体现。

政府的绩效考核现在也都已细化了。人事部 2004 年 8 月公布的各级地方政府官员的考核，分职能指标、影响指标、潜力指标三大指标。职能指标包括经济调节、市场管理、社会管理、公共服务、国有资产管理五个方面；影响指标包括经济、社会、人口与环境三个方面；潜力指标包括人力资源、廉洁、行政效率三个方面。

恩格尔系数是表示生活水平高低的一个指标。19 世纪德国统计学家恩格尔根据统计资料，对消费结构的变化得出一个规律。一个家庭收入越少，用于购买食物的支出在家庭收入中所占的比重就越大。对一个国家而言，一个国家越穷，每个国民的平均支出中，用来购买食物的费用所占比例就越大，随着国家的富裕，这个比例就会下降。改革开放以来，我国城镇和农村家庭恩格尔系数已由 1978 年的 57.5% 和 66.7% 分别下降到 2005 年的 36.7% 和 45.5%。既然是指标当然还要做分解，如：“经济”分解为人均 GDP、劳动生产率、外来投资占 GDP 比率等；“社会”

分解为人均预期寿命、恩格尔系数、平均受教育程度等；“社会管理”分解为贫困人口占总人口比例、刑事案件发案率、生产和交通事故死亡率等；“行政效率”分解为行政经费占财政支出比率、行政人员占总人口比率及信息管理水平等。考核最后落实到11个方面的33个具体指标上。北京市政府还把控制大气污染纳入了考核范围，市区空气质量二级和好于二级的天数必须达到62%以上。四川省则引入了绿色GDP制。这就是“求真务实”。

4 票据粘贴也需要立规则

在各地巡回讲座或去企业做顾问辅导，常常有管理干部问：“管理似乎越细越好，但总要有个度嘛！细到难以操作不仅执行成本高，最终也没有意义啊！”是的，我的第一本书《营销人的自我营销》中就提到：“人生最难掌握的规则是度。”企业规则制订的度如何把握？规则细化要细到什么程度？的确是须明确的。

一般来说，管理规则应该力求细化。因为只有细化规则，员工才好执行，团队才便于操作。但这里的细化依企业当前管理现状而论，既非管理好的企业才细化，也非颇有年头的企业才细化，而是在旧有规则的基础上逐渐细化，先完成最常用的规则。小企业或新企业先把几个主要的管理规则拿出来，细化到每个人不必培训就懂得如何操作就好。我的观点是：管理，先把员工当傻瓜。当然，不是真说员工傻，聪明着呢；但制订规则时就要假定所有人都不聪明，规则做得不细、不透，员工就可能做不好。

我做老总时，财务制度有，报账制度当然也有，连报账票据

粘贴同样也有规定。比如费用报销，一是把全部票据分出交通、办公、接待、其他四类，二是交通费需按飞机、轮船、火车、长途汽车、短途汽车、出租车的顺序粘贴，三是同一交通工具票据按时间先后粘贴，四是同一时间的票据按面额大小顺序粘贴。我们不仅画出了一个粘贴票据的图表，而且把老员工按规定粘贴好的已报账票据单复印出来，放到文件里面做样式，使员工没理由说不明白。

5 减少规则中“特殊情况下总经理特批”的提法

对于规则的认识，东西方的差距实在太大了。我曾写过一篇文章《中国人的聪明才智到底出了什么问题》，认为国人的规则意识存在不足，多讲谋略、讲机巧、讲厚黑，少讲规则、讲科学、讲法制，最后我把它概括成八个字：“分析规则，任意篡改。”

在企业管理中，我们的员工没有经历过工业时期的职业化训练过程，对规则的认同就不够，但我们管理者又恰恰要留出若干从规则中钻进钻出的缝隙，“特殊情况下，总经理特批”就是典型现象。

“特殊情况”指什么？往往没有界定，自以为聪明的员工常常去寻找理由去适应“特殊情况”的范围，总经理也很难作出理性、科学的判断，也就“特批”起来。那些钻空子的员工往往就以为得计，这样就加剧了员工苦心寻找“特殊情况”的风气。天长日久，很多已经存在的规则就被破坏，规则就在总经理“特批”的掩护下被踢飞了。待到“当初差之毫厘，而今谬以千里”之日，

收拾旧山河已十分困难。于是三令五申重新制订规则，咬牙切齿要求“坚决执行”，殊不知企业靠规则管理的文化已被破坏，积重难返。

在科学管理的企业里，极少有“特殊情况”的说法，即使有也会注明哪些特殊情况，按“当……就……”的方式处理非常规的问题。当然，有没料到的事情出现时，成熟的企业往往把它纳入“危机管理”之中。

话说回来，有的企业老总（尤其国企）过于热衷于“总经理特批”是为了集中权力、培养权威，最终只能是以人治推翻法治，以个人意志代替管理规则。这样企业风险变大，管理复制和传承困难，发展也受到很大影响。

6 企业能力不能超过总经理个人能力的上限是可怕的

总经理的权力大是自然的，但太多的事情都由总经理来决定、承担是不正常的。在今天团队为上的时代，如果个人权威依然大于规则的力量，是多么可怕啊！只有伟大的团队，没有英雄的个人。因此，有的企业某一个人过于突出、特别关键就不太正常，包括目前仍然活得很好、不断扩张的企业，潜在的风险太大了。

“抓住大事，放开小事，允许错事，防止坏事”是我在《营销人的自我营销》中提出的观点。企业大了，总经理无法大小事一把抓，即使下属做事信不过也得放手让他去试、去练，甚至让他不断交学费，只要不出现重大的品德问题就没有什么不可以放

手的。当然，监督措施一定要跟上，而监督要靠规则和程序来实行。没有规则，只靠一双眼睛，哪怕再加一副高度的眼镜也无济于事。

在给沈阳市政府领导讲课时，我给他们建议：高层管理者要多做选择题，少做问答题，不做论述题。这一建议对企业高层同样适用，也就是多让下属提交方案、提交设计稿，你作出判断，打勾打叉就行。决策是在两个以上方案中做选择，少亲自去做方案和设计，更不要长篇大论，从头到尾喋喋不休，要给下属以思考的空间、发挥的余地、承担的意识。

也许，有人会反驳，这与你的细节观念是否冲突啊？不，细节的到位靠规则去保证，靠程序与制度保证，而不是靠老总个人的聪明和努力。

在给企业总经理的培训课上，我曾总结过几句话送给老总们：“发现点的问题，寻求面的解决；问题出在岗位，答案藏在流程；员工违反流程，岗位培训缺位；反复训练无效，企业文化之过。”意思是总经理对企业存在的管理问题应做系统思考，不要头疼医头、脚痛医脚、东抓一把西抓一把、按下葫芦起了瓢、疲于应付。

老总发现一处问题，不必马上去管去纠（当然，厂房着火是例外），而应该考虑这是否为普遍现象。大多数岗位出现的问题，往往是管理流程不明确、不完整、不细化。流程没问题，多是员工培训不到位。日本企业新员工入社教育每年人均费用是400万

日元（2005 年的数据）；英国一个中层干部的培训往往前后历时 20 年，平均一人 75 万英镑的投入；2003 年美国企业用于员工培训的花费为 300 亿美元，占员工工资的 5%，全美已有 1200 多家跨国公司开办了自己的管理学院。如认为自己企业培训是到位的，但员工还是屡屡违反流程，就应该归结于员工的凝聚力了，最终是企业文化的问题。总之，高层应通过制定和推行规则来规范企业的管理，日常管理也就是解决类型性的问题。

7 偶尔为之，做透一事，解剖麻雀，形成风格

企业老总当然也可以偶尔把一件事从头做到尾，用意在于解剖麻雀，深入了解全过程，更准确地总结出特点、制定出规则来。也通过抓透一件事形成一种令出必行、行之必果的管理风格，不给下属以浮在面上的印象。需要强调的是偶尔为之，过多地搞下去就会破坏公司授权的规则，挫伤下属的工作热情。

我曾亲自抓过员工迟到。员工迟到非大事，偶有出现，用不着大惊小怪。偶尔遇见一个迟到进厂的员工，他低着头斜着身子溜过去，我从不去责备，也不会呵斥他站住。一个人一辈子从不迟到一次怕是十分困难的事，所以用不着管它。但有两种迟到的情况总经理要亲自管：一是重要成员多次迟到，以至于你觉得他有点精神恍惚，心不在焉。比如总工、财务总监、营销副总、采购经理等，你得亲自去了解他个人或家庭出了什么问题没有，或工作有无重大失误，还是有离职之意；二是整个公司员工迟到成为流行病，连续 3~5 天迟到率都不低于 3%，那就是大问题，

说明人心涣散。

我那次遇上的就是第二种情况，太多人迟到，干部几乎每个人一周就有数次迟到。那是我赴任总经理前对企业暗访时知道的情况，于是，我通过以下步骤来治理公司普遍存在的员工迟到病。

第一步，首次开干部会，我说了八分钟的话：“从今天起，我是本公司的总经理，各位的工作该怎么做不要问我，我不懂，但我有追究各位工作失误的权力。企业员工总迟到是不正常的，目前我只抓这一件事。普通员工迟到我不管，我只管在座的各位，包括我一共八位。大家都不愿早早上班，说实话，我也不想。可以由八点上班改为十点上班，不会迟到了吧（有人插话说好），但晚上八点下班（有人插话说太晚了），我还没权力把每天八小时工作制改为六小时，我们的效率也还达不到。从明天起，我只做一件事，管八个人的迟到问题。”

第二步，每天七点三十分我站在厂门口迎接员工上班。如另外七位干部中有八点后到的，我会与之对表，看看是不是他的表出了问题。没必要说人家不对，傻瓜都懂得迟到不对。

第三步，罚款？不，不罚款。每天下班前在厂门口的墙上贴一张公告，把八位干部上班时间列出来，迟到的用红色字。可能他不在乎钱，但他绝不会不要脸。

第四步，一周下来，按迟到次数的多少列一个单子，再次公布。迟到次数多的写在最上头，字号特别大，有一台手提电脑屏幕那么大。迟到次数少的字逐渐小一些。我让他的下属去看，只

要他不在乎，我也无所谓。

我打算陪着大家玩一个月，每天早晨花半个小时监督，傍晚花半个小时贴榜。果然第九天起就再没有干部迟到了，员工自然也不敢迟到。

总经理做一件事，要做就做透，我的话叫“布置不等于完成”，做透了就会在企业形成一种风气。

8 人性化管理的点点滴滴

每次讲座或演讲结束，学员总要问：“你强调管理要严，严肃、严格、严酷，那如何实现人性化管理？”问得太好了。我说，在很多员工都是德鲁克所说的“知识工作者（Knowledge worker）”的今天，人们的工作具有更强的知识性、专业性，劳动形式往往包括阅读、思考、讨论、研究，员工的知识资本累积在自己的头脑里，因而就要求得到尊重和自我实现，人性化管理当然就越来越必要。然而，人性化管理不是放任、放纵、放肆，只有严格要求，培养出高尚的职业素质，员工才有核心竞争力，这才是对员工真正的负责，才是当前中国企业最大的人性化。就像家长对子女，在小孩13岁前后，特别容易走错路，抓紧一些，要求严一些是必要的，随波逐流、听之任之反而害了子女、废了孩子。

人性化问题是个大题目，留给专家去谈，我在这里只说说我的一些做法，可能太鸡毛蒜皮，但我一直以为这些是人性化的一种实际操作方法，供各位读者评判。

第一，用“谢谢”和“对不起”开头。我每次同员工谈话，员工做对了、做好了，就说“谢谢”；员工做错了、做砸了，也先说“对不起”。“对不起，小王，你做错了，是我没交代清楚吧？”

“对不起，张小姐，这事不对，是流程不清楚吗？”“对不起，老李，你又错了，可能是我们对你的岗位定得不对。”

第二，写封短信，赞扬下属，送到他的妻子或父母手中。我一向奉行“当面批评，背后表扬”，当面批评当然不能有第三方，背后表扬也无奉承或应承之嫌。

第三，员工生日送一本他可能喜欢的书。送书时题写一句我认为有意义的话，并有一定的针对性，千篇一律“生日快乐”等于什么也没有说。克格勃即苏联国家安全委员会，是1954年3月13日至1991年11月6日期间苏联的情报机构。英国情报机关称克格勃为“世界上最大的搜集情报的间谍机构”。

第四，偶尔借车给下属用一次或一天。比如周末他的女朋友来了，比如他去火车站接前来探亲的父母。

第五，请普通员工吃饭。请吃饭只请没有任何职务的，吃什么不重要。不谈工作，只谈家常，以免成了克格勃式的调查，启发群众告密。

第六，送给下属两张电影票，尤其是正在恋爱中的员工。

第七，给分居重逢的夫妻安排一次情侣套餐，埋好单通知他们去，自己不用跟着当灯泡。

第八，让某人参加她女儿的一次市区演出活动，不记事假。

第九，每年9月1日放一天假，带孩子上学。

第十，把老员工甲的名言认真书写在一张精美的卡片上，郑重送给新来的青年员工乙。

类似的设计和安排还做过一些，我不认为这些是虚伪之举，至于是否与人性化相关，则任由各位去评说。用心以善，治理从严；策划要活，管理要死；管理格式化，团队职业化。

我想再说说开会的一些细节。

开会往往是高层管理者的一种主要工作形式，不可不研，研就是磨碎；不可不究，究就是深入。首先，我很少主持会议，如果轮到我主持，那一定不是讨论什么，而是公布、通报、宣扬什么；其次，尽可能靠后发言，其他时间大多为引导别人放开说；第三，提出观点多以建议、美国工程兵团的亨利·马丁·罗伯特将军（1837年~1923年）在总结英国议会、美国国会、市政委员会及民间社团的经验的基础上，写成《议事规则》一书，于1876年出版。商讨的口气，多数人认同了，进入纪要才改为坚定的语气；第四，发言多以“第二附和者”的形式出现，如“我同意老谢提出的‘票据不符合规范予以撕毁处理’的意见”。

开会大多是议事，如果老总一上来就“亮剑”了，别的人只有去附和你，如果被指责就只会挖空心思找理由分辩，议事就很难议下去。美国人罗伯特写过一本《议事规则》，说的就是怎么开会，很值得我们去看看。

我对人性化的理解是：在尊重人的前提下，以提高员工个人

竞争力、培养其生存能力为主要内容，以职责范围内的发挥其主观能动性为主要形式，最终达到团队协调、配合默契、步伐整齐，整个企业蓬勃向上的目的。

团队的多数认同并正在执行的规则不容随意更改。所谓正规化就是一个组织依靠规则（尤其是程序）指导员工行为的程度。因此对少数人违规的容忍是对多数遵守规则者的打击，这从根本上说是非人性化的。早年严复翻译《自由论》时还没有“自由”一词，于是译为“群己权界论”，认为自由就是群体和个人的权力界限。在企业中，华为的任正非强调对待规则需要“僵化、优化、固化”，这很值得我们参考，所以张扬个性应在职责和岗位标准范围内。

管理者要努力使整体大于各部分之和，还要使今天与明天相适应，相平衡。

——汪中求

三、布置不等于完成(1)

——承上启下重在中层中层管理干部在此用来特指企业部门经理，可简称为“中层”。我一向认为，企业的董事长不一定是专家，总经理也不可能在产、供、销、人、财、物多方面专业，而中层在自己所从事的领域应该专业，时日稍长理应成为专家。下情上达，中层应从专业角度进行提炼分析，引导正确决策；上情下达，中层应从专家角度予以分解细化，指导员工执行。所以，中层对细节应有更充分的认识，对细节管理必须起示范带动作

用。如何示范？本书结合我多年的职业经历以及在 40 余家企业的推广实践，提出 8 条建议。

1 对上司劝谏委婉，执行坚决

中层对下管着一批人，但头上仍有上司。上司也是会犯错误的，有些工作思路也不尽正确，作为下属有权劝谏。但是，劝谏是有学问、有策略、有细节要求的。

首先，劝不过三。三次劝阻无效就只能执行，即使有错，作为决策者的上司应负责，如有条件做书面记录更好。

其次，劝不是顶。态度硬朗但语气委婉，最好以“我以为……是否更好”的句式，最后可以加重语气用“您的坚持可能有您的理由，我会执行；但请再斟酌，或许有更好的方法”等语句。千万不要用“你怎么这样”、“绝对是个错误”、“一定是我说的正确”之类的句式。沟通是为了解决问题、协调工作，而不是争输赢、斗口角。

第三，记住不要在背后嘀咕、议论。你有很大的权力，但没有在第三方面前批评上司的权力。嗓门大并不等于有说服力。

第四，重要建议或特别提示需做一点策划。有一年我劝我当时的老板把工厂卖了，关系重大，于是做了一次策划。我把老板请上我的车，声称请客，于是开车出厂一直北行，从中山市一直开到东莞虎门大桥上才停下：“老板，请您下车，我想跟你说三句话——一是……二是……三是……就这么三句话，这就是我今天的请客。现在我们上车回去找个地方吃饭。”数年以后，老板

一直记得那次的谈话内容。

2 对下属工作有威，交往有度

对下属在工作方面是不可“哼哼哈哈”的，工作就是工作。我曾认识一位国企的书记，做人十分谦和，很得下属爱戴，但转任厂长之后，却缺乏指挥能力。那时我才27岁，厂长每次都是远远地喊我“老汪啊”。他布置给下属的工作，常常被当作玩笑而根本不去执行。

工作起来，我常常被人评价为“难缠的人”，但我不在意它的褒贬。我要员工下午五点前交文案，四点半就会电话去催，五点没交来就会告诉他我等着，六点下班了我再次打电话声称我继续等，大有不按时完成任务就不吃不喝之势。

我在清华同方做销售中心的中层时，要求下属做工作日志，每月外勤人员回公司集中汇报工作、参加培训时，就把日志交到我办公桌上，不交的不给报账。一百多人的日志，我不可能全部审看，但我会抽查一部分。有人以为上月抽他下月可免，我偏再次抽他，并在学习会议上做点评。有一位调皮的小伙子被我连续抽查了四次，点评了三次，后来他再也不敢应付了。全员都知道汪中求做事的态度了，糊弄是行不通的。

与直接下属的交往也应适可而止，应奉行“远者近之，近者远之”的交友原则，不与直接下属太近乎。我不赞成公司关系个人化，即使打算刻意培养的接班人，也不能因此而交往更密，更不向他许诺有机会提升他。同事一起游戏、娱乐当然可以，但从

无固定的玩伴或娱乐圈，虽然也去过娱乐场所，但极少带着直接下属同往（除非集体活动）。总之，因为工作需要，不想让人觉得我和谁特别亲近。也许，这样不一定对，但我因为没有更好的处理办法，于是就这样简单化。当然，更不可以在同事中交女朋友，办公室恋情后患极大。

3 承上启下，细化规则，专业把握

记得当年毛泽东号召“向雷锋同志学习”，学什么？周恩来就补充道：“学习他爱憎分明的阶级立场，学习他言行一致……”对于主席，总理就是中层。中层就应该去补充、去分解、去完善、去细化。我们的企业中层也是一样。

三、布置不等于完成(2)

比如，总经理关注成本，财务部除了例行做出财务成本分析外，还应把主要品种、新开发产品、处于盈亏临界点的产品的成本，做出更详细的分析。采购部门也可以把价格波动较大的原材料、使用量最大的配件、各方面反映进价过高的品种，做出更详细的对比。销售部门也可以对同业价格竞争做出报告或画出曲线图供老总参考，甚至人力资源部也可把人才结构与工资结构、奖金幅度与同行进行比较分析。

又比如，公司做出了销售计划，营销部门应把计划分解下去，一表变五表，即：《各主要品种销售计划表》、《各区域销售计划表》、《各业务小组销售计划表》、《不同利润产品销售结构一览表》、《月度进度表》。

再比如，公司原有招聘流程是有效的管理文件，人力资源部第一年可往下细化建立起《面试流程》，第二年可再细化提出《面试场地布置选择方案》、《关键岗位招聘面试题库》等。一点一点积累，三年五年下来，公司管理就会更完善。

在自己的领域，中层理应比高层更专业。

4 听话和说话并非没有技巧

中层与下属谈话，尽可能采取前倾式，身子适度前倾以示坦诚、专注，频频配之以点头首肯，会使下属更愿意倾吐，说出比原来打算说的更多内容。当对下属产生了负面情绪，可以表示失望，但不要表示生气。尽可能到下属的办公室或工位上去同他谈话，一般不要电话把下属叫到自己的办公室“听令”。

给下属布置事情，如果第一次交代最好能给他一个步骤。比如洗茶杯，告诉他把茶杯拿去洗，把茶水倒入水池，再把茶叶倒进垃圾桶，再洗净水杯，再用布擦干，再把水杯倒扣在茶几上，再洗净抹布晾起。有些事交代时说不清步骤，就应强调要点或关键点。比如办培训班，交代重点要注意讲义、幻灯和音响的准备和调试。如果批评下属，最好采用“三明治式”，即两端大赞美夹着一个小批评。因为抵制批评是人的本能。

同上司说话，也要注意五个要点：一是，一件事能用三分钟说清楚，就不要啰唆；二是，尽可能用数据说话；三是，用专有名词；四是，分条陈述，用一二三四说话；五是，用三段论的方式说话，先说结论或结果，再说原因或过程，复杂的事情或观点在最

后作提示、强调或说明。当听上司说话时，最好别忘了带上笔和工作笔记本，因为一般人很难记住七件以上不同的事情。

与同事讨论问题时，辅之写字板对表达有很好的帮助。板书要点、数据建表、以图解意，非常有利于交流。脑图、鱼刺图、立面图等都很有价值，让更多文字不易说透的事立马明朗起来。最后切记：采纳其他同事的好主意时，千万别说成是自己的主意。

5 介绍“鱼缸管理”

把迟到者名单上墙，迟到次数多的以更大字号置于顶端，这一抓迟到的做法就是“鱼缸管理”。“鱼缸管理”的意思是把一些事情完全敞开，让更多人知道，像把金鱼放在鱼缸里一样。

有一家公司销售部门的报销制度就很特别——实报实销。报销单与每位业务人员的“费用业绩比”都要上墙，每周排一次，每月综合排名，让大家去评去议。业绩不佳者就得更加节约费用，费用较高的就必须有更高的业绩支撑。于是，业务人员学会了不见客户可以住招待所，与重要客户见面住星级酒店的套间也是必要的。一个晚上坐火车可到的就在火车上睡一晚，必须坐飞机的地方尽可能早计划，提前买打折票，能省钱就省钱。这样公司好像放弃了费用标准，但员工自己心里有一把尺，因为所有的费用、业绩数据都摆在墙上。谁想做矮子，谁愿意让人看不起呢？

6 分类是管理工作中的通用技术

人之所谓聪明，常常是就思维能力而言，当然还有记忆力、反应敏捷程度等，思维能力我觉得最要紧的是分析、综合、推理

三方面。管理工作中的分类既需要分析，也需要综合，而且在很多方面都可以用到。

三、布置不等于完成(3)

比如，工作可以按四个象限分类：重要且紧急的、不重要但紧急的、重要而不紧急的、不重要也不紧急的。

文件也可以分成四类：必须审阅并须回复的、需阅但不一定回复的、可阅可不阅的、根本用不着过目的（下边随意投送的）。

客户也可以分成四类：意向客户、准客户、在线客户、忠诚客户。不同的客户有不同的判断标准，有不同的服务要求，业务人员对不同客户跟进以达成其晋级，也有不同的记分，因而影响其收入。

再如业务人员的客户移交也分四种形式：意向客户电话移交，准客户当面移交，在线客户由经理监督移交，忠诚客户公司会策划一个活动促成其完整且郑重地移交。

7 访问客户更需进退有度

我做销售部经理时，就为自己立下了许多拜访客户的规矩。

提前三个工作日发出“访问日程表”；

拜访经销商应亲自去两家店铺、访谈三个导购人员、抽检四份出货单、验看五份用户反馈表；

不接受客户的招待（工作餐除外）；

不参加客户安排的歌舞、棋牌之类的娱乐活动（有上司同往且上司首肯除外）；

专卖店货架上货品摆放不妥当，给予整理，货品有灰尘必须擦拭干净；

VI 是 Visual Identity 的缩写，译为：企业的视觉形象识别系统。凡我公司的宣传材料，无论在会客室、谈判桌、资料架，如被放乱须整理之；

店内布置不符合公司 VI 设计规范，应及时地予以指出，并力图使之及时纠正。

8 每年选一个课题，写一篇论文

企业干部写论文当然不可能是制度，但我做总经理时会要求中层干部每年写一篇论文。我进入中层的第二年意识到这样做很有必要，于是就坚持了下来。写论文，不一定要发表，但每年选一个课题，从年头思考到年尾，不断搜集相关资料、整理案例、借鉴一些别人在这一问题上的见解。365 天下来，一个小问题自然就思考得比较明白，比别人透彻了。如果 10 年下来，每年聚焦一个问题，10 年之功的积累，你想不专业都不可能。

在《细节决定成败》一书的“作者介绍”部分，有一段小标题为“功课积累文章”的文字：“从做推销员之日起，十余年来，坚持不断地做日记、计划、总结和专题研究，功课不辍，积累和发表了 57 万字的市场营销与经济管理方面的著作和专题文章。”这是我的一种学习习惯，也是一种工作习惯。

近三年，尽管平均每月讲学七场（大多一场为一整天七个小时），身兼四家企业的顾问，自己还有一点小投资在两家公司，

但还是精读了 29 本书，写了 4 本书，发表了 18 篇文章。虽然精品极少，甚至还有次品，但心得在积累。坚持做功课，写专题文章，做专题研究，天长日久，其功大矣。

不少人都有这样的体会：很多事在内心深处回味一遍或梳理一下，会觉得掌握了很多，不仅思路清楚，而且认识深刻，不免一时沾沾自喜起来。但是，当你打开电脑或铺开稿纸，把一个问题按逻辑要求展开来，做成一篇论文的提纲，列出三级目录来，顿时就傻眼了——我们懂得太少，我们的认识太浅。

就在此书已近完稿之时，我的太太无意中看到了这一节的内容，也觉得这节与细节没有关系；于是，我给了她一份以她目前的岗位讨论“促销”的论文提纲，她认真将提纲看过一遍后说：

“没做透细节功夫，这篇论文还真的写不了；如果这篇论文写完整了，即使无真知灼见，也会对促销有很深刻的认识。”功底体现在细节上。在此，附上提纲《促销的科学，科学的促销》，以为正在中层管理岗位上的读者借鉴。

《科学的促销 促销的科学》1 促销是营销学中的重要元素之一

1 1 科特勒的 4P 理论仍然是营销经典

1 2 促销包括人员推广、广告、公共关系和卖场活动

三、布置不等于完成(4)

1 3 日常所谓的促销多指卖场活动 2 促销需置于营销各要素之间通盘考虑 2 1 广义的促销需要充分考虑产品、价格、

渠道等 2 2 狭义的促销（卖场活动）也需要与推销、广告、公关相配套 2 3 促销需要策划，也需要培训，还需要管理 3 电信公司促销之成败分析 3 1 常用的促销方式 3 2 促销带来的正面效益 3 3 促销的遗憾和副作用 3 4 促销不足的原因 4 系统的促销 4 1 促销的手段 4 1 1 促销手段 16 种 4 1 2 我公司可采用的手段 4 1 3 各手段的利弊分析 4 2 促销的管理 4 2 1 策划前的调研 4 2 2 在充分调研的基础上寻找促销机会 4 2 3 确定促销手段、促销产品及促销范围 4 2 4 提出策划书 4 2 5 实施中的注意事项 4 2 6 结果评测及促销总结 4 3 促销培训 4 3 1 促销中的人员素质要求 4 3 2 促销人员应该知道、应该会的内容 4 3 3 促销问答手册 4 3 4 促销人员语言、行为的训练 4 3 5 促销人员的过程跟踪与考核 4 4 促销配套 4 4 1 促销配套工具 4 4 2 广告配合 4 4 3 公共关系与促销活动的配套 4 4 4 促销活动中充分考虑其对品牌的正负影响 5 附录 5 1 文中涉及专有名词的解释 5 2 引用语的出处 5 3 参考书目 5 4 数据来源 关键词：电信促销手段管理培训配套 以上几条均属建议，只是自己艰苦创业的体会，并无推广的理由。然而，有一条则固执地认为应该推广，那就是中国企业管理干部（尤其中层）必须要补科学管理这一课。

9 补科学管理的课在我的另一本书《精细化管理》中，我们用了很大的篇幅来说明中国企业走精细化道路是必要的，其中有一个很突出的观点，就是中国在改革开放以前，没有真正意义

上的企业，几乎都是国务院的一个加工车间或一个配送中心。企业不管市场，不理销售，自然也用不着操心采购，一律统一配给。就生产而言，人财物一个也没管到位：人是由劳动局、人事局、组织部在管；财的管理形同虚设，利息的概念都没有，连成本也是极少数人考虑的，更不用分析投资回报率、资金使用效率、机会成本等等；物的管理表面上是很不错的，小有物资科，大有物资处，再大有物资局，但都是管一堆静态的、死的东西。“物流”一词是近五六年的新概念。

连企业的概念都不完整，企业管理更无从谈起。中国是一个劳动力极为丰富的国家，同时又是一个组织效率低下的国家；中国是一个消费巨大的市场，同时又是一个尚未建立起秩序和规则的市场；中国是一个极为在意人际关系的社会，同时又是一个明显缺乏互信的社会。从企业和经济的角度看，我们认识管理的确是很晚的。

改革开放以后，尤其加入世贸组织以来，我们极大地与全球性的工业化汇流了。因此，我们不得不花更大的精力、更高的代价回过头来思考管理问题。虽然，我们的祖先非常伟大，创造了丰富的文化，其中不乏深邃的管理哲学，但毕竟没有落实到方法、步骤、工具上，故而难得要领，更难实施。于是我们转向了西方，转向了更为务实且易于掌握的一些管理科学。

西方在 1910 年~1920 年间，管理主要是强调规模效率，“做大”是主要的考虑；直到 20 世纪 20 年代，一个名叫弗雷德里克·

W·泰勒 (Frederick·W·Taylor) 的人，才让人类进入到一个新时代——科学管理时代。这位因为视力差而没有上成哈佛（通过了入学考试）的工程师，一生获得了一百多项专利，但让后人对他敬仰的还是他的著作《科学管理的原则》(The Principles of Scientific Management)。

三、布置不等于完成(5)

泰勒坚定地认为：“几乎没有一个熟练的工人不是投入大量时间研究可以如何慢速工作，并且还要使雇主相信他的工作速度恰到好处。”于是，泰勒努力研究如何提高工作效率，他找到了如下途径：

① 分析某一特定工作，找 10 个或者 15 个特别擅长这一工作的人；

② 研究每个人精确的一系列基本操作或运动，以及每个人使用的工具；

③ 用跑表来计算每个基本活动所需要的时间，然后选择完成那一工作每一部分的最快方式；

④ 去掉所有错误的、缓慢的、无用的动作；

⑤ 把最快最好的动作和最好的工具收集成一个系列。

泰勒在纽约进行的一次管理演讲，竟然吸引了 69000 名听众。尽管

对泰勒一生的描述，参考斯图尔特·克雷纳等著的《大师：世界 50 位管理思想家》一书。今天诘难泰勒成为一种时尚，但

无论如何“科学管理”是一大飞跃，不仅仅是从生产力方面，就劳动力的尊严而言都是如此。

企业发展到了今天，原本很原始的问题并没有得到解决，甚至根本就没有人去研究。比如：把每个工人的各项工作内容都转换成简单的基本动作；描述和记录每个基本动作及合理的工作，并且加以整理分类；研究并记录优秀工人实际操作时，应该在工作时间上放宽多少百分比的弹性，以涵盖工作时不可避免的延误、中断和小的意外；研究并记录为防止工作疲劳，应该允许工人每隔多长时间休息一次，每次休息多久。当然，更为复杂的是对那些非机械操作工人、新的白领工人、知识工作者的管理，如何进行科学分析和有效调度。

我们不要一谈到泰勒就是压榨，就是剥削。相反，我们可以通过科学管理提高效率，然后减少劳动时间，降低劳动强度。这不是倒退，而是补课。

泰勒之后，才有了人际关系管理、组织功能结构、战略规划等理论，至于全球化、学习型组织、知识管理的提出则是20世纪90年代以后的事情。西方花了百余年走过的路，我们可以更快些，但阶段跨越则十分艰难。何况我们知道的名词多，并不等于我们学到的东西多。就算全社会热得烫手的“学习型组织”，也未必有多少人真正弄明白了；自称“学习型组织”的企业，也未必真的符合当年《第五项修炼》的作者彼得·圣吉的设计。

企业管理要一步步做细做实，不可能一下子来个大的飞跃，

一口吃个大胖子。

管理者的成功源于将寻常的事情做得不寻常地好。

——《追求卓越》作者汤姆·彼得斯

四、知道不如做到——细节习惯的训练

无论是政府机关、企业还是各类社会组织，通过一些具体可行的方法对全体工作人员进行一些习惯的训练，这对于提高人员素质是至关重要的。一个人的思想意识、思维方式等很难改变或改造，但一个人的行为是可以靠强力来扭转的，我们可以通过改造行为的方式来达到改造思维的目的。当然，这种行为的改造有时是强制性的。勉强成习惯，习惯成自然。

1 清单习惯

以企业为例，企业的使命落实到战略，战略落实到规划，规划分解成计划，计划分解到日程。员工就应该按本系统、本组织的日程要求，做自己的工作日志。

工作日志就是我们提出的清单的一种形式。

工作日志其实很简单，就是把当天要做的事情一项一项地列出来，加上序号、标准、用时，一天结束后看看完成了没有、做到位了没有、做好了没有，没有完成或没有做好的原因是什么。这样一来，天长日久，就会形成习惯，想问题就会比较全面，而且有利于跟上下游的工序配合。如果一个人力资源部的全部工作人员的工作日志都在内网上共享，那么整个部门的工作效率就会大大提高。

在《细节决定成败》的附录三——“总经理必须做的事”中，列出了总经理每天、每周、每旬、每月、每半年、每年六个不同的时间段应该做些什么，一共 70 条。这也是一种清单习惯。有时习惯性地为自己整理一下工作内容、大小项目以及工作进度，确实可以既省时又省力。

日本的汽车出租公司的司机外勤管理方法就既简单又有效。他们在每辆汽车上安装一台针孔打印机，备用的是一种专用的打印纸（如图 3-1 所示）。

图 3-1

打印纸上有三圈数字用来记数：汽车打火和熄火的时间（以记录车辆做功时间）、行车里程（以记录车速）、单位时间耗油量（以记录运行成本）。每车每天一张记录纸就把该车的全天候工作状态、工作效率和成本一一记录在案。如有堵车等特殊情况，司机会另做记录和说明，并经用车人证明后，传真回公司备案。因此，评比、考核、计酬的依据就很充分了。这就是一种清单习惯。

孙中山的这段话出自《建国方略》，“坐”是“因为”的意思。正如孙中山先生所说：“中国事向来之不振者，非坐于不能行也，实坐于不能知也。”清单不难设计，也不难执行，关键是我们愿不愿这么做；清单习惯借助自动化、信息化来实现也不难，我们也可以开发出类似的自动化设备，关键是我们是否认为需要。

2 定置习惯

所谓定置包含两方面：空间的定置和时间的定置。

空间的定置主要是指所有物品、材料、工具等都需要有一个摆放次序，有一个固定的摆放位置。我们曾对三家企业的 176 名办公室工作人员做过一次检测，得出的结果是平均每人每天有 87 分钟在找文件、重新整理文件、找尺子圆规之类。这是很可怕的，工作时间被无谓地浪费，工作效率大大地降低。而这又不能怪他们工作不努力，完全是因为没有经过定置管理训练的缘故。

多数制造型企业的生产系统都推行过“5S 管理”，生产现场的材料、半成品、成品、工具、工装、配件、耗材等的放置都很有秩序，即使人员换岗也不存在找不到东西的现象，而绝大多数非制造型企业的白领却很少进行过这种管理训练。

定置习惯还包括时间的定置。所谓时间的定置就是一些常规的、成周期的事情，应定时进行。

以各种会议而言，很多董事长、总经理就完全没有时间定置概念。很多员工都不喜欢这种情况：下午四点，突然接到总经理的电话，“五点半开个会”。而每个人都有自己的安排：拜访客户、接待记者、部门讨论等等，即使在写一份报告被无故中断也很不好。如果随时可以召集开一个不知主题、不明议题的会，只能说明我们手头工作量不满。最终，那个临时召集的会效率也会很低。想要提高会议的效率，就应该制定例会制度，形成时间定置概念。哲学家康德在哥尼斯堡大学教学时，每日起床、写作、讲课以及

吃饭和散步，时间都非常准确。早晨，每当邻人看到康德教授携着手杖步出家门，走向两旁栽着菩提树的小路时，此故事见亨利·海涅的《论德国宗教和哲学的历史》一书。就知道是六点半了。如果自家的钟是六点三十五分，那一定是自家的钟快了五分钟，拨回来准没错。当然，我们不一定要像康德那样生活，但在工作中有良好的时间定置习惯，就会使团队成员之间的配合更默契，整个组织工作效率就会提高。

从某种意义上说，研究细节的意义在于效率。做定置习惯的训练，意在培养下属能够有节奏、有次序地做事。尤其在团队合作时代，定置习惯的训练可以使团队整齐划一，减少由于参差不齐而需要等候、调整等浪费时间的麻烦，从而提高工作效率。

例会怎样开管理例会是处理日常问题的主要手段。但是，有过管理经验的人都有这样的认识：管理例会开好了的不多，80%的会议都没有什么效果。一般来讲，务虚的会议好开，务实的会议难开；计划性的会议好开，解决问题的会议难开；问题明显，要求整改的会议好开；问题不明显，分析责任源头的会议不好开。另外，例会中，情况汇报多，原因分析少；问题说明多，解决建议少；听得多，说得少；会议记录多，落实到位少。

那么，如何解决上述问题呢？

第一，要坚持以下几个原则与态度：

（1）领导不要相信例会可以解决所有问题。例会可以解决调度协调问题，作业困难支持问题，计划安排、任务分配问题。

但是，问题的根源性分析最好不要涉及，对于频发问题的刨根问底不要在例会上进行。要以“微服私访”或者“调研小组”的形式把问题根源搞清楚，然后面对面地研讨对策和办法。

（2）领导不要把例会当成追究责任的会议。例会的使命是发现问题、发现难点，不是追究个人责任。在例会中，永远不要有追究个人责任这种意识，也不要让干部有这种心理印象。会议就是呈现问题、困难、计划、分工，与对个人的评价无关。领导要让问题都在例会上暴露出来，但是，不追究任何人的责任，只探讨解决办法或者提供解决困境的支持。如果有人捂着、盖着问题，结果要自负。

（3）参会人员不要把例会看成责任追究会议，更不要当成攻击异己的“媒体”，或者推诿责任、为自己辩护的“下院”。会议就是来谈问题、谈困难、谈计划、谈分工的地方，没有任何其他意图。领导层要打击在会议上谨小慎微、别有用心的风气与心态。

（4）例会不进行任何务虚讨论。例会就是分析企业现在需要协调的问题和需要安排的任务。

（5）例会不进行任何鼓动宣传工作。例会是抓事实，不是抓干劲的。

（6）例会要有记录。问题、困难反映记录，措施记录，任务分工记录，时间计划记录等等。在下一次会议中，检查本次会议决议的落实情况。

第二，把例会内容进行简单分类：

（1）情况通报。就是日常工作进行得怎么样，以及上次例会的任务完成得怎么样。

（2）调度协调。工作中有什么困难、问题需要在会上协调解决。比如：生产部需要增加××原材料供应量，销售部需要解决××产品的技术问题等等。

（3）计划、任务分配。对某项任务进行分工落实、时间规划。

（4）问题、困难汇报。对于本部门不能解决的问题和困难进行总结与汇报。

第三，按照以下程序和思路展开会议：

（1）备会：内容要点情况通报① 本职、本部门工作完成得怎么样② 上次例会的要求落实得怎么样③ 管理活动开展得怎么样，诸如 5S、细节管理这样的活动调度协调① 计划落实中，遇到什么问题，需要哪些部门配合② 计划落实中，人力、设备、权限上有何不足，需要什么支持问题、困难汇报① 技术装备问题② 人员配备问题③ 流程、规章、标准问题

（2）会议进程控制：

- ① 听取汇报；
- ② 上次例会要求的落实检查；
- ③ 明确、确认问题和困难的含义；
- ④ 解决办法讨论；

⑤ 任务分配讨论;

⑥ 决议。

(3) 决议:

① 复述决议内容;

② 沉默视为同意;

③ 决议记录在案,下次例会检查落实情况。

3 接点习惯

先讲一个故事。一个商人请一位画家到家里吃饭。商人亲自下厨,他的妻子则陪着画家聊天。于是画家就一边与女主人聊天,一边给她画了一幅素描。素描画好后,商人看了很满意。就在商人啧啧称赞之时,只见画家远远地向商人伸出了左手的大拇指,类似于做比例测量的姿态,右手在素描册上迅速地勾勒着。商人便迅速地摆好姿势,让画家为他也画一张。很快,又一幅作品完成了,商人很兴奋地抓了过来。但他却不高兴了,原来素描册上画的并不是男主人,而是画家左手的大拇指。商人很不高兴地嘟哝着说:“我以为是帮我画像呢。”在工作中我们也常常犯同样的错误,而且很频繁,那就是“我以为”。我们常常“我以为”,结果却“并非如此”,等到明白以后,却为时已晚,或浪费了机会,或浪费了时间,而重要的是使上下游的衔接无法到位。因此,如何克服“我以为”来减少团队合作中衔接的失误,就成了一个很重要的问题。接点习惯也就因此而被提了出来。

工业时代的主要特征是“分工越来越细,合作越来越强”,

这就更需要我们团队中的每个成员都要努力进行接点习惯的训练，来强化自己工作中的衔接能力，以减少合作中衔接的失误。

下面介绍三种接点习惯的训练方法。

第一，承诺制。

用于上司对下属布置工作，多是高层对中层布置工作时使用。所谓承诺制就是下属向上司打工作领条。我们借100块钱会写个借条，领10本信纸要写个领条，但接领一项工作（有的工作很重要，事关成千上万元的成本，或关乎十万百万的利益）我们却不习惯打条。比如，总经理给部门经理布置工作，就要求下属写个条，写清楚何时、何地、接受了何任务、何时完成，如有必要还要写上完成后的验收标准和成本代价，最重要的是要签上姓名。中国人一向注重签名，签上名就意味着承诺、负责、说话算数。重要工作的布置，一定要落实到文字上，并且一定要签字。面对白纸黑字的承诺，事后的评价、追究、考核就有了依据，也极大地避免了交代工作时没说清楚、没听明白、互相赖账、无法追溯的可能。

第二，进度表。

多用于中层经理对下属布置工作时使用，尤其适用于对一项工作可拆分成若干子项目的情形。常见的格式如表3-1：表3

1	工作进度表	序号	项目	责任人	完成时间	验收要点	备注
1							
2	N 责任人（签名）：						

这样的表很简单，一件事分成了几个子项目需要分头完成，

一张表分发下去，每个责任人都要签上名，每人存一份。这样，每个人的责任心都会有所加强，检查落实容易到位，工作考核也更方便。

这样的进度表累积到年底，我们就会发现评优、奖惩就不为难了。当然，一些成熟的企业已经建立了现代企业制度，有了更好的方法，如项目管理软件、MindManger 等，但对于大多数中小企业而言，先按这种方法操练起来，对员工素质的提升会很有帮助。

第三，口头复述。

工作中很多小事情上下沟通时没有必要写领条、列进度表，但应让接受指令者重复一遍，避免衔接的误差。比如让秘书去买一张机票，秘书听明白之后，必须再复述一遍：“买一张 12 月 22 日下午 4 点左右从北京到广州的机票。”这样可以避免出现机票日期不对、地点不对等错误。

这样的做法挺机械的，似乎上司对下属不尊重。其实，大可不必这样理解。建议有想法的人去碰一碰计算机的 Word 文件操作系统，关闭文档时，看到界面上出现“是否保存？是（Y）、否（N）、取消”的提示框就明白了。微软这么设计，并非认为所有人都是糊涂虫，而是加一道确认，减少误操作，减少错误率。

管理就是这样，把所有的琐琐碎碎的事情，一件一件地认真对待，并努力做透，才是正途。

4 换位习惯

换位习惯，准确地说应该称之为换位思考习惯，就是站在工序和环节的下一位去思考问题，站在服务对象和顾客的角度思考问题。我曾入住一家四星级酒店。早餐时一进餐厅就有服务员来收餐券，这当然是应该的，但收完餐券就没下文了，也没有给我领座。我找到一个座位坐定后，发现没有餐巾、刀叉、筷子等，去盛稀饭时发现盛稀饭和牛奶共用一个舀勺。用完餐需要餐巾纸，举目四望却不能对视上一个服务员，于是只有“哎、哎”地大声叫。以上这些细节都不是什么大的问题，在地摊上就更不当一回事，但在星级酒店就是服务的缺陷，或者是餐厅服务的故事（虽然是小故事）。应该让服务员到别的酒店去消费一两次，别人的优点就学，差的地方对照自己去改正。当自己作为顾客时发现的问题，记忆是深刻的，改起来也容易，比领导苦口婆心去教育快得多，彻底得多。

有时候，我们很多事也努力做了，但就是不到位，多数是因为没有站在被服务者的角度去思考。在广州开车，我在一个路口处突然愣住了，不懂该怎么走，两块指示牌：一个“环市路”，一个“内环路”。我怎么也找不到哪条是环市路，哪条是内环路。如果立路标的人带上自己外地的亲戚开车跑一趟，我想就不会这样挂路牌了。

在老家办出国考察的手续，反复几趟地跑，不是配套材料不齐，就是表格填写不对。我还是一个所谓的知识分子，读了17年的书还填不好一个表，没有读那么多书的人该如何呢？如果以

已推人，这些干部一定会给出材料清单，做样表示范，指出哪些地方最容易错。这样，我们老百姓办事也就方便了。

公务员和事业单位的工作人员服务不好，恐怕也不能说他们都是态度不好，公仆意识不够，而是因为接受过换位思考的训练。

在企业，换位思考的习惯可以训练出来。比如让员工到下一道工序工作一周、让销售经理去生产部当 10 天见习副经理、让财务人员到市场去收货款；再比如让生产部的干部协助采购部的人去买一两次比较紧俏的原材料（而且在公司资金紧张的时候）等。

员工经过一定量的系统训练，习惯于列清单、习惯于定置、习惯于做接点和换位思考，天长日久，团队的成员工作起来，就一定能变得更细致、更认真、更到位，合作也就更流畅，效率也就更高。

少成若天性，习惯如自然。

——孔子

问答录：对话汪中求(1)

问题 1：我是一名中小企业的营销主管。我觉得中小企业的员工流动性很大，其执行力也非常差。作为主管应该怎样做好计划并实施以及如何检查工作？有哪些细节可以方便我们处理这个问题、这个环节？

答：由于中小企业不具备大企业的吸引力，在社会公共关系

和传播上也不具备优势，容易造成人员流动性大。但是中小企业也有很多的优点。比如船小好掉头，人员思想较易统一等。

中小企业执行力差，这个按道理是不应该的，应该说越小的企业执行力越好。因为它的管理层次比较单纯，贯彻起来环节少，传递时间就短，所以执行力应该更好。如果说你们的企业执行力差，就要对具体情况做分析，我不是很了解，所以不一定能说到点子上。但有两个共性的问题，我觉得你可以参考：

一是要建立例会制度。因为企业是个生命体，有自己的生命、内在的逻辑，所以每天、每一周可能都会有一些问题积聚下来。就像个人成长的过程，总有细菌和病毒的侵扰，所以人要定期体检。企业的内部的体检也应该定期进行，小的环节往往会潜藏着危机。企业的体检怎么做？用例会的形式来检查。

二是大家每一次碰到一起，其中一个人或者高管应该成为这批人当中的核心。我们少去打点麻将，少去打什么拖拉机、斗地主。我们可以把这种小组的集合（哪怕是吃饭）迅速地变成一个学习的环境，讨论一个小问题。养成一种习惯，这样就会使学习的能力大大增强，执行能力肯定就强了。每次只要三个人以上的组合就可以讨论一个小专题。要去发挥小企业的优势，而不要盲目地模仿大企业，否则会适得其反。

（根据湖北楚天电台《名家讲坛》演讲现场的问答整理）问题 2：会前我们对《细节决定成败》有很多的了解，在实践中也有很大的收获。您说细节包含在整个管理的过程中。比如说招聘

过程是一个程序，接下去如何面试又是一个子程序。我的问题就是，这个细节制定完以后，接下去细节的细节呢，是不是无数次的分解下去，有没有一个度，这个度该怎么掌握？

答：这个问题非常尖锐，也非常到位。在我的另一本书上说过“人生最难掌握的规则是度”的话，关于细节的度，我表达为颗粒。

细节到底细到什么程度？细是无尽的，我们现在的企业到底应该细化到什么程度，要立足于实际。我讲过“管理的岗位和流程的标准化”，发展过程为三个阶段：明确、准确、精确。最早我们对一杯可乐的要求是没有标准的，后来提出来喝凉的，就不能热，这个时候开始有标准；再往下什么叫凉的，后来提出的标准是4℃，这个口感最好。那么3-8℃是不是更好，以后有可能是，但是现在不必要那么细。

企业细化到什么程度，我们去一个企业做调查研究，会提出一个度的标准。华为的任正非讲过一句话，企业管理有三个化：第一叫僵化，第二叫优化，第三叫固化。僵化就是当前我们的管理者有能力把管理规则细到现在这个程度，让所有的员工严格按照这个规则去做，僵化执行，死板的做，错了就是管理层的事；优化是经过两到三年的实践之后，总结出这里面确实存在某些方面的误差，或者某方面的不完善，这个时候开始进行微调；又过两到三年，规则制定成熟了，到位了，就作为一个长期的管理标准，固化下来。所有的不断细化的过程，一定要讲究规则为王，

就是对规则的刚性要有充分的认识。如果这一点做不到，所有的细化都是空的。

（根据在中国储备粮总公司讲课的问答整理）

问题 3：许多企业也重视细节，但往往效果不尽如人意，员工也许会用各种方式取巧，企业高层也许会为忙着堵住“细节”窟窿而焦头烂额。这样的问题应该怎样解决？

答：这个错误的出现不在于细节，而在于对管理的理解。因为管理靠的是规则，不是靠高层的现场智慧。目前中国企业建立规则的重点在两方面：一是岗位，二是流程。岗位是对人的工作内容及其标准的描述，流程是对事的步骤及其标准的描述，流程和岗位没有做透，人和事就是乱的。

问答录：对话汪中求（2）

还要补充一点，岗位和流程不是制定了就可以，还要引入培训。比如一个新记者使用录音笔，要有人教他怎么用，拿出 30 分钟来练，只有这样才不会出错。他也许是名牌大学毕业，但与会不会用录音笔没有关系。所有人对涉及的流程和岗位内容都应该进行严格的训练，我把这个过程称为职业化过程，我们现在的问题就是职业化训练不够。

（根据大连《半岛晨报》的采访整理）问题 4：日常工作中，每一个环节是否都需要有人去监督？

答：不需要每一个环节都监督，而是需要每一个环节都有标准，并且可以追溯；更重要的是员工训练和绩效考核，训练是管

理的基础，考核是管理的导向。

（根据 515 网友的提问和解答整理）问题 5：培养重视细节的习惯是不是还有一些硬性的做法？

答：硬性的做法就是任何一个团队都可以给自己设计一些风纪扣一样的东西，让大家逐渐养成细节意识。军人的风纪扣对军人的战斗力来讲是没有实际意义的，它唯一的作用是你养成服从的习惯，同立正、稍息、正步走是一样的道理。这些规范的设计长期在训练中贯彻，军人就逐渐养成以服从为天职的品质，从而也就形成了有战斗力的组织。中国人民解放军一本小小的册子，不过是百十条简单的条例，条令，却有效地、长效地管好了这百万之众的庞大队伍，个中精髓值得当下“向军队学管理”的企业管理者们的深入研究。

勉强成习惯，习惯成自然。我们在讲团队规则时不能过于强调个人的聪明才智，所有东西只有在规则的前提下才能发挥作用。什么都自己去分析，然后把它改掉，那团队还有什么战斗力？不论是发展中的企业，还是成熟的企业，对细节的关注都要从头开始，从简单的习惯训练开始。

（根据《财富时报》的采访整理）问题 6：您曾写过一篇文章《中国人的聪明才智到底出了什么问题》，能给我们讲一下吗？

答：我一直偏执地认为，中国人非常聪明，但常常聪明用的不是地方，总是“分析规则，任意篡改”。成熟的管理和成熟的组织，它的标准和要求都会反应在规则里面，我认为国人聪明的

前提应该是对规则的认同，你坚持按规则去做，你认可规则，这才是真正的聪明。

我们必须让自己不要那么“聪明”，准确地说不要自以为聪明，不要耍小聪明。我们老是自以为聪明，找很多潜规则和非正常的手段，一直试图找到一条成功的捷径，而事实上人生是没有捷径的。从这个意义来讲，自视聪明，一定吃亏，聪明反被聪明误。

我曾经论述过“精明”和“高明”，认为急于显示自己的聪明就是“精明”，实际上是小聪明，永远与智慧相背，“高明”则是坚守规则，把自己的聪明收掩起来，这样的人才有可能成就大智慧。

（根据中央电视台的专访整理）问题 7：我是在国有企业和外企都工作过很多年的管理者，但是在这么长的工作时间内，我发现有两点非常难掌握，第一，怎样平衡宏观思维跟细节管理之间的关系？第二，外企的制度是非常严格的，特别是日本的企业，在人性化管理方面，应该怎样来平衡？希望您给予教诲。

答：你刚才提的两个问题，第一个问题是关于管理者特别是领导怎么去抓大放小，或者是大与小怎么去平衡的问题。

在这里我想重复三个观点：

第一，所谓领导，更多的是做决策，因此应该学会“多做选择题，少做问答题，不做论述题”。所谓“多做选择题”就是在下属给的方案当中做出选择，而不是自己去做设计，自己去做策

划，自己去做方案；所谓“少做问答题”就是对下属提出的疑问，不要自己去拿答案，应该让下属带来答案，然后帮助他做分析；“不做论述题”，就是不必长篇大论去讲，也是没有时间去讲的，领导还是要回到规则的道路上去，而不是靠个人的聪明去指挥这个企业。

问答录：对话汪中求(3)

第二，领导者也要务实、务细。在什么情况下做细呢？就是解剖麻雀，把一件事情彻底搞清楚。一个领导不可能所有的事都沉下去，这是不现实的，自己的能力也不够，专业水平也不具备。把一件事情搞清楚，了解里面的前前后后以及员工真正的态度，这是可以做得到的，而且也是应该做的。

第三，在日常的管理当中，我们不主张领导者经常往下穿插，我们总结出一句话：上级可以越级调查，但不可以越级指挥；下级可以越级投诉，但不可以越级汇报。

第二个问题，就是你刚才讲到的西方企业细节做得透，规则做得严，人性化会有所缺失。关于人性化的问题，我们应该从两个方面来理解：

第一，中国企业眼前最重要的人性化是什么？我认为中国企业眼前最重要的人性化不是对员工的放任，也不是对员工的迁就，更不是对员工的溺爱，中国的员工包括你我在内，现在都需要加强职业化的训练。因此，这个阶段严格训练可能就是中国企业当下最重要的人性化。因为只有严格的训练，才可以培养我们

的竞争力，个人竞争力是靠严格的训练来获得的。

第二，所谓人性化，要从深层次上考虑，人性化不是让员工违犯规则，让员工绕开规则。比如说，我们让大家准时到会，但有的人不到，这个时候我们如果等他，对他好像是人性化了，但事实上对绝大多数人已经不人性化了。尊重了不遵守规则的人，就伤害了大多数遵守规则的人。人性化是一个深层次的问题，而不是表象的问题，我不主张从表象来看待人性化。

（根据深圳移动组织的商务论坛问答记录整理）问题 8：我的公司很小，没有什么管理方法，现在一讲到细节，不知道怎么办。请您给一些建议。

答：很老实地告诉你，我也是从小公司做起的，到现在为止我还办了一个非常小的公司，才 20 来个人，在北京。因此我们是同道，很有知心话可以讲。

那么，小公司该不该做细节呢，小公司怎么去做细节呢？我想谈三点：

第一，小公司最重要的是经营，而不是管理。因为生存的压力没有摆脱，别的都是空谈。现在首先是解决订单和业务量的问题。小公司老板可能自己就是业务员。小公司的生存压力逼着我们首先从销售的角度来思考问题，小公司的经营比管理更重要，假设我们同意把经营和管理分开的话。

第二，小公司如果开始着手管理，我认为最重要的管理就是老板在个人的人格上要显示出细节的魅力。一个小公司，人只有

那么几个，所有的人和事常常是尽收眼底的。作为小公司的小老板，小 CEO，我们自己做事做人的一些特征，能不能给员工一些言传身教的帮助，非常重要，这个比制订若干的规则好得多。我从来都认为，小公司有的时候凭领导的人格魅力就可以管好，用不着那么多的规则和制度，而中型的公司必须通过规则，个人的魅力影响不到那么多人。在当代中国再像梁山一样，靠宋江的魅力影响一百多个人，已经很少了，至少你我不是，有三五个哥们儿能够维持十年就相当不错了。大的公司可能光靠规则都不够，还要靠文化，因为它不同体系的规则相差非常大，完全靠规则不行。

第三，小公司即使要制订规则，也不要那么多。想要解决 40 个问题，我就建议先做 20 个规则，一个规则假设本来想写 18 条，我建议先写 9 条。因为公司太小，就像衣服太大过松穿在身上远远超过身体一样，给人一种虚的感觉。这种虚的公司文化上就是失败的，人家会认为你不是一个真正做事的人。所以，明明可以细，也不要做那么细，把重要的条款表达出来就足够了。

（根据深圳移动组织的商务论坛问答记录整理）

口号不是目标，倡议不是管理。

——汪中求

第四章 政府管理在细节

政府管理在细节

“大国崛起”成为近来中国社会的一个流行词汇，中国的和

平崛起也越来越成为世界关注的一个元素。

2007 年 1 月 25 日，中国国家统计局局长谢伏瞻宣布：2006 年中国 GDP 总量突破 20 万亿元（209407 亿元），同比增长 10.7%。这个数字代表着一个历史性的突破，让中国人民感到振奋，同时，也让世界的目光聚焦中国。新加坡《联合早报》发表文章称：25 年来中国实力快速增长只要持续下去，那么，基本可以确信，到 2020 年，中国将成为经济和政治上无可争议的全球大国。中国的崛起将再次成为当今世界最为关键的事件之一。

2007 年 1 月 28 日，新华网公布了由中国现代化战略研究课题组编撰的《中国现代化报告 2007》，报告中指出：“中国可能在 2015 年前后完成第一次现代化。”

在看到这些令人激动的数据及预测后，我认为，我们的经济研究者、政府部门、甚至平民百姓应该更加关心一些细节问题，尤其是经济增长的方式。我们现在依然没有走出高投入、高消耗、高产出和低效益的“三高一低”的经济发展道路。中国消耗了全球总资源量的 12%和一些重要资源的 30%（全球 31%的原煤，30%的铁矿石，27%的钢材，40%的水泥），只创造了全球 GDP 的 4%多一些。

如何进行经济增长呢？2006 年 12 月，中央经济工作会议提出要调整政策，从“又快又好”到“又好又快”。我们如何理解和解读这一方针呢？如何去运用这一政策呢？《南风窗》2006 年年终报刊的评论员徐莉芳的文章非常好：“告别没有发展的增

长……又好又快的中国新面目，无非取决于技术与细节了。”

《细节决定成败》一书出版后，得到了社会的普遍认可，在书中我提出了“治大国若烹小鲜——公共管理无小事”的观点，也得到政府部门的肯定。包括国务院机关事务管理局、沈阳市政府、成都市政府、贵阳市政府、深圳市政府、大庆市政府、新乡市政府、齐齐哈尔市政府等政府机关请我去做了讲座，与政府官员们进行了深入的探讨。再加上我本人也做了两年的厅级干部的秘书，所以对政府的一些运行方式和管理工作有一些了解。我们的精细化管理研究团队也对此作了一些研究，出版了《政府精细化管理》、《落实要到位 关键看结果》等书籍，试图对政府管理工作的改善尽自己的绵薄之力。

我认为：中央的许多方针大计在贯彻过程中，地方政府管理落实不到位是细节做不好的关键问题。

原教育部副部长张保庆在接受《中国青年报》采访时说：“中国最大的问题是政令不通，中南海制定的东西有时都出不了中南海。”所谓“出不了中南海”，我想主要是党中央制定的很多方针政策到底下都走形变样了。要改变这种状况，就要做好细节、落实到位。

默而成之，不言而信，存乎德行。

——《易经·系辞上传》

一、调研重细节 决策靠数据(1)

“没有调查就没有发言权”是《毛泽东选集》第三卷的一句

话，也是毛泽东留给我们的一句至理名言。

让我们看一个小故事吧。1941年陕北闹水旱虫灾，陕甘宁边区经济发生严重困难。6月3日，陕甘宁边区召开县长联席会议，讨论征粮问题。天下起雨，一声雷响，击中了会场礼堂的一根柱子，坐在柱子边上的延川县代县长李彩云身亡。一位农民知道后，说：“为什么雷公没有劈死毛泽东？”保卫部门很快就把这个农民抓了起来。毛主席得知消息后说：“你们先把他放了，问问他为什么咒我？”这位农民说：“你们共产党征粮太多了，我们承受不了。”

毛主席立刻责令派出调查组，调研此事。调查组深入民间调查后，得出结论：“1941年边区百姓要出二十万石公粮，还要运输公盐，负担很重。征粮太多了。但是粮食征少了，部队又吃不饱。”

“雷击事件”后，根据调查，毛主席决定不但减少当年公粮征收任务，而且要大力开展生产自救。从此，大生产运动在各个解放区轰轰烈烈展开。在共产党打天下的过程中，调查研究是一大优良传统，使共产党和群众形成了“鱼水关系”。

在社会主义建设时期，党的高层领导人也一直在强调调查研究的重要性。1993年7月5日，江泽民在全国各省、自治区、直辖市党委政策研究室主任会议上提出：“没有调查就没有决策权。”

改革开放已经29年过去了，今天的中国社会情况更加复杂。

改革开放过程中出现了许多新的情况、新的社会矛盾。这就要求各级政府管理者能够更加注意调查研究，研究各个阶层的社会诉求，关注每一个社会问题的细节。这一方面，温家宝总理给各级官员做出了极为突出的榜样。

温总理下基层去考察，喜欢不按安排的路线走，喜欢到处转一转。到的尽是贫困地区，深入的是基层百姓，关注的是热点问题。2001年7月，时任国务院副总理的温家宝到江苏宿迁考察，他没有去市政府，而是随意走到一块农田和农民打起了招呼。当时温家宝是轻车简从。田里干活的农民不认识他，把他当成前去考察的不受欢迎的“干部”。

温家宝回忆道：“一位妇女扯着嗓门喊记者不要给我们拍照，说我们解决不了问题！听到这话，我把那个妇女叫到眼前说，你有什么事跟我说说吧。那个妇女和我面对面时没有认出我，于是讲了很多农民负担重的问题。”

“这位妇女直到我走的时候气还没有消。”温家宝回忆说：“当时我一点也没有不高兴，我的心里只有难过。”“每次我到江苏，我就在想，不知道宿迁现在情况怎么样，是不是现在农民都高兴了呢？”说到这，温家宝的声音有点哽咽。2003年3月，温家宝出任总理，在人代会的记者招待会上，他说：“到中央工作后，全国2500个县区，我跑遍了1800个。”

2004年3月4日，温总理在参加政协经济界、农业界委员联组会议时说：“知屋漏者在宇下，知政失者在朝野。”

2005年2月28日，温总理在国务院第三次廉政工作会议上说：“各级领导干部要腾出更多的时间到基层去，到群众中去，到困难多问题多的地方去，深入调查研究，帮助基层解决问题，帮助群众解决困难。”

温总理“问计于民”的以身作则，不断对政府官员的教诲要求，政府官员是否落实了呢？从民间百姓所说：“有困难找中央”，“有困难，直接找国务院”，即很多“地方问题中央解决”的现象说明：很多地方官员并没有认认真真做调研，实实在在访百姓。

人们在回顾2006年时，“政府懒政”成了年度关键词之一。也足以说明问题的严重性。它最明显的特征就是：遇到问题，管理者总是先想到最省事的办法，而不是最合理的办法。于是，“一刀切”、“强制执行”就成了某些领导干部惯用的工作方法。有些部门出台的一些政策也显得调研不足，科学决策不够，引起很大的争议。

一、调研重细节 决策靠数据(2)

让我们来看一个现实的案例：2006年6月19日，北京市工商局下发了“民宅禁商”的通知：凡属住宅（含公寓、别墅、平房等）用途的及房屋用途表述无法辨别为住宅或商业用途的房产（含商住、综合等）均不予工商登记。工商局出台这一政策，本意肯定是好的，如避免扰民问题；落实北京建设宜居城市的目标；抑制房价等等。但是，这一政策显然是调研不够充分的，是没有过渡、太突然的“一刀切”政策。尽管愿望是好的，但在执行过

程中会遇到很多现实的问题难以解决。所以引发了很大争议,让我们就一些细节问题进行一下剖析。

(1)“民宅不得商用的通知”与现行颁布的政策有自相矛盾之处。

2002年,北京市工商局颁布过“关于在居民住宅楼内设立企业有关问题的通知”的“京工商发109号”文件。指出:“允许企业(或个体工商户)在居民楼中的居住用房作为经营场所从事科技开发、咨询服务、市场调研、企业形象策划、打字、复印、图文设计、动画制作和广告经营活动……”

《中华人民共和国公司法》中规定关于设立公司条件之一是“有公司住所便可设立公司”。所以,“619通知”是否否定了《公司法》及废除了2002年的“109号文件”呢?

(2)有“民事纠纷行政干预”之嫌。

可以说在商住公寓、别墅里办公扰民的现象是存在的,但不是普遍现象,个别现象可以通过协调,甚至法律手段去解决,而不是简单的行政命令。这并不符合现代行政管理的原则。

(3)与国家鼓励个人创业、大力发展中小民营企业的思想不符。

我们都知道,在现阶段的中国社会,中小企业占到企业的98%以上,其中很大部分又是小型公司、微型公司,让这些小企业都搬进写字楼并不现实。

2006年1月1日,国家实施的新公司法,鼓励个人创业并

降低了个人开办公司的门槛——三万元即可注册有限责任公司；同时，新公司法还规定可以成立一人公司。

近来，国家为解决大学生就业难问题，又不断出台鼓励大学生自主创业的政策。

我们可以想一想：让这些几万元注册的小公司、一人公司、大学生创办的公司都进驻费用高昂的写字楼，是否现实呢？

这里有一组数据仅供参考：2006年北京私营公司数量为224659家，1/3私营公司注册在住宅内。2006年前3个月，北京朝阳区注册的公司有60%的办公地点在住宅、商住两用公寓里。这么多公司都搬进写字楼，能行得通吗？

北京的政策往往是全国其他城市的风向标，如果其他城市竞相效仿，必然对那些小型、微型企业、个人创业者造成致命一击。

（4）与世界新经济发展趋势不符。

我们不要忘记了，微软公司、苹果电脑公司、戴尔公司都是诞生在自家住宅车库里，马云的阿里巴巴也是诞生于杭州的一户居民楼，联想集团是诞生在科学院宿舍楼的一处传达室中……

现在，由于电脑的普及，网络的延伸，很多行业正逐渐流行在家办公。

《中国经营报》2006年12月11日的一篇文章发布了这样一份调查结果：“很多原先住在小区里的公司搬到了写字楼，更多计划在小区住宅开办公司的创业投资者最终放弃了计划。”

（5）造成“上有政策，下有对策”。

很多小公司生下来就戴上了“原罪”的帽子。生意越来越难做，这是小公司的共识，创业初期尤其艰难。中小公司最大问题就是资金问题，贷款又比较困难，其中房租又是开销中的大头。

下面大家看两组数据：表 5 1 区域楼盘面积(m²)月租金(元)年差价(元)朝阳 CBD 住宅 1008000 左右写字楼 10022000 左右 16 万左右中关村住宅 1004000 ~ 6000 写字楼 10010000 ~ 150007 ~ 10 万

以上费用还不算物业费、水费、电费、取暖费等费用的差距。所以，“一刀切”的政策一定会造成公司注册造假现象越来越严重。从朝阳区工商局代办注册公司的费用从 2000 元涨到 4000 元就可以为佐证。

一、调研重细节 决策靠数据(3)

如果众多的创业者一生下来就开始造假，我想他们这种心理上的“原罪”一定是不情愿的。

以上只是举个例子，从一些细节上对某些“一刀切”的政策剖析。其实，要解决这个问题并不是十分复杂。

我建议：

(1) 重新深入调查。

把在普通住宅、商住公寓、别墅中办公的公司具体数据搞清楚，看看公司比率是多少，扰民的比例是多少。可以根据情况区别对待，真有扰民问题的也可用法律手段解决。就公寓而言，我知道北京很多高档公寓里，公司办公用房的比例很大。

（2）设定行业限制。

对扰民问题比较严重的餐饮、娱乐、生产加工、制造企业（学校）等行业采取商宅办公，而对于从事科技开发、咨询服务、市场调研、企业策划、打字、图文设计、动漫制作、律师咨询等对居住影响很小的中小公司则可网开一面。

（3）建立警告机制。

如果出现公司扰民现象，可由相关部门出面给予警示，如果不按期改正，则限期迁出。

中国的改革开放一直在快车道上行使，很多的法律、政策还在不断制定颁布、修订完善的过程中，一些涉及广大群众利益的相关政策，一定要深入调研，反复论证，在试行过程中根据实际情况调整，而不能仓促且武断地实施。这涉及政府的公信力问题，也是对政府部门执政能力和政治智慧的一种考验。

“没有调查就没有发言权”、“没有调查就没有决策权”，如何解决这些问题？老一代党和国家领导人已经给出了标准答案。胡锦涛总书记、温家宝总理深入基层、问计于民的作风，也给各级官员树立了榜样，只要各级官员不走过场、调研重细节、决策靠数据，一定能解决各种社会矛盾，树起政府崇高的威信。就像胡总书记在2007年全国政协新年茶话会上说的：“我们面临的发展机遇前所未有，面对的挑战也前所未有。”

把百姓冷暖放在心上，对老百姓的事要心中有数。

——国务院总理温家宝

二、建立和谐社会政府管理疏导优先(1)

这是一个古老的故事：在中国远古的时候，黄河流域发生了水灾，不少地方毒蛇猛兽出没，老百姓苦不堪言。尧召开部落联盟会议，商议治水问题，大家公推鲧(gǔn)去治水。鲧用的办法就是水来土掩，造堤筑坝，结果洪水冲塌了堤坝，水患更为严重。他干了九年，也没把洪水治服。

舜这时已接任部落首领，他以治水不利为由，杀掉了鲧，又派鲧的儿子禹去继续治水。

禹总结了父亲的经验教训，经过实地考察，改变了方针。他率众一面继续修坝，一面开渠排水、疏通河道。他不辞劳苦，三过家门而不入。经过十三年的努力，禹疏通了九条大河，使洪水沿着新开的河道流入大海。后人为歌颂禹的功绩，尊称他为大禹。我认为这个故事在大力提倡建立和谐社会的今天，对我们政府机关的管理思路是有一定启发的。

也许是农民出身吧，我对有关农民，如农民工、农民进城、小商小贩的事特别留意，也深深地同情那些背井离乡进城打工的农民。在中国实现现代化的浪潮中，城市化是不可避免的趋势。有关部门公布的数据显示：到2010年，由传统农业本身排斥出的劳动力将达到1.9亿人。这些劳动力转移到城市从事各行各业的工作，相当一部分人只能做些小买卖维持生计，也就成了我们所说的小商小贩，可能大部分还会成为无照商贩。

如何管理这些人就成了当今社会的一大难题，也成了各级城

市管理部门的难题。2006年11月的一天早晨，我在某城市出差看到车站边有卖烤红薯的，有摊煎饼的。我走到煎饼摊车前要了一个煎饼，那妇女手脚利落的做起来。煎饼摊边站着一个小男孩，估计是摊主的孩子。这时远处不知谁喊了一嗓子：城管来了。只见烤红薯的汉子推起车就跑。这时，城管的车来了，下来几个城管队员，大喊一声：“怎么又在这摆摊，不是警告过你几次了吗？”说着，把煎饼摊车抬起来扔上收容车。卖煎饼的女人又急又怕，大哭大叫起来，旁边的小男孩也大喊：“不许拉走我妈妈的车，不要拉走我妈妈的车。”

城管的车走了，只剩下那痛苦的女人和站在一边的男孩，这时，我看到小男孩望着收容车走的方向，眼里是愤恨的目光……看到这一幕，我心里很不舒服，如果我们这一代人不好好解决这一问题，而让小商贩的孩子们从小就经历这样的事，给他们幼小的心灵留下对社会反叛的种子，不仅对孩子们的成长造成不良的影响，也必将给我们和谐社会的建立留下不和谐的声音。

多年来，城管与小商贩的关系被形容是“猫捉老鼠”，猫应该是正义的化身，老鼠肯定是有害动物。政府对小商贩一直是采取堵、捉的办法。各地成立城管大队、支队以加强管理，结果，小商贩为了生存而努力，城管为了自己的职责而奋斗。两者矛盾越来越多、愈演愈烈，以至于“野蛮执法”、“暴力抗法”等字眼频频出现于报端。

小商贩的问题又一次惊动了温家宝总理，这次的商贩是进城

卖桃子的农民。2006年夏季的一天，洛阳孟津县送庄镇西山头村村民李剑雷拉着一车熟的桃子去城里售卖，当他到达一些被当地政府指定为直销点的市场时，收费管理人员要么多收卫生费，要么以“没地儿了”为由赶走他。如果他开车出去偷偷卖，被发现就要被罚款200元。

7月15日上午，温家宝总理到河南视察工作，在洛阳孟津县送庄镇，温总理走进李剑雷家，李剑雷斗胆向温总理“实话实说”，温总理听完情况后，对他说：“今天这个问题，我帮你就地解决。”

随后，温总理嘱咐随行的省市领导：要认真解决好这一关系到农民切身利益的问题。

接到温总理的指示后，洛阳市政府连夜拿出了解决方案。

7月16日，经过连夜磋商，洛阳市立即以市委市政府的名义公布了解决办法：在城区原省农贸市场的基础上，增设62个瓜果直销点；由城建部门划定区域，工商部门负责管理；对在直销点销售瓜果的农民，除每天两元卫生费外，免收一切费用。

二、建立和谐社会政府管理疏导优先(2)

洛阳市要求，由各县市政府负责，于7月18日前为进城销售瓜果的农民发放直销特别许可证。持证的农用车辆可在每日早7时以前、晚8时以后在市区主要道路通行，其他时间允许在背街小巷和次要道路通行，交警支队负责为进城果农搞好交通疏导和服务。看完这一消息，我知道：

这些农民拿到特别通行证，高高兴兴地卖瓜果去了。他们不再是被城管队员驱赶的无照商贩了。

地方政府能够连夜拿出解决方案，并且考虑到每一个解决问题的细节，看来各级地方政府是完全有能力来解决问题的，关键是能否切实地为百姓干实事，把百姓的小事当成大事来抓。温总理曾说：“现在老百姓的好些事情，在一些领导干部看来都是些不值得一提的小事，可对老百姓来说，却是大事。”

从温总理帮助果农卖桃，到洛阳市政府迅速落实总理指示，我们再来看城管与小商贩，觉得其实他们之间的矛盾也不是那么尖锐。相信各级政府也一定可以想出好的解决办法，关键是要改变思路：不是一味的“严管禁堵”，而应该重在“疏导”。

2006年10月，中国城市规划年会在广州召开时，建设部副部长仇保兴说：“我们的城市应该宽容，应该让他们有合理的分布，给予更多的引导。”并且仇部长还引用了国际著名设计师沙里宁的话说：“城市如同一本打开的书，从中可以读出市民们的文化气质和抱负。”

中国人民大学行政管理系主任毛寿龙先生在人民网强国论坛上说：“美好的城市是多样化的城市，是有超级市场、高档商店、小摊小贩的城市。”“美好的城市，绝对不是不容纳下层人民的城市；绝对不是对一部分人来讲是天堂，而对一部分人来讲是地狱的城市。”

城市在看到小商贩逃漏国家税收、影响交通、影响市容卫生

的同时也应该看到，对于进城农民、下岗人员来说，摆小摊、做小买卖也是他们保证一个人或一家人生活的有限而有效的手段。如何采取更具人文精神的治理手段？如何采取更合理合法的管理手段？如何让每个靠劳动吃饭的人都能生活下去？是城市管理者应尽快解决的问题。

古代大禹治水尚能弃防堵而用疏导，我们的城市管理者也一定能拿出更好的办法。并且，政府的决策部门已经传达出了人文管理的信息，一些学者、人大代表、政协委员也在呼吁解决这些问题，一些地方政府也在探索积极有效的方法。

2006年9月，浙江新安江市发布城市“摆摊地图”，图上用33个红点标示的地点是小商贩们可以摆摊的安全地带。

2007年元旦前夕，长沙城管队员制作2000张贺卡给商贩拜年。

2007年2月上海市容环境卫生行业便民措施发布会上公布，上海市的《城市设摊导则》将出炉，规定上海市区部分路段经市民同意，可设置部分便民类摊点，对马路摊点不再一律封杀。

自从上海宣布解禁街道及商贩后，重庆也提出了“有序开放马路摊点”的政策，规划了400多个马路摊区，设置摊位1万多个。各大城市纷纷表态考虑解禁的可能性，广东省委政策研究室主任吴则文表示广州有解禁的“可行性”，成都也在考虑开放试点便民摊。

2007年两会召开之际，全国人大常委会委员郑功成疾呼：“政

府不能为了城市的面子工程，就损失可能存在或可扩大的就业机会。”人大代表还呼吁“城市管理要给小摊贩生存权”。此时，《就业促进法》也进入审议阶段。

在中国社会走向和谐的道路，各级城市城管与小商贩之争只是社会矛盾的极小部分，在一个社会的转型时期、转折时代，各种矛盾是不可避免的，如何消除这些矛盾，让社会出现和谐的音符，就需要管理者深入到社会的细节中去，关注民生，把百姓的“小事”真正放在心上。

这里还以温总理的一个故事结束本节：2006年在访问欧洲前夕，温家宝总理9月5日在中南海紫光阁接受了芬兰、英国、德国、法国等媒体的联合采访。英国《泰晤士报》记者问了一个问题：“温总理，您在晚上睡觉之前最喜欢读什么书？掩卷之后，有哪些问题常使您难以入眠？”温总理平静地回答：“你实际上在问我读书和思考的问题，让我引用中外名家的诗词着作，它可以形第一句是左宗棠23岁时在新房门口贴的一副对联，表现出一种苦修精神。

二、建立和谐社会政府管理疏导优先(3)

第二句是宋朝张载的座右铭，反映报国志向。

第三句是屈原《离骚》中的诗句，反映了一种民生意识。

第四句是郑板桥的《竹》，反映出了一种悲悯情怀。

第五句是德国哲学家康德在《实践理性批判》里的话，后来作为他的座右铭，死后刻在墓碑上，表现的是敬畏之心。

第六句是艾青 1938 年写的诗句，表现爱国情深。象地告诉你我是一个怎样的人，经常读哪些书，在思考什么问题。‘身无半亩，心忧天下；读破万卷，神交古人。’‘为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。’‘长太息以掩涕兮，哀民生之多艰。’‘衙斋卧听萧萧竹，疑是民间疾苦声。’‘有两种东西，我对它们的思考越是深沉和持久，它们在我心灵中唤起的惊奇和敬畏就会日新月异，不断增长，这就是我头上的星空与心中的道德定律。’‘为什么我的眼里常含着泪水？因为我对这土地爱得深沉。’”温总理引用的古今中外的诗词，希望成为各级管理者为官为人的座右铭。

我们所要建设的社会主义和谐社会，应该是民主法治、公平正义、诚信友爱、充满活力、人与自然和谐相处的社会。

——中共中央总书记、国家主席胡锦涛

三、时代需要宽容精神(1)

让社会的空气湿润一些林肯是美国历史上最伟大的总统之一，林肯纪念馆就坐落在美国的首都华盛顿的宪法大道上。在纪念馆的墙壁上刻着这样一段话：“对任何人不怀恶意；对一切人宽大仁爱；坚持正义，因为上帝使我们懂得正义；让我们继续努力去完成我们正在从事的事业，包扎我们国家的伤口。”

从这段话中，我们看到林肯总统的伟大，也让我想起黎巴嫩诗人纪伯伦的一句话：“一个伟大的人有两颗心：一颗心流血，一颗心宽容。”

让我们看一个故事，从中体会林肯那宽容的力量：林肯在竞选总统前夕，一次在参议院演说，遭到一位参议员的羞辱，那位参议员挑衅地说：“林肯先生，在你开始演讲之前，我希望你记住自己是个鞋匠的儿子。”

林肯平静地回答：“我非常感谢你使我记起了我的父亲，他已经过世了，我一定记住你的忠告，我知道我做总统无法像我父亲做鞋匠那样做得好。”参议院陷入了一片沉默。

林肯又继续对那个傲慢的参议员说：“据我所知，我父亲以前也为你的家人做过鞋子，如果你的鞋子不合脚，我可以帮你改善它，虽然我不是伟大的鞋匠，但我从小就跟父亲学到了做鞋子的技术。”然后，他又对所有的参议员说：“对参议院的任何人都一样，如果你们穿的那双鞋是我父亲做的，而它们需要修理或改善，我一定尽可能的帮忙，但有一点可以肯定，他的手艺是无人能比的。”

这时，所有的嘲笑都化作了热烈的掌声。中国在构建和谐社会的高速发展期，是不是需要更多的宽容精神呢？我认为是肯定的，在上一节里我谈了社会对弱势群体的宽容，在这里，我希望能用一些细节来透视一下企业家、职业经理人、民营中小企业的生存状况，希望社会也“同情”他们。

2006年中国社会的一大新闻事件便是，安徽华源生物药业有限公司的“欣弗事件”。因欣弗的不良反应，造成11人死亡，而因此事件死亡的还要加上1人，便是该公司的总经理裘祖贻一

一在办公室自杀身亡。

从社会舆论的反应来看，对他的死几乎是一边倒的同情和惋惜，但人死了，又如何能复生？我们来看一下此事件前后的一些事情吧。安徽华源生物药业公司，2002年一季度亏损659.65万元，工人人均月工资不到400元。裘祖贻临危受命，出任总经理，他生活俭朴，锐意改革。“欣弗事件”前，公司的一线工人平均月收入达到1700多元，工厂还为每个职工每月交两三百元的各种保险。

2006年8月，使用“欣弗”的患者出现不良反应，全国开始大规模追查“欣弗”。10月16日，裘祖贻被撤职，一向低调的裘祖贻成了风口浪尖的靶子。公司全面停产，2000多名员工失业，让裘祖贻陷入深深的自责之中。11月1日，裘祖贻留给同事、妻子、小孙女的遗书撒手而去。“银行贷款、停产整顿、善后理赔、应付款，尤其是8400万企业集资款，我急啊！……请同事们帮我安排好，我随欣弗而去。”我在这里不想就事论事，讨论裘祖贻应负什么责任。如果他没离开人世，自有国家行政机关、执法部门给予公证的调查、裁决。我在这里只是希望大家能看到一个企业家并不总是那么风风光光，他们所承担的压力、磨难、风险是一般人难以想象的，有时真是要付出生命的代价。

让我们来看一组数据：

北京心理危机与干预中心报告：1980年以来，中国已有1200多名企业家自杀或因其他方式非正常死亡。1993年，上海大众

集团董事长方宏跳楼自杀；

1993 年，茂名永丰面粉厂老板冯永明，在家中用水果刀割腕自杀，年仅 29 岁。遗书中写下：“现实太残酷，竞争和追逐永远没有尽头……”

1997 年，贵州习酒老总陈星国自杀；

1999 年，春都集团董事长高凤来心脏病突发死亡；

2001 年，青岛啤酒副董事长、总经理彭作义游泳时心脏病发作猝死；

三、时代需要宽容精神(2)

2003 年 1 月 22 日，全国工商联副主席、山西海鑫钢铁集团董事长李海仓在办公室被枪杀；2003 年 2 月 11 日，浙江富商周祖豹在家门口身中 14 刀身亡；2003 年 8 月 17 日，兰州地产亿万富豪刘恩谦被人持枪杀害；2003 年 9 月 7 日，河南首富、黄河旋风公司董事长乔金岭因债务纠纷自杀身亡。

2003 年，浙江东方集团副总经理朱永龙在办公室上吊；2004 年 4 月 10 日，爱立信中国总裁杨迈，在没有任何征兆的情况下，猝死在跑步机上，医生说：“连日超负荷的工作使他的心脏不能承受剧烈的运动。”

2004 年 10 月 9 日，浙江名仕实业有限公司总经理陈仕明追赶窃贼遇害身亡；2004 年 10 月 14 日，汤臣集团董事长汤君年因糖尿病并发症去世；2004 年 11 月 7 日，均瑶集团董事长，年仅 38 岁的王均瑶，因患肠癌，病逝于上海；2005 年 1 月 1 日，

山西运城鑫龙实业有限公司董事长赵恩龙跳楼自杀，他的遗书写道：“政策变化快，负担过重，银行的贷款无法如期归还。”

2005年1月4日，陕西金花集团副董事长徐凯在酒店上吊；2005年末，拥有36亿身价的德州晶华集团董事长、党委书记苗建中在家中自杀，此前苗建中每天要工作15个小时以上，有时一天需要批复的文件就有五六十件，要到凌晨两点左右才阅完；2006年9月16日，浙江临海市“船王”富豪严宝龙开车回家途中，反抗歹徒绑架，身中5枪而亡。以上只是有名的企业家的非正常死亡得到社会的关注的数据，还有很多不知名的中小企业家承受着巨大的压力。

很多人不能理解那些企业家的压力，中国人常说“好死不如赖活”。有了几亿、几十亿资产干吗自杀呢？有了那么多的钱为什么不能保护好自己呢？有名有钱为什么不能活得轻松潇洒呢？

那些看起来表面风光的企业家、创业者们的现实生活状况如何呢？

2005年在中国企业家协会的一次工作会议上，中国企业家协会、中国企业家协会会长陈锦华谈到：中国企业联合会对全国300多位企业家调查显示，有92.3%的企业家存在不同程度的健康问题，身体普遍早衰。

国务院发展研究中心也有过一个调查，在全国3539个接受调查的企业家中，90%的企业家表示工作压力大，76%的企业家认

为工作状态紧张；平均每4个企业家就有一位患有与工作紧张相关的疾病；许多企业家觉得内心孤独，甚至产生厌世心理。

从以上数据和现实反映可以看到，企业家并不总是被鲜花和荣誉所环绕。我本人做过六年的职业经理人，最近三年多又常常在各地作演讲与管理咨询，与不少企业家朋友有比较深的交流。我的一位好朋友——北大纵横管理咨询集团总裁王璞就跟我说过，他每周都工作100多个小时以上；我们公司的总经理被家人称为“9·11份子”，即一周六天，每天早上九点开始工作，晚上十一点回家。在企业家中还流行着一句顺口溜：吃得好，营养少；喝酒多，吃饭少；赔笑多，欢乐少；住店多，回家少。看似调侃的描述，却真实反映了中国企业家的生存状况。近来，在网络上看到两则消息：一则是著名演员陈晓旭出家的消息，引起了百姓的强烈关注。这位曾在87版《红楼梦》中饰演林黛玉的演员最终走上了剧中妙玉的人生道路。对于陈晓旭出家的原因，一时之间众说纷纭。1987年陈晓旭毛遂自荐演林黛玉，1991年入商界，1996年创办自己的广告公司，拥有亿万身家。她的朋友说：“自她拥有了财富和权利之后，发现自己并不快乐，变得忙碌而烦躁，而很早以前就学佛、信佛的她用自己认为更适合的方式去寻找自己的快乐。”也就是说陈晓旭在事业有成、家庭幸福之时，由于各种压力致使她看破红尘选择了佛门。

而另一则是关于“黑龙江民企老总弃数亿资产神秘退隐”的消息。黑龙江省海外集团总裁李宝宇在人生打拼的巅峰之际，在

事业发展的辉煌时期，悄然离开了自己一手创办、10年艰苦打拼的海外集团，没有带走账面的一分钱。关于他的隐退，在当地引起纷纷议论。事过20天，李宝宇给海外集团员工发了一份传真信件，信件中称：“我因为多年的商海打拼，实在是感觉太累了，也不想再承受来自方方面面的压力，我才不得不决定放弃一切和家人过正常人的生活。我觉得20多年来，我本分做人、认真做事，为社会、为员工、为大家该做的都做了。人过五十也该为我的妻子、女儿和自己想一想……你们看到我每天都以一个总裁的形象，在你们面前展现神采奕奕、充满阳光的一面，可你们想象得到我曾几次自己开车到江北大坝荒天野地抱头痛哭的情景吗？你们看到我在公共场合风度翩翩的一面，可你们知道我在那些官不大权不小的人物面前为了企业发展低三下四磕头作揖的样子吗……”原来李宝宇是觉得自己压力大，身心疲惫，想过平淡的生活才抛弃数亿资产隐退的。

三、时代需要宽容精神(3)

可见企业家们所承受的各种压力是一般人所看不到、体会不到的。

中国的改革开放已进行了29年，小平同志当年让一部分人先富起来的设想已实现，但是他老人家的意思并不是让另一部分人穷下去。人的能力、智力、胆略都是有一定差距的，那些凭着官商勾结致富的毕竟是少数，大部分创业者都是凭着自己的辛劳、汗水和努力工作而致富的。我们社会应给创业者们更多的尊

重,以更宽容的心态来对待他们。前国务院发展研究中心研究员、著名管理专家王育琨先生在他的一篇文章中说得很精辟:“一个开杂货铺的小老板,能够解决两个人的就业问题,能够给邻里的生活带来便利,就功德无量。一个创建了商业帝国的人,他解决了几万人的就业并为民众创造福利,对他们苛求太甚,很欠妥当。”

有一次,我去新华联集团讲“精细化管理”的课程,傅军董事长就说:“如果只是为了积累个人财富,我早就不干了。”我想:他之所以每天辛辛苦苦工作十几个小时,这后边支撑他的是一种事业心和一份社会责任感。

傅军的话代表了很多企业家的心声。在中央电视台 2007 年 1 月 20 日晚“2006CCTV 中国年度经济人物”颁奖典礼上,我听到提得最多的一个词就是“责任”。当我们在强调企业家应尽更多的社会责任时,我们的社会也应更加关心他们,以更宽容的心态对待他们。

这里我提出几点建议:

第一,各级政府部门为企业提供更宽松的环境。

政府部门作为社会管理者有责任和能力为企业提供更细致的服务,并把具体措施落实到位。政府部门为鼓励民营经济发展、鼓励下岗职工创业、鼓励大学生自行创业解决就业问题,出台了一系列政策,花了很大心血,但是是否落实到位了呢?

2005 年 2 月 25 日,国务院正式颁布了《国务院关于鼓励支

持和引导个体私营等非公有制经济发展的若干意见》(俗称《非公 36 条》), 这个文件是新中国成立五十多年来第一个系统支持各级私营企业的文件, 令创业者们倍感鼓舞。

值得各级管理部门关注的是:

《非公 36 条》公布一年以后, 全国工商联做了一次调查, 调查显示: 民企对中国非公经济发展前景信心指数较 2005 年下降了 36%, “非常有信心”的比重降低了近 35%。

为什么会出现这种情况呢? 《非公 36 条》本应是为民营企业创造平等的市场准入条件和更自由的商业环境, 但是有多少落实到位了呢? 又有多少条制定出了相关的实施细则呢?

在与民营企业的接触中, 发现民营企业发展有大量困惑的问题, 但是他们谈得最多的两点是: 税务负担过重; 过多的政府管制。

北大光华管理学院的张维迎教授(是我非常敬重的一位经济学家, 因为他敢讲真话。我在外面讲课时, 也总是申明自己的一个观点“宁讲错话, 不讲假话”)2006 年的两篇文章很值得一读, 一篇是《理性思考中国改革》, 另一篇是《让商业活动更自由》, 这里引用他的一段话: “如果我们的政策法规能给商业活动更多的自由, 哪怕是达到中等偏上的水平, 更多的人将会从事创业和创新活动, 我们的经济增长将更具可持续性, 更多的人将找到工作机会和收入来源, 我们的政府会更廉洁, 我们的社会将更和谐!”

第二，媒体与企业更为良性地互动。

对中国企业而言，有“成也媒体，败也媒体”之称。现代社会资讯如此发达，企业的一件事一经报道就可能会被无限放大，所以希望传媒界人士能深入一线，关心企业深层次的问题，为企业家减压，报道企业真实的问题，而不要盲目的只追踪热点问题。

第三，提倡阳光心态，培育市场良性竞争的环境，不可以让“仇富”的心理蔓延。

市场竞争要公平、合理，形成良性循环，企业才能发展壮大，经济才能不断增长。如果竞争中全是潜规则、暗操作，企业不能生存发展，经济衰退，人们的生活水平得不到提高，整个社会的发展将受到影响。特别是一些人的“仇富”心理会给企业家们带来很大的压力，如果社会中那些最有创造力、最富活力的人被压垮了，对社会、对老百姓也会是一种损失。

三、时代需要宽容精神(4)

在建设和谐社会的道路上，我们更需要宽容的精神，这样才能让社会空气更湿润，让每个人活得更滋润。

企业要努力保持社会的空气湿润，形成一个和谐社会，不然空气太干燥了就容易着火，真的着火了企业就容易受到大的冲击。

——联想控股有限公司总裁柳传志

四、落实要到位关键看结果(1)

我的家乡江西九江湖口县，地处鄱阳湖入长江口。那是一个

只有 27 万人口（至 2005 年 6 月），美丽而不富裕的小县。

我在 18 岁以前一直是在湖口县的乡下长大的，那时候的穷苦日子可能是现在的孩子，尤其是城里长大的孩子无法理解的。我在许多次讲座及答记者问中都说说过一句话：“给我多少钱我也不愿回到 18 岁以前生活过的农村去生活，因为那里太苦了。但是，给我多少钱我也不会换那 18 年乡下生活的经历，因为它让我了解农村的清苦，让我永远不会忘记自己是一个农民的孩子。”

我在 18 岁那年走出湖口上大学了，学的是中文，以后做了六年的教师，两年副厅级干部的秘书。29 岁那年响应小平同志“南巡”讲话的号召“下海”去了深圳。从公司的业务员做起，一直做到高级职业经理人。15 年的职业生涯取得了一些成绩，但是我始终以农民的儿子自居。

家乡的农民勤劳而朴实，是他们养育了我，给了我无比宝贵的精神财富。现在我的环境有了改善，同时，希望他们也能过上好日子。

改革开放二十九年来，不仅是城市，农村也发生了很大的变化，但我总认为农民的劳动与他们的所得不相符。农村环境的变化与时代的变化相比还是没有同步，尤其是我们出国考察看到了日本、德国、美国的农村后，深感震惊。我们现在的大城市从硬件上与发达国家差距已不大了，可是我们的绝大部分农村与他们比起来至少还有几十年的差距。

中国的现代化关键在于农村的现代化，如果没有农村的现代

化，中国的现代化一定是虚的。

中国是一个农业大国，农业、农村和农民问题是中国现代化建设的根本问题。以胡锦涛为总书记的党中央自十六大以来，把解决“三农”问题作为党和政府的工作重心。在2005年10月中国共产党十六届五中全会上提出了建设社会主义新农村的历史任务，是一个顺应时代的英明决策。也提出了“20字”新农村的建设要求：生产发展、生活宽裕、乡风文明、村容整洁、管理民主。

作为一位农民的孩子，我对农村一直有深厚的感情，并时刻关注着农村的发展；作为一名管理实践者和理论研究者，我更关心的是中央提出的那么多、那么好的惠民政策能否落实到位，得到结果。

2007年1月初，在北京参加一个培训研讨会，我的同事吴宏彪先生给我讲了他亲身经历的一次扶贫工作。吴宏彪说：“1999年，我参加了贵州省机关党建扶贫工作队，去贫困的毕节地区驻乡帮村。其中有一项任务是捐助贫困党员或村民作为扶贫对象，我们每人准备捐助帮助5户，每户捐500元。当我们刚到村里时，不熟悉情况，村支书便带领我们去了解贫困户。当我们走进第一家时，看到的是这家的瓦房，走进屋里往厨房一看，挂着几十块腊肉，这在当地是富裕的标志。我感到这并不像贫困户，后来一问，知道这家是村支书的亲戚。我找到村支书，表示这户不能捐助，并要求带我去看真正的贫困户。村支书只好带我去村边

的一户人家，我看到这一家的房子一边墙倒了，用玉米秆堵上挡风，大冬天小男孩依然穿着单衣，裸着脚，冻得直发抖，看了让人心里很难受。于是，我把500元钱交到这家女主人手里，作为一年的扶贫费用。”听到这个真实的故事，我深刻感到中央出台了那么多好的扶贫政策的及时性和必要性。但能否落实到位，给那些真正需要扶贫的家庭，解决他们的燃眉之急，关键在于基层干部，从管理的角度来说，就是执行力不打折扣。

早在1997年10月，在全国农村基层组织电视电话会议上，胡锦涛同志就明确提出过乡镇党委建设的“六好”目标要求：

（1）选配一个坚决贯彻执行党的路线方针政策、公正廉洁、团结合作、战斗力强的好班子、能力强的乡镇党委书记。

（2）建设一支精干高效、素质优良、群众拥护的好乡镇干部队伍。

四、落实要到位关键看结果（2）

（3）选准一条符合本地实际的发展经济、共同致富的好路子。

（4）建立一套行之有效的工作、管理和监督的好制度。

（5）保持一种密切联系群众、艰苦奋斗、实事求是的好作风。

（6）形成一个坚持两手抓、两手硬，促进物质文明和精神文明协调发展的好的工作格局。

如果党的基层干部、基层党委都按胡锦涛同志十年前提出的

“六好”要求去做，不走样，不变形，不搞形式主义，社会主义新农村的目标一定能够顺利实现。包括我的家乡湖口在内的广大农民一定能更好地享受党和政府的惠民政策。

2007 年的十届人大五次会议上，最高人民检察院检察长贾春旺的工作报告中有这样一个涉及新农村建设的内容：“2006 年，检察机关立案侦查贪污、挪用国家支农资金、征地补偿金和扶贫、救灾、救济等款物的农村基层组织人员 3873 人。”一些被寄予厚望的扶贫干部，频频利用手中的权利蚕食扶贫款；有的国家级贫困县的小小乡长，配置的公车竟然是进口“皇冠”；有的人打着“扶贫”的旗号办实体、搞项目，神不知鬼不觉地将扶贫款揣进了自己的腰包。由于中央的政策在执行中出现偏差，落实不到位，基层干部和农民的矛盾也越来越多。要解决这些矛盾，就要切实地贯彻中央的新农村政策，让农民真实地感受到国家的惠民政策带来的实惠。

在 2007 年 3 月 16 日刚刚结束“两会”这一天，我从中央电视台看到了这样一组激动人心的数据：3917 万亿元：2007 年，中央财政安排“三农”资金 3917 亿元，比去年增加 520 亿元。

2235 亿元：全国财政安排农村义务教育经费 2235 亿元，比去年增加 395 亿元。

3200 万人：加快农村安全饮水设施建设，今年再解决 3200 万人的安全饮水问题。

1.5 亿名：农村义务教育阶段学杂费今年全免，农村 1.5

亿名中小學生家庭普遍減負。

144 億元： 2007 年，中央財政將安排扶貧支出 144 億元，比上年增加 7 億元。

30 億元：中央財政安排農村最低生活保障補助支出 30 億元，在全國範圍建立健全農村最低生活保障制度。

80%：新型農村合作醫療試點將擴大到全國 80% 以上縣（市、區），中央財政安排補助資金 101 億元，比去年增加 58 億元。這麼大的財政投入，这么多的惠民政策，我想最主要的是讓這些錢花到最需要的農民身上。幹部要深入實際、了解民意、知曉民情。這就需要健全民主決策工作機制、削減村幹部的權力、建立有效的監察制度、確保黨的各項惠民政策在基层不變味。最實質的還是那句話：落實要到位，關鍵看結果。

認真執行黨風廉政建設責任制，將責任制延伸到村級黨組織，真正做到責任到位，任務到人，使縣（市）、鄉（鎮）、村層層有責任，形成一級抓一級，一級對一級負責，真正抓落實、抓到位的良好局面。

——中共中央書記處書記、中央紀委副書記何勇

問答錄：對話汪中求(1)

問題 1：您覺得該如何將細節管理引入政府管理中去？

答：我給一些地方政府講課時，我建議他們把企業管理的理念引入政府管理中去。市長是一座城市的 CEO，他需要把城市的人力、財力、物力等資源優化、提升，這和企業管理有很多相通

之处。我还建议政府实行报表制度，用数据来考核。公务员也要进行职业化训练。同时，政府管理要有时间成本概念，领导讲话不要讲“正确的废话和空话”，这只是在浪费政府体系的时间。温总理讲：开短会，讲短话，开解决问题的会，讲有实际内容的话。求真务实，落在实处，把细节处理好，办人民群众的“小”事。

(根据《深圳晶报》采访整理) 问题 2：我们国家现在经济高速发展，国际社会对此有赞誉有批评，您是怎么看的呢？

答：这事实上是个经济学的问题，或者是个政治性的问题，我一般都回避政治的问题，但是作为一个经济学的问题，我想围绕你说的问题谈几个我所知道的状况。

第一，中国现在经济高速增长，不是所有的人都欢迎的。一些国家对中国的这种高速增长抱着深刻的担忧，西方现在有一个理论，叫做黄祸，就是黄种人的灾祸。认为中国高速增长之后，一旦达到了日本那样的经济实力，中国人一定会称霸的。尤其是发达国家和快速发展的资本主义国家，对中国经济的高速增长抱着一种偏见，用我的话来讲就是妒忌。

第二，中国在高速增长的同时，带来了很大的破坏和浪费，第一个是对环境的破坏，第二个是对能源的浪费，第三个是对人性的破坏。

2006 年重庆的干旱，很多科学家分析，是跟水利建设不恰当有关系。当然这个我不懂。但是我们可以隐隐约约地感觉到，

自然界有些东西总是相连的，我们在高速增长、快速建设的同时，环境遭到了很大的破坏，反过来自然界也会给以无情的回击，各种自然灾害多数都是环境破坏引起的。2005 年，中国消耗了全球 12% 的能源，却只创造了全球 4.2% 的 GDP，说明极大浪费了能源，能源使用不平衡。中国是全球第二大石油消耗国，仅次于美国，2004 年中国消耗了全球新增长的石油的 1/3。现在中国一美元的产值所使用的能源是德国和法国的 7.7 倍，是日本的 11.4 倍。所以很多国家对我们经济发展带来的破坏持反对和批评态度。

这种批评不全是错的，也不全是出于政治的目的，确实有很多是全球共同的呼声。我们应该实事求是地检讨自己，虚心接受。因为地球只有一个。

我最近准备写一篇文章，就是关于到底有几个地球的问题。我相信这最终是人类一个比管理学、比政治、比国家要重要的问题。

我甚至个人大胆地预测，到了 2009 年之后，中国经济增长的速度，一定会下降到五个百分点左右，绝对不会保持九个点的增长。因为如果再以破坏环境、高耗能为代价来换取我们经济的快速发展，是对我们后代极不负责任的一种态度，将遭到全社会的谴责。我们知道，中国现在很多的基础能源是非常缺乏的，比如石油只占全球人均水平的 1/2，淡水只占全球人均水平的 1/6，煤炭占全球人均水平的 1/4，中国资源的匮乏是非常明显的。所

以 2006 年中央经济政策已经有所调整，从过去的“又快又好”到“又好又快”。相信我们不久就会走出“三高一低”的樊篱，得到国际社会的一致好评。

（根据天水兰天集团讨论会上的提问整理）问题 3：现在社会经济规则还不完善，我们如果老老实实遵守规则是不是反而会被驱逐出局？我们应该怎么做呢？

答：关于这个问题我们应该从三个层面来思考，第一，我认为国家和企业，以及企业的员工，未来必然全面走向规范化的管理。这个趋势不会变。到底多长时间能形成不好说，但是我可以这么说，绝对不会超过十年。因为现在的经济增长和社会发展速度绝对不是过去那种加法的概念，尤其是互联网的出现，新的技术的革命，带来人类思维方式的变化，经济成几何数增长，这种快速的生长只有靠规则来管理才能持续前进。所以我相信不出十年，中国绝大多数企业，一定是以遵守规则为前提条件的，只有遵守规则才能生存发展。

问答录：对话汪中求（2）

第二，现在对于大的环境我们没有能力去改变，但是在我们的环境下，尽可能地按规则去做事情，这是我们能做到的。就像我们现在，酒店外面的温度我们控制不了，但是酒店里面的温度我们可以保证在 22℃，或者 23℃。所以我们首先应该改变自己的小环境，把内部的规则意识迅速建立起来，以适应随之而来的外部规则的变化。

（根据沈阳讲座问答整理）问题 4：我想请教一下关于怎样才能留住人才的问题，您能给点意见吗？

答：这个题目特别大，总体来讲，现在留住人才的难度比以前大了，因为社会的交换更广泛，而且社会的信息更开放，人们的心态更加浮躁。那么我们如何留住人才呢？

第一，分析员工为什么来打工。

我认为所有的打工者无非是要获得三个东西，第一要获得一部分金钱，因为他要生活；第二他要获得能力，这是他未来竞争的资本；第三，他还要获得平台，发挥自己的才能并为职业发展打好基础。比如说我在清华同方做营销总监，后来南下我就可以当别的公司的总经理，如果我在一个名不见经传的小公司当了一个营销总监，跑到广东去最多当一个部门经理或区域经理。

我们知道了人家为什么打工，那么当然就可以分析出你如何去满足他这三方面的需要。可以给他有足够吸引力的薪水，即保持同行业相对较高的薪资水平；如果你给不了更高的薪水，你就必须提供更多的培训，以提高他的能力；并提供一个好的平台，使他有更多的机会去施展拳脚。所以我说保持同行中相对比较高的工资水平，给他更多的培训机会，不断地创造企业新的平台，给一些有才华的人以施展的机会，这样相对来说留住人才的希望更大。

第二，公司要实行人性化的管理。

现在企业中的员工，特别是知识型的员工，越来越觉得受尊

重和快乐的工作环境是决定他为企业服务的一个重要条件之一。所以要留住人才，就要给他一个宽松舒适的环境，让员工能快乐地工作。

（根据沈阳讲座问答整理）

关注民生、重视民生、保障民生、改善民生，是我们党全心全意为人民服务宗旨的要求，是人民政府的基本职责。

——国务院总理温家宝

第五章 关于细节的“细节”

一、“战略决定成败”

在有关《细节决定成败》一书的争论中，焦点之一就是细节与战略的关系问题。其实，在该书中我已经明确提出：“战略：从细节中来，到细节中去。”而让有些人不能释怀的是：如果说细节决定成败，那么把战略放到什么位置？

《竞争论》的作者迈克尔·波特就明确提出，战略就是选择，而选择的难点在于放弃什么。企业战略的制订实际上就是以市场为导向，结合企业整合资源的能力，厘清自己想做什么、能做什么、该做什么的一系列判断和选择的过程。而战略的制订，无论是市场的调研、分析、研究，还是企业已有资源的分析和整合资源的能力，无一例外地都需要深入细致的功夫。资源之“己”与市场之“彼”不能透彻地了解，战略就一定是一份“糊辣汤”。

一位做企业的朋友曾对我说，他参加了惠普商学院开设的“战略规划十步法”的三天培训，原本是想通过了解和熟悉这个

过程，尝试着去制订自己公司的战略规划，可是当他学完了课程以后，却发现根本没法按照这一课程的要求去做战略规划。原因很简单：自己的公司缺乏应有的管理数据。所以，制定战略规划，必须要有一定量的管理数据为基础，这样才能保证战略规划的准确。否则，就只能是“大概”、“差不多”式的规划，不但难以对企业经营管理起到促进作用，反而会起阻碍作用。

任何一个企业都应该有自己的战略。不过，目前我国大多数中小企业还无法按照严格的程序来制订战略，他们的战略大多还只是存在于老板的脑袋里，难以对经营起到指导并鼓舞士气的作用。造成这种情况的原因并不是他们不想制订战略，而是他们制订战略的条件还不成熟。没有战略，或者战略不成熟的结果就只能是：采取机会主义的打法。我们这几年服务的企业中，有一家房产中介公司叫玛雅房屋。它的战略就很清晰，并且很细化。作为业内毫无品牌的台资企业，进入大陆，他们首先选择在西部登陆，西部又首选了兰州。大陆的房产中介大多只收一个点的中介费，强势一点的也只能上下游合收两个点，而玛雅收到三个点，因为他们对自己的服务能力有足够的信心。经过四年的努力，玛雅不仅完全控制了兰州（市场份额超过 60%），而且在西北、西南已经处于强势。2007 年他们再指向东北和华北，不仅顺理成章，而且经营手段、运作模式、服务标准、干部储备都有底了，故而几乎每城必得。当然，玛雅并没有只停留在高谈战略上，而是认认真真做细节，仅各连锁店的手册就有 31 种，且操作性很

强。这样的大气且务实的企业，没有不成功的道理。我国企业因战略而失败的实在太多了，但这么多的战略失败又大多表现为现金流断链，深究下去则大多数是因为战略规划不合本企业的实际。我说“死掉的企业往往是钱多烧死的”，看到形势很好，就不知道天高地厚，盲目扩张、盲目做大，甚至盲目到自己不熟悉的区域和行业，凭过去的所谓“成功经验”和一时的冲动掩杀过去，最终成骑虎之势，而此时稍有闪失就全线崩溃。仅就经济较为发达的广东而言，完全败阵的爱多是如此，声音渐弱的南方高科是如此，就连一度彷徨的 TCL 也是如此。

然而，到底该怎么去做战略，我的研究不够，也自有战略研究专家去谈。

二、“大丈夫不拘小节” (1)

很多想要干大事，或者感觉自己能干大事的人，都用“大丈夫不拘小节”这句话来为自己作标签。其实，这是对这句话的误读。这句话是用来对别人说的，而不是拿来为自己开脱的。其本意是说，作为大丈夫要胸怀宽广、豁达大度，要看到他人的优点和长处，不要苛求其小节上的问题。因此，这句话不是用来作为自己不愿意改过或修养不够的借口。

每次回家乡时，我有三个细节从来没有忽略：一是不西装革履，二是倒茶必喝，三是上凳即坐。“不可全抛一片心”，我从来是以人对人，不以身份对人。回到家乡去，不能因为身份改变而有不同的做派。我不知道坚持这三个细节是不是很重要，但我二

十多年以来一直是“拘此小节”的。

我认为，个人修养无小事。

《尚书·旅獒》中说：“不矜细行，终累大德。”《易经·系辞下传》中更是洞察了人从不拘小节，以至走向大错乃至大恶、大罪的发展过程：“善不积不足以成名，恶不积不足以灭身。小人以小善为无益而弗为也，以小恶为无伤而弗去也，故恶积而不可掩，罪大而不可解。”关键是你我说的“小节”到底指什么？我认为关乎团队、关乎衔接、关乎系统必须的流程和标准就没有小节。所以，小细节体现大修养，不拘“小节”难免要误“大事”。那些认为个人小过“无伤大雅”的想法，是使自己沉沦的助推器，会一步步地把自己推向没落乃至死亡的深渊。

沈阳“慕马案”被查处后，市法院原负责人贾永祥在悔过书中写道：“随着社会活动的增多，自己的思想也在悄悄发生变化。从穿戴不太讲究到羡慕并追求像私营老板那样穿戴名牌；由看不惯挥金如土到自己也想那样做并琢磨如何想办法去赚钱……”这正是“不虑于微，始成大患；不妨于小，终亏在德”，结果是积小节成大过、积小恶成大罪，直至身陷囹圄，则悔之晚矣。

正因如此，被奉为儒家经典的“四书”中的《大学》即强调“慎独”，即谨慎自己在独处时候的所思所想、所作所为。而《中庸》里更是说：“君子戒慎乎其所不睹，恐惧乎其所不闻。莫现乎隐，莫显乎微，故君子慎其独也。”

在现实生活中，慎独功夫应该从两个方面着手。一方面是在

自己独处时，要有敬畏之心，不能无所顾忌，不要惹是生非。《大学》里即说了这种情况：“小人闲居为不善，无所不至，见君子而后厌然，揜其不善而着其善。人之视己，如见其肺肝然，则何益矣？”另一方面是要时刻观照自己的内心，保持心灵之清净。否则，心灵上任何细微的“尘埃”，都有可能使你蒙受人生之大过。

网上看到美国理工大学（NYIT）商学院副教授、终身教授刘贤方先生的文章——《见树见林 各得其所》，大学者的文章对我很有启发，但文章仍然有“你说你的，我说我的”的现象：“听朋友说，《细节决定成败》在国内非常流行，强调细节管理，似正形成一股潮流。我得空便找来一读，深感这一讨论对企业管理太重要了，不得不多说几句。”“我们很容易就能在生活中找到相反的例子。比如大家都耳熟能详的沃尔玛公司创建人山姆·沃尔顿，他却在生活小事上不如常人，经常丢三落四，以致其秘书的一项经常使命是为他寻找公文包，但这丝毫无损于他作为缔造了世界第一零售巨头的企业家的伟大；美国第16届总统亚伯拉罕·林肯，律师出身，却并非是细节有序，以至于常连法律文件都找不到，但这也没有妨碍他成为一个优秀的律师和保存了合众国体制的杰出总统。”

“若要谈细节管理的成功，最具代表性的例子就是日本的汽车工业。丰田、本田等公司，以一丝不苟的精神，从每一零部件、每一生产环节做起，不断地提高质量和技术，从而生产出世界级

的汽车。然而，日本人也以细节精神，投入到高清晰电视（HDTV）的研发，却完全失败了。它起初走到了世界的前面，最早建立工业标准（1984），最早在市场上推出了 HDTV 电视机（1990），最早提供 HDTV 节目（1991）。但它的 HDTV 尚未普及，技术就已过时，以至于销售只达到一万多台，而原来的市场预测是 130 万台。这一失败从开始时就已注定了，因为他们选择了模拟信号，而世界却进入了数码时代。”

二、“大丈夫不拘小节”（2）

针对这篇文章，网友“秦朝子民”评论说：“《细节决定成败》我从来就没有误解为：全部仅仅注重细节即可成功。你想的太多余，人家作者还没有糊涂到那种程度。人家是就事论事啊。”

还有一位自称为“您（指刘贤方先生）的学生”的网友评论说：“刘老师，您对《细节决定成败》的评价无关乎对错，正如汪老师对细节的重视无关乎决然，大家都是有假设、有前提的。汪从正面呼吁国人重视细节、远离浮躁，您从侧面求证汪观点的完善。汪老师在每次培训课上都讲到一个观点，是关于高层管理者的修炼的：高管多做选择题，少做问答题，不做论述题。还有，他反复强调的是规则的系统化和细化，管理的细节和生活上的小节不能等同。您说‘在我看来，作者只是说明了企业要成功必须注重细节，却并没有证明，只要注重细节就能成功’，其实，这是一个简单的充分、必要条件的逻辑问题。如果汪老师把书名改为《在战略方向正确、现金充裕、领导人身体健康的前提下——

细节决定成败》，我想恐怕批评的声音会少了，这书也没人去买了。累不累啊！”有个成语，“鹤长鸡短”。仙鹤的腿很长，显得飘逸高雅；家鸡的腿很短，是为了稳定方便。如家鸡腿长一寸则显过长，仙鹤腿短一寸则显过短。将某一细节置于不同系统中，思考的结果自然不同。

我的工作中有很多小节是“拘”的。某日，我出差，秘书急忙从办公楼追出来，给我送来充电器，我真诚地向她道谢。但下车时结伴同行的另一家公司老总见我并没有把充电器放进行李箱，很奇怪地看着我。我于是解释说：“我已经带有一个旅行充电器了，但秘书以为我忘了，匆忙追上来特意为我送充电器，这是工作用心的表现，应该肯定她。所以不必直说这个充电器不用。”这是个“小节”，但值得注意，因为，我需要保护秘书的这种服务热情和工作主动的态度。

另外有件事。前些年，我新任广东一家制造公司的总经理。第一次去财务部，看到财务部长的办公桌一片混乱，觉得可能一时忙乱，只当“小节”，并不在意；第二次去又是满桌子的凭证、账本，就觉得不对劲；第三次去见此部长，仍然是一片混乱的办公桌。我故意安排她找某份凭证，在她身边等了七分钟，她就是找不到。于是，我再也不能以“不拘小节”原谅她，我固执地认定她不具备财务人员的严谨、细致的素质，恐怕日后会出大问题。果不其然，深入调查后方知这位财务部长，接任19个月以来，连出份正式的上报董事会的《资产负债表》、《损益表》都是“丢

三落四”，至于《现金流量表》，以前的总经理就从来没有见过，应收、应付款与合作方对不清是家常便饭。当然出现这些情况有很多理由，诸如：产品复杂、软件落后、技术与生产口径不一致、手下业务不熟等等。可就连内部员工的工资“想哪天发就哪天发”，“个人牛脾气犯了，说撂摊子就撂摊子”。这样的人能用吗？更不用说是财务部长。长此以往，企业可能会出现重大财务危机，免职的决定就在情理之中了。

天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物。

——《易经·大象传》

三、“事无巨细，事必躬亲”（1）

前面已经说过，我们倡导重视细节，是强调一种科学的精神和认真的态度，而不是要管理者“事无巨细，事必躬亲”。“事必躬亲”的领导者会因职责不清晰而导致管理错位。

不少企业老总总感叹：太忙！总是难以集中时间和精力来思考和处理计划中的事务。常常是本打算到办公室办某件事，结果半路上就被人截住谈另一件事；好不容易来到办公室，等在那里的人一大帮；这里还没谈完，那边电话不断；手上待批文件一大堆，外边还有来客要接待。日复一日，总是忙于临时事务，计划中想做的事就是无法及时做。就老总所承担的职责来讲应该是忙一些的，但不少老总的确整天忙得不可开交，有的甚至以忙乱为荣，那就有问题了。我认为，关键问题是职责错位，以及不懂得授权造成的。

职责错位，导致自己不知道自己该做什么，或不该做什么，说到底，就是对岗位职责的细分没有到位。企业老总的职责在于明确企业及其下属的任务和目标，至于如何去实现，则是要求下属充分发挥其主观能动性。这就必然要求职、权、责到位，而非职、权、责错位，有职无权或无责。许多老总往往大权独揽，小权不放，动辄“一竿子到底”，结果只能被动应付，捉襟见肘，事事没有起色。相反，一些善于授权的老总，由于“分身”有术，常常超脱得很，并不见“吃饭有人找，睡觉有人喊，走路有人拦”，事业却一片红火。

授权，是指企业管理者根据工作的需要，将自己所拥有的一部分工作、权力和责任委任给下属去行使，使下属在一定制约机制下放手工作的一种领导方法和艺术。我在许多场合都讲：“什么是老总的权力？分配权力的权力，监督权力的权力。”作为企业的老总应该懂得，适当地授权对于减轻自己的工作负担，从具体琐碎的事务中解脱出来，集中精力想大事干大事，增强组织的凝聚力和战斗力，发挥下属的专长，建立团队精神等都具有十分重要的意义。

在实际工作中，一些老总不懂、不肯、不会授权的原因无非是：① 过分相信自己的能力、水平和经验，总认为只有自己才能把事情办好；② 少数老总畏惧下属的潜力，担心一旦授权后下属才能借机得到充分发挥，会给自己树立一个竞争对手；③ 极少数老总有强烈的权力欲望，认为只有事必躬亲，才能显示自己

是有权力的人，不要说授权，就是下属职责范围内的事也要插手；

④ 也有的虽然知道要授权，却不懂得如何授权，以及授权的同时如何监督。

作为企业的老总，应掌握好授权的艺术。下面介绍几种授权的方法：1 选准对象，视能授权孔明伐北，街亭失守，过不在马谡，而在于孔明弃魏延而用马谡为先锋，是授权者选择对象不当所致。所以，在选择授权对象时一定要坚持德才兼备的原则。既要考察授权对象的政治与道德素质，又要考察授权对象的实际才能。有德无才难担重任，有才无德贻误事业，两者不可偏废。选定授权对象后，应注意根据其能力大小和个性特征适当授权。对于能力相对较强的人，宜多授一些权力，这样既可将事办好，又能培养锻炼人；对于能力相对较弱的人，不宜一下子授予重权，以免出现大的失误；对于性格明显外向的人宜授权让他解决人际关系及部门之间沟通协调的事情；对于性格明显内向的人宜授权让他分析和研究某些具体问题；对于黏液质和抑郁质的人宜授权让他们处理带有持久性、细致性、严谨性的工作。

2 授以全权，权责一体古人云：将在外，君命有所不受。这是因为只有亲临一线的人才能通晓掌握当时当地的具体情况，才能根据具体情况灵活地做出相应的决策。所以，授权必须授以全权，必须保证被授权者的权力与责任相一致，即有多大的权力就担负多大的责任，“将在外，君命有所不受”源自：《孙子兵法·九变篇》。“凡用兵之法，将受命于君，合军聚众……涂有所不由，

军有所不击，城有所攻，地有所不争，君命有所不受。”做到权责一体。只有这样，被授权者行动起来才有准则，才能根据客观变化的条件和环境等因素及时采取应变措施。也只有这样，授权者检查、督促才有标准，才不至于左手授权，右手掣肘。

三、“事无巨细，事必躬亲”（2）

3 授之以权，监督并行刘备临终授给了李严主管军事的权力，但孔明对李严总是怀疑，担心让一个降将率大军在重镇会出变故，于是“事必躬亲”，非但李严的才智未能得到发挥，两人的关系也由此产生了裂痕。怀疑总是容易让被怀疑者的自尊心受到伤害，历史上原本忠心耿耿的人因被怀疑而起谋反之心的大有人在。在我们今天的日常工作中，一个人原本干劲十足，因为被怀疑而一下子就泄了气，导致工作受挫、事业受损的教训也是屡见不鲜的。因此，对被授权者要靠事前确定的、公开的、一视同仁的制度去监督。

4 授之有据，一授到底一般来说，老总应以手谕、备忘录、授权书、委托书等书面形式授权。这样做的好处是：既可有效地限制被授权者做超越权限的事，又可避免被授权者将其处理范围内的事上交，凡事以请示为由，推卸责任；既可借此为证，以免出现其他部门和个人“不买账”的现象，又可防止授权者将已授之权置于脑后，仍然放不开手。所以说，授权要一授到底，不要稍有偏差就将权力收回。否则，一是容易使被授权者产生授权者不放心的感觉，觉得自己并不受信任，反而影响正常的工作情绪；

二是这样做的结果客观上等于授权者向其他人宣布了自己授权上有严重失误，或者是立场不坚定；三是一旦收回权力后自己负责处理此事的效果也许更差，产生的副作用也会更大。合理运用授权艺术，还要谨防步入误区。其一，要谨防“弃权”，授权绝非“弃权”，不能为图轻松、图享乐而放弃重大决策权、检查监督权、协调奖惩权。其二，要谨防“越权”，要防止某些被授权者超越所授权限先斩后奏或斩而不奏，甚至设好圈子迫使授权者就范。其三，要谨防“授权回流”，不要在授权给部下后，又不自觉地揽回部下职权内的事务，反让部下牵着鼻子走。

注重细节不是把所有鸡毛蒜皮的小事都抓在自己的手里，细节就像一个“颗粒”，对于不同行业、不同专业、不同岗位的人，“颗粒”大小的标准是不一样的，更不是无限制地细下去。

四、细节与效率

注重细节会影响工作效率？这也是对细节的“误读”。

首先，细节存在于系统之中。成功取决于系统，表现为细节。细节做得好，是整个系统运行的自然结果，而不是要在系统之外专门花时间去做什么“细节”。

其次，细节是相对的。细节做得好坏，需要有标准去确定。细节在企业资源和能力范围内做得越好，产品和服务质量的标准相对越高，因而表现为更加精细化、更具差异化、更显人性化。做细的标准是与客户的需求以及自身的能力相匹配的，是一个动态平衡的过程。一个企业难以提供超出自己技术标准和组织能力

的产品和服务，这是一个随着思想和科技的改进而不断提升的过程。同时，在某种市场层面上，你只能就你现有的技术水平和能力为客户提供产品和服务，而没有力量（也不可能）满足客户所提出的一切要求。在我的营销书中曾鲜明地提出，要尽可能满足市场需求，但无须满足个别客户的个别要求。在一个企业或其他单位的管理上，细节最终是要通过标准落实到管理规则上的。

再次，前面也曾提到，做好细节的一个具体表现就是数据化。按照管理发展的程度，我们可以把细节管理的过程分为三个阶段：明确、准确和精确。一个单位首先要把规则建立起来，即明确；然后，通过实践矫正那些已经明确但不一定正确的规则，同时使之具有操作性，并通过不断地实践和研究，使规则更加准确；最后，把规则逐渐细化，做到精确。这是一个从无到有、从有到对、从对到好的规则整理、整合过程。

管理规则越往精确的阶段发展，工作效率就会越高。有了准确以至精确的规则，大家便能更容易、更快速地把事情做对做好，从而大大提高一次做对的概率，即所谓的一次成功率，最终提高企业运营的整体效率。规则不细化，看起来快了，但容易造成执行的模糊和操作的混乱，往往出现失误要返工，就会欲速则不达了。并且，只有细化和精准的管理规则，企业才可以借助培训进行管理复制、持续执行。

所以，注重细节不是“吹毛求疵”，两者有着本质区别。强调细节，非但不会影响效率，反而会提高效率。

将良品率预定为 85%，那么便表示容许 15% 的错误存在。

——质量管理大师菲利普·克劳斯

五、细节与创新(1)

有人说：“拘于细节势必妨碍创新。”这就要求我们对创新有正确的认识。我们都知道一个哲学原理，即量变引起质变。很多创新都是从不起眼的细节开始的，人类的多数创新其实原本是对一些细节的改进、修订或提升，细节具有创新功能。创新很少是开天辟地、凤凰涅槃，而往往有一个渐进的、逐步完善的过程。

“创新”，在当今确实是一个非常时髦的字眼。技术要创新，营销要创新，服务要创新，医疗要创新，教育要创新，连寺庙也在创新。确实，在一个激烈竞争的市场经济条件下，创新越来越成为组织生存的至关重要的因素。一个没有创新的组织是没有竞争力的，迟早会被市场和社会淘汰。但在一些人的观念里，创新是一件始于宏伟目标、终于备受瞩目的大事。而我要告诉大家的是，细节是创新之源，要想进行创新，就必须明白细节的重要性，明白持续改善的道理。

许多企业的领导在寻求创新时，不管在技术还是在管理层面，总习惯于贪大求全，很少有“于细微处见精神”的细心和耐心。海尔集团总裁张瑞敏在谈到创新时说：“创新不等于高新，创新存在于企业的每一个细节之中。”海尔集团在细节上创新的案例可谓数不胜数，公司内以员工名字命名的小发明和小创造每年就有几十项之多，如“云燕镜子”、“晓玲扳手”、“启明焊枪”、

“秀凤冲头”等等。并且这些创新已在企业的生产、技术等领域发挥出越来越明显的推动作用。

日本丰田公司的经验也证明，通过细节的创新可以达到对整个企业的持续改善，从而获得巨大的成效。虽然每一个细节看上去都很小，但是这儿一个小变化，那儿一个小改进，则可以创造出完全不同的更好的产品或服务。从某种意义上来说，整个日本企业最大的发明和创造并不突出，突出的是在别人的基础上一点一滴的改造、改善、改良的能力。如果说创新是一种“质变”，那么这种“质变”就必然要经过“量变”的积累过程，才自然会达成大的变革。而这种量变的积累过程，就是一种在平凡的细节中创造不平凡的自然而然的过程。

细节对于个人的创新来说，更是如此。

我们都知道，人们可能每天都在重复地做着相同的工作，重复单调地过着相同的日子，但人的生活必然是原创，因为今日之我，已非昨日之我。有了一维性的时间的作用，使我们无法像科学实验那样重复地进行我们的体验。比如，我们现在可做儿时的游戏，但无论如何也体验不出儿时那种快乐的感觉了。这就是说，无论你是单调、无聊地过着重复的日子，还是充满激情地过着创新的日子，时间都会在你的人生轨道上留下痕迹，只不过其结果不同罢了。我们都在创造自己的生活，那种以创新的精神进行生活的人，就有可能创造出令自己或者令世人为之骄傲的成就；而那种一味单调地重复地过日子的人，可能是在累积自己日后才能

感觉到的遗憾和悔恨。

“苟日新，日日新，又日新。”见《礼记·大学》。大意是：如果能每天除旧更新，就要天天除旧更新，不间断地更新又更新。据说这是商朝的建立者汤刻在浴具上的铭文，旨在激励自己不断创新，每天都有所作为。中国是一个儒家文化占主流的社会，儒家思想中那种积极进取的精神是值得我们记取的。“苟日新，日日新，又日新。”如果有了这样的一种境界和人生态度，我们就会在人生的单调与重复中，在人生的每一个细节和每一件小事中进行创新。

有这样一个故事：一位母亲教女儿如何烧羊腿。她向女儿讲明了要用哪些调料，诸如大蒜、欧芹和其他香料，然后她拿出烤盘把羊腿放在台端开始切。可是要切开，并不容易。

女儿问：“妈妈，为什么你要把羊腿切开？”

母亲停了下来，看看羊腿，然后看着女儿的眼睛说：“说实话，我也不知道。你外婆就是这样教我的。”

女儿说：“我们给外婆打个电话。”

五、细节与创新(2)

很快，外婆的电话接通了。

女儿说：“外婆，妈妈正在教我怎样烧羊腿，而我有个问题：为什么要将羊腿切开？”

外婆大笑道：“喔，因为我们原来用的烤盘不够大！”在母亲的意识中，一直认为羊腿非切开烤不可。

从这个小故事中，我们也看出了固定的思维模式或者说思维习惯，是会严重影响我们进行创新的。

创新必然是创造或者增加价值，提高效率。不知道国家设立的发明奖是否有创造或增加价值、提高效率的指向性要求，我想应该是有的。作为把创新当作生存条件的理性组织来讲，任何一个组织都有自己的目标，这个目标最少要高于现状。只有个体在更高目标的吸引下的持续不断的努力，才可以保证我们不断地在每一个细节上进行创新，从而不断地保持组织的生命力。

管理大师彼得·德鲁克曾说：“行之有效的创新在一开始可能并不起眼。”一个不起眼的细节，往往会造就创新的灵感，从而能让一件简单的事物产生一次超常规的突破。德鲁克认为，创新不是那种浮夸的东西，它要做的只是某件具体的事。企业要真正达到革故鼎新的目的，就必须做好“成也细节，败也细节”的思想准备。如果没有细节上的功夫，没有系统上的支持，所谓的创新只能是一句空话。创新不一定是“以大为美”，但绝不能忽略企业活动中既不相同又相互关联的每一个细节。细节作为一种创造，存在于企业发展的各个方面和层面。企业所要做的是要尽快建立一种支持创新的机制，使创新能够作为一种结果，通过系统源源不断地输出。

完美不是一个小细节；但注重细节可以成就完美。

——雕塑家、画家米开朗琪罗

问答录：对话汪中求(1)

问题 1：细节决定成败，那什么决定细节呢？

答：这个问题我曾经同畅销书《水煮三国》的作者成君忆先生谈过，成先生问：“既然细节决定成败，那么什么决定细节？”我回答说：“态度决定细节，就是你首先有没有细节意识。”成先生进一步问：“那什么决定态度？”我说：“训练决定态度，就是拿出一些规范，让员工反复训练，就会改变他的态度。态度调整了，认识清楚了，细节就容易做到位，这是一个互相关联的过程。”

通过训练，改变员工的思维模式和工作态度，最终达到改善细节的目的。因为我们要改变一个人的思维是很困难的，但是我们管理者有足够的能力和义务来改变一个人的行为，通过长期行为的改变，就可以达到改变思维的目的。所以，我们必须通过强化职业化训练，来解决管理的问题，包括解决细节意识和细节态度的问题。

（根据珠海公开课的现场问答整理） 问题 2：在您的书中，您已经把“完善细节”作为增强民族素质，提高国家竞争力的有力武器，您认为方法论应该是什么？或者说，该从何处下手？

答：我大致从以下几个方面来谈一下这个问题。

第一，培养全民的规则意识。我曾说，中国人虽然在很多方面有优势，但在管理的角度上不具备优势。就规则意识讲，中国人经常想办法钻规则的空子，我们如果有德国人一半那么“笨”，不折不扣地执行规则，我们会走得更好。

第二，力避精明。精明就是急于表现聪明，而人是应该需要

高明一些的。高明即善于掩饰聪明。我强烈主张要严厉打击“精明行为”。比如华为高层在收到一位研究生员工关于华为战略而提出的一万多字的“高明”建议的文章后，立即要求人力资源部把这位“精明”的员工辞退，这即是一种“打击精明”。

第三，从规则入手。正如呼和浩特的《北方新报》实行的“三毫米规则”（就是每份报纸的两篇文章之间，必须保证三毫米的距离），看似简单，由此及彼，却可以培养大家做事认真、规范、遵守规则的态度，由此养成良好的工作习惯。

第四，程序训练。我认为企业管理统称为规则，规则里又分为两部分，一部分是程序，另一部分是制度。程序是要求应该怎么做才对，制度则是应对如果不对怎么办。如果用大量的文件对员工解释不对该怎么办，不如用更详尽的文字告诉员工该如何正确的做才对。现在许多企业在管理中有大量的制度汇编，这是一个误区。我们要把重心放在程序上，并对员工进行程序训练。因为简单不等于容易，再简单的事也要训练。而制度是不需要学习的，因为制度只是边界，如果严格按程序执行就不会犯规、不会出界，即便出界了也不是你的问题，是程序的错误。

第五，调控心态。现在有人认为，整个社会大背景都是重大轻小、重整体而不重细节，你一个人把握细节，力求完美有什么用呢？“一屋不扫，何以扫天下？”用老话说就是从我做起，能做到什么程度暂且不论，每个人先注重自己身边的细节，那整个社会的风气就会改变。不求一切尽如人意，但求无愧我心。

第六，细节源于态度。细节的不到位，源于态度的不到位。我们很多细节做不到位，不是做不了，而是没有去做。如礼貌问题，其实就是个态度问题。毛病是表现，态度才是根本，因此，细节源于态度。

第七，细节体现素质。对细节的认识也与专业素质有关。一次，有位卖羊绒衫的，他领我去市场转了一圈，说我们这里两件衣服挂很久了，始终卖不出去。事实上，质量很好，也很好看。一件是大红的，穿在身上一定很亮丽，特别是中年女性穿应该是非常好的，很有朝气；另外一件是绿的，比较深的绿，年轻女孩穿也应该是漂亮的。但是衣服挂在那里总是不怎么协调，红色的因为在前面，在强光照射下看起来很扎眼，红得就像鲜血一样，看上去感觉到一种压力；而那件绿色的放在后面，给人的感觉有点黑墨色似的，怎么看怎么不舒服。于是，我就对他说把两件衣服换个位置看看。结果就不一样了。绿色的在前面，在强光下没有问题；红色的在后面，稍微暗一点，反而显得更好看。过了一个礼拜，这个老板给我打电话，他说：很怪啊，两件羊绒衫换了一下挂放顺序，人们觉得这两件都很好看，都卖出去了。

问答录：对话汪中求(2)

（根据《人民网》的访谈整理） 问题 3：您谈到了复制的问题，您说企业的复制要在成型且稳定发展条件下才能有效复制。那么对现在市场上的好几个城市，如广州，上海等，一夜之间出现了很多家“武大郎烧饼店”。您对此有何看法呢？

答：目前还不了解你说的“武大郎烧饼店”，但企业的复制要遵从以下四点：

- 一是，只有善于经营的企业，才善于复制；
- 二是，复制时，必须要有标准；
- 三是，企业发展的速度与管理的要成正比；
- 四是，必须要有一支相对专业的干部队伍。

（根据《扬子晚报》的采访整理） 问题 4：您把眼光盯在细节上，“苛刻”地对待他人，对自己是不是也一样“苛刻”，甚至“吹毛求疵”？我们很想知道生活、工作中的汪中求是否是“细节完人”？对照您的书来看，汪中求是否言行一致？

答：我自认为自己是“中智之人”，智商平平，但我的意志力和自控力却有过人的一面。生活中我“睡得比狗晚，起得比鸡早，吃得比猫少，干得比牛多”。

“才人因傲而败，常人因惰而庸”。作为常人，时常要“戒惰”，时常要自律。没有自律，我到不了今天。说件事情给大家听，我曾担任一家公司的 CEO，当时公司很困难，公司董事会问我有什么管理高招，我一句话都没说。不到一年时间，该公司的年销售额上升了 23%，公司兴旺发达。人们又问我有什么管理高招，我还是一句话也没有说。我不是故意玩深沉，而是确实找不到一个让他们满意的“高招”，因为我抓的都只是迟到、抽烟、开会关手机之类的“鸡毛蒜皮”的事。

（根据《中外管理》的采访整理） 问题 5：细节问题从小

处看是一个技术问题，是一种做人做事的习惯，但从大处看则是一种文化，一种处事做人的方式。中国文化的传统重整体而不重细节，重模糊管理而轻系统管理。您作为细节管理的极力倡导者，从小处看是帮人们建立精细的思维方式，培养人们做好小事做好细节的习惯；但从宏观上看，从某种意义上说则是要与我们传统文化抗衡，你有让细节理念改造国人和企业习惯的充分信心吗？

答：我认为这个问题应该从三个层面来看。

第一，我是细节的倡导者，但不是唯一的，应该说大家也是倡导者，倡导细节不是我一个人的力量所能达到的。《细节决定成败》一书的销量早已超过了百万册，这一事实也说明我不是孤立的。在全国很多地方，上至政府，下到小学，甚至监狱，都有人在读我的书。这说明，关注细节已经有了比较好的群众和社会基础。

第二，中国的历史文化对细节还是比较重视的，只是中间出现了断裂。纵观中国的历史文化，可以清晰地看到古代很多学者关于细节理论的论述。大家知道，中国的农耕文化是典型的割裂的单独作业，不需要跟人配合，所以缺乏管理和分工合作。欧美是庄园式的耕作，合作性很强。西方农用的排犁要四头牛或马才能拉动，掌握排犁就要多人合作，合作起来就需要管理，管理就产生了规则。认识了这点，对于为什么中国进入工业化的进程这么缓慢，就不难理解了。我要强调的是，中国已经进入了工业化时代，工业化管理的特点是分工越来越细。

第三，一个人对社会的推动，不在于他说了什么，而在于他做了什么。我一个人的力量是微小的，但全社会有这么多人支持我，他们的力量肯定会推动社会进步。因此，我很有信心。

（根据《中华工商时报》的采访整理）

任何一种管理理论都难以使中国企业有全面的实质性的提高，系统的组合式的理论转化为可操作的，可复制的管理模式，才是中国企业梦寐以求的。

——汪中求

附录

一、给秘书的 20 条提示

我当过六年总经理（现在不当老大很多年了），用过四个秘书。第一个是湖南小女孩，董事长配给我的；第二个是湖北人，挺能干，去别人的公司高就了。我很高兴，祝贺她；第三个是一个男孩，不卑不亢，用得挺顺手，被一个当董事长的好朋友看上，送去给他当部长了。能往高处走，支持；第四个是四川人，读书少一些，进修去了。更赞成，不知现在出息了么！

秘书很重要，秘书又很难当。

我当过两年秘书，我的上司是副厅级单位的正职，于是我也“鸡犬升天”了，从一个中学老师一下子就成了级别不高（副科）权力不小的角色啦。文字的工作倒是没有多大问题，写的稿子、起草的文件、做的纪要，经常是不用领导多改的，但我的秘书当得并不成功，对复杂的社会适应速度太慢，犯了很多“错误”。

于是，“南巡”讲话后，我就下海了，给香港的一家公司打工，心甘情愿地“受资本家剥削”去了。

在企业，对秘书的要求有所不同，我要的秘书必须是勤奋、得体、有序、精细、高效的。当然，想做点事需要一些牺牲精神，尤其不可能完全按时上下班。如果秘书听到下班铃就走，一加班就讨论加班工资，那就等着别人抢你的饭碗吧，尽管你是懂劳动保护法的，但你更要懂中国现阶段企业发展的需要。

在此，作为曾经的老男秘和后来用过多位秘书的“过来人”，给正在或准备当秘书的同仁 20 条提示：1 必须有更多付出，不能太计较时间和报酬；2 不会摆弄文件夹，不宜当秘书；3 常用电话号码、重要客户和合作者的联系方式尽可能熟记；4 学会记录，只要在场能记录的尽可能别落下，说不定什么时候有用；5 领导开会少发言，记住自己只是列席；6 有调查研究和了解情况的权力，但绝对没有指令权；7 为了写东西，多准备标准文本；8 对其他同事不可有骄奢之气；9 无论对上、对下，多用“请”和“谢谢”准没错；10 不要上网做与工作无关的事，也许别的同事可以；11 手机永远是振动，网上 QQ 也不要“唧唧”的叫声；12 要细心，学会在小事情上为上司补缺；13 常规性的琐碎事务，不要让人有半点不放心；14 对上司要适时地提示，温和地提醒；15 不是上司问及，不议论同事的不好；16 如果一周以上都觉得没什么事情做，该考虑换岗或辞职；17 少喝酒，不能醉，如果上司老让你喝酒甚至不在意你醉酒，就

已经不是真正的秘书了；18 穿衣服有工装最好，不要为了取悦自己或别人穿太性感的衣服；19 异性秘书，对上司的生活部分不宜太关心，对上司的家人彬彬有礼就够；20 切不可产生办公室恋情，如有萌芽立即走人。注：秘书的类别很多，地位高低和权力大小有很大的不同，此文提及的 20 条更多是指中小型企业的总经理秘书，自然不可一概而论。

（转自我的新浪网博客 2007 年 1 月 27 日之博文——再论秘书的难当，参见 [www xywzq com](http://www.xywzq.com)）夫祸患常积于忽微，而智勇多困于所溺。

——欧阳修《伶官传序》

二、给女儿待人接物的 36 条建议(1)

女儿：

此次你随我拜访了很多前辈、学者，很高兴你有了很大的进步，毕竟是大三的学生了，但还是有很多细节做得不到位，老爸给你一些建议，希望在待人接物方面你能做得更好。因为，在他人不了解你的学识之前，只能评价你的修养，而修养常常表现在细节上。虽说今日已是个个性时代，人各有其风格，淑女未必再是褒义，但举止得体、温良恭谦、文质彬彬，总会给人以好感，并能避免犯错、犯傻。今日的学校教育已很少涉及此类内容，故在博客上刊发，以对你的同辈有所启发。1 遇上父亲的同事或朋友不知如何称呼时，以“叔叔”、“伯伯”、“老师”称之，毛泽东当年就要求儿子毛岸英称比自己小六岁的李银桥为叔叔；

2 遇长辈、师友，按照礼仪习惯是由长者先伸出手，如果是异性，你也可以大大方方先伸出手来；

3 进电梯，如果没有电梯司机，一般是下属或晚辈先进电梯，为他人控制梯门的开合。出电梯，要按住开梯按钮让他人先出。但如因人多而你在门边，也可以先出；

4 与师长同车，通常让师长坐在司机身后的右侧座位。与师长关系特别亲密的人开车时则一般可以理解为副驾驶位为尊，也有些地方以司机右后位为尊。一般你应该最后上车帮师长关好车门，然后坐车内空余的座位；

5 与师长同行，可让师长走前面，自己侧后随之；

6 在马路上与师长同行，则可把较安全的一侧留给对方；

7 上楼梯、台阶，在湿滑处、易碰头处，均应及时给师长提示；

8 与师长同行尽可能为他提行李。如果师长要帮助你提行李，可以成全其绅士风度，但不宜让自己两手空空；

9 上妆迎客是对他人的尊重，但知识女性不宜化浓妆，也不要当他人的面补妆；

10 赴宴不要过早上席位，跟随上席先坐末座，当然也不必过于拘泥，最终客随主便就是；

11 在不用分座次的情形下，最好不要坐在光线过强的地方；

12 会客不要穿崭新的衣服，最好也不是刚做的发型。但衣

服缺纽扣或袜子有孔洞也很不好，万一有此情形，应在对方注意到时微笑道歉，无须一直遮掩；

13 作为晚辈，刚走上社会，倒茶、斟酒之类，多做无碍；

14 在正式会客或交流中（包括宴席上，尤其会议桌上），不要玩手机（包括发短信）。不得已要用手机，也应离席并向主持人或身边人示意致歉；

15 咳嗽、打喷嚏、擦口鼻、掸衣上脏物之类，尽可能背身过去处理。假如觉得动作很大并时间来得及，可离席处理，之后向主持人或身边人轻声致歉或以微笑示意；

16 师长抽烟，不要表现出不悦，但可以健康理由建议少抽。如果在禁止吸烟的场合，则礼貌地提示其换至吸烟室；

17 与师长交谈，说话语速适中，不宜过快；

18 与人交谈，少用或尽量不用“然后”、“再就是”、“知道吗”、“吔”等属于学生化的口语，应在走出大学校门前通过训练调整过来；

19 说话时可以手势助之，但频率不宜过高，且幅度不宜过大。比如挥手不过头，横摆不过肩；

20 对于某一领域不了解是正常的，学习的一个目的就是发现并弥补自己的空白领域。因此对话或陪客时，因专业不对口或知识结构不具备，可以少说话，但不可表现出漠视，要配以会意地点头和微笑；

21 在一般的交流中（有英文环境或与外籍人士交往除外），

最好不要插入英文单词，实在要用也当随之译出中文；

22 师长交代事项，最好即时以纸笔记下；

23 接待你的地方如接待条件不好，倒的茶水也一定要喝，可以不喝完；

24 任何情况，酒都可以不喝，可用替代品，且应征得或说服主陪同意；

25 如有跳舞场合，要大方出场，但要适可而止，切忌卖弄或垄断现场；

二、给女儿待人接物的 36 条建议 (2)

26 因受到师长的接待，离开后应于下飞机或下火车时向其报平安；27 对师长的劝诫、建议或批评，事中表示接受，事后如可能应以电话、短信或电子邮件方式向其表示感谢或言明自己的进一步理解；28 师长来短信应回复，哪怕“知道了”、“好的”、“明白”、“OK”也行；29 给人去短信，应留下自己的姓名。如对方连你的姓名也可能记不住则应留单位或相识之场合（确认非常熟悉并一定存有你的号码者除外）；30 给人回信或去电子邮件，最好每次都在最后一页的左下方留下自己的联系方式（非闺蜜一般不留住宅电话）；31 收到师长转交或邮寄来的礼物，应及时告知收到，并真诚地表示喜欢或言明对此礼物的理解；32 离席时，应将座椅推入桌下放好；33 出门时，应轻放回弹之门；34 关车门，最好一次关牢。但不宜产生重重之声响，切忌使人误以为你扫兴而去；35 分别时，有人送你，应放下车

窗玻璃告别，挥手示意；36 客人离去，应送至楼下或电梯口。

如送到车旁，应待车开动后目送客人离开可视范围再返回。

人要成就一件大事，就得从小事做起。

——列宁

三、危机公关的 7 个关键细节 (1)

人的一生很难万事如意，企业也是如此。留心的人会发现，当初写进《基业长青》的企业有 1/3 已经垮了，所以企业都是会死的，只是谁先死谁后死的问题。“危机公关的 7 个关键细节”讲的是怎么面对我们所面临的意外打击。

2006 年的危机公关事件现在还没有定论，因此我不便多说。

《经理人》杂志 2006 年第 12 期评出了“2006 年度表现最差的 10 位企业家”，说明他们在遇到危机时没有处理好。但是 2005 年早就已经成定论了，其中有四个大的事件发生在广东，一个是创维，一个是高露洁，一个是广本，还有一个是顾维军。有的处理得好，有的处理得不好；有的老板还在经营自己的企业，有的却被抓进牢房了；有的企业经过这个事情出了风头，有的受了打击很难再站起来。

对于危机公关，我只讲 7 个关键点：

第一，生于忧患

生于忧患意思就是我们应该有一种危机意识，随时要想到自己可能有灾难。人当然都不喜欢灾难，避祸是我们的基本思想，但事实上灾难是不可避免的，一生中不碰到灾难可能是极为罕见

的事情。所以我们首先应该在安定的时候有一个忧患意识，就是当危机事件来了我们怎么办的应对措施。

企业在经营当中危险的因素太多了，内部有产品的缺陷、员工素质问题、管理的不完满、法制观念淡薄等等；外部因素更多，竞争对手的不公平竞争、社会舆论的压力等这些因素都有可能导致企业面临很大的灾难。

2003年，我在广东一家企业当总经理。当SARS来了之后，中国绝大多数企业都束手无策。我记得广东人都是买醋回去熏，道听途说而已。而北京惠普公司就非常及时地采取了一系列应急措施，那就是他们几年前制定的一个应急处理方案，叫“公司业务意外应急计划”的备份方案，在正常情况下作为备份，在一些紧急突发情况下，这一计划就启动。因此公司专门成立了由高级管理层为核心的危机管理团队，于是一道道措施很快就出台了：第一，给员工发口罩；第二，让员工打车；第三，准备一栋新的大楼叫“B办公室”；第四，员工尽可能在家里用网络上班，如果没有网络公司给你建，没有电脑公司给你买……

今天我说的是危机来临了怎么办。

首先我们看创维的情况，他们的危机处理方法是非常成功的。2004年11月底，在代号“虎山行”的行动中，创维数码主席黄宏生被抓起来了，但是创维的管理团队处变不惊，危机处理非常成熟。事件之后不仅企业实现了销售的增长，并且促使企业由家族制转到了现代企业治理结构，黄宏生打破了中国企业树倒

猢猻散的宿命。当然，这与很多因素有关。比如危机出现后，创维在张学斌的带领下迅速召开紧急会议，制订应急方案。用百万港元保释黄宏生，然后开新闻通报会，强调他们会积极配合调查，并表示企业一切运转正常。接着，创维派高层管理人员在北京促销，表示企业经营状况良好。再后来，向政府申请的一些项目也非常成功，说明他们得到了政府的信任。

到2005年3月，黄宏生案复审，因为他是政协委员，全国政协要开会，所以他要求参加完政协会议之后再复审，得到了同意，并及时向社会公布这件事情。这样一来，创维得到了公众的信任，到2005年8月创维基本上渡过了难关，形势开始好转。

广东的另一家企业——金正遇到危机却倒闭了。2004年7月金正集团董事长万平被抓，公司由于失去核心领导，显得束手无策，不仅没有进行危机公关的紧急处理，反而产生了股东之间的内战。显然金正的企业文化存在问题，危机处理手段也比较差。于是企业被恐怖笼罩，步步朝着坏的方向发展，金正高层纷纷出走，经销商倒戈相向，银行查封企业资产，致使企业迅速倒闭。

同样是广东的企业，同样在业内都是知名品牌，老板同样被抓，但是由于处理得不一样，结果就完全不一样。由此看出两家企业领导班子的危机意识是不一样的，也就是领导的基本素质是有差异的。

三、危机公关的7个关键细节(2)

第二，凡事趁早

雷厉风行本身就是积极的信号，等到危机事件出现以后，不要拖，不要满不在乎，应该积极响应，这是非常重要的。

中美史克在 2000 年因为 PPA 事件，受到的冲击非常大，之前它在国内感冒药市场上有将近六亿元的销售额，占了市场份额 80% 以上。在感冒药不允许有 PPA 的情况下这家企业很可能面临灭顶之灾，但是这家企业处理得非常成功。

他们处理事件的速度特别快，2000 年 11 月 16 公司接到天津卫生局传真，要求立即停止销售含有 PPA 成分的药物。16 日上午，中美史克立即成立了危机管理小组，制订应对危机的立场基调；沟通小组，负责信息发布和内外部的信息沟通；市场小组，负责加快新产品开发；生产小组，负责组织调整生产并处理正在生产线上的中间产品。

16 日上午，他们的危机管理小组发布了危机纲领——执行政府暂停令。不管对还是不对，不管有理还是没理，首先表现了对政府、对社会、对客户的利益的尊重和负责。事发后他们通知经销商立即停止销售，停止广告宣传和市场推广活动。大家都知道，停止销售每天都有巨大的经济损失，高达几百万元。但是在这种危机面前，企业必须承担损失，而不能拿企业的利益跟政府、媒体、公众进行对抗，争取在最短的时间内重塑或挽回原有的形象。

中美史克危机处理的经验告诉我们，他们处理危机和突发事件的速度非常快，并且非常细化，这一点是中国的很多企业做不

到的。

第三，控制情绪

也就是说遇到危机要表现出积极的态度，不要发牢骚、不要辱骂、不要辩解。有时候外来的舆论压力未必是对的，或者是道听途说、捕风捉影，遇到这种情况我们有口难辩，因为公众不清楚情况，如果这时不控制情绪的话，影响会非常大。事实上很多老板在这个问题上做得不好。很多老板平时在企业内部就不会控制情绪，高兴了开会就给员工洗脑，不高兴开会就骂人。如果把这种恶习带到公众的面前，只会加速企业的死亡。就如心血管疾病的人发了病还起劲骂医生，那就会死得更快。

2001年9月3日，中央电视台的《新闻30分》报道了南京冠生园月饼陈馅翻炒后再制成食品出售一事。9月5日报纸上登载后，南京冠生园回应说，月饼回收利用是普遍现象。这种做法非常不聪明！9月7日报纸披露说他们的月饼添加剂竟然过期四年，9月17日《长春日报》登载：千万元订单成为废纸，大量“冠生园”月饼被退货。信誉的缺失使多年来一直以月饼为主要产品的南京冠生园在短时间内迅速被逐出了月饼市场。

据9月20日广东的新闻媒体报道，南京冠生园重新上柜，却无人问津。虽然冠生园有做错的地方，但不是全部不对。他们错在回应媒体的第一句话，说“这是普遍现象”。明知陈陷制作月饼是不符合食品卫生标准的事，冠生园却利用消费者长期以来对自己的信任而为之，在失去了消费者的同时也失去了发展的机

会。把自己推到了公众和媒体的对立面，媒体在这个时候站在道德的立场就疯狂攻击报道。所以企业遇到危机时应该检点自己的言行，控制自己的情绪。

第四，统一口径

遇到危机时统一口径非常重要，以免节外生枝。企业领导对外要说一样的话，做不到就让一个人说。那别人问怎么办？可以选择不说话或说无可奉告！

我再举中美史克的案例。在事件发生之后，他们提出统一口径，任何人的回答都应该是“不知道”，由一个发言人来说，从头到尾一个人说话。中美史克出了事情之后，他们马上发出《给医院的信》、《给客户的信》。经过培训的专职接线员负责接听客户、消费者的询问电话，做出准确专业的回答以打消疑虑。召开新闻媒介恳谈会，表示此事不影响在华投资的决心。杨伟强记不清楚接受了多少媒体的采访，常常为了方便媒体采访从天津赶到北京，当天又匆匆赶回去。当记者问他是不是很辛苦，他苦笑道：

“企业遇到了这种事情，我别无选择。”因此，企业在面对危机的时候，统一口径是非常重要的。

三、危机公关的 7 个关键细节 (3)

第五，勇于承担

大众的情绪一般是同情弱者。由于企业是挣了老百姓的钱，因此，企业出了问题就应该勇于承担。

1999 年 6 月初，比利时发生了可口可乐中毒事件。一周后，

比利时政府颁布禁令，禁止本国销售可口可乐公司生产的各种品牌的饮料，已经拥有 113 年历史的可口可乐公司遭受历史上鲜见的重大危机。可口可乐首席执行官依维斯特马上赶到比利时，第二天比利时各家报纸就出现了由他签名的致消费者的公开信。同时可口可乐宣布，将比利时的可口可乐全部收回，并向消费者退赔。虽然喝可口可乐中毒的可能性非常小，但是可口可乐公司进行积极主动地道歉，不推脱责任，不进行辩解，体现了企业勇于承担、对消费者负责的企业精神，获得了消费者的同情。可口可乐的形象也开始逐步恢复。

第六，权威出马

权威出马可以获取公众的信任，来自权威的信息容易说服公众，不要用企业单方面的信息去说服公众。

举一个杜邦特富龙的事件。2004 年 7 月 9 日，美国环保署宣称，杜邦公司的不粘锅因涂上了一层名叫特富龙的涂料，可能会致癌或者影响生育功能。这个影响很大，大家都很紧张。那么杜邦怎么做呢？7 月 15 日，杜邦中国集团公司常务副总经理任亚芬和杜邦公司的技术经理王文莉接受新浪采访时认为，媒体在误导消费者。此时全国不粘锅市场已经一片混乱。7 月 20 日，杜邦中国公司在北京召开新闻发布会，总裁查布朗跟中国记者见面。他表示“特富龙”不粘锅并不含致癌物，并出示了一份卫生部实施的标准。还让技术专家把整捆的技术资料拿到中国，回答中国媒体的问题。他们不讲故事，只是拿表格，拿一份份的技术

文件让你拍照，用科学家的证明来说话。这样一来，尽管我们对这些数据完全不懂，但是看着一大堆的数据就相信他们的数据是对的，企业就很容易渡过难关。接着，美国杜邦总裁贺利接受《人民日报》的采访，对外界宣称：“我们可以拿整个杜邦公司的名誉作担保，杜邦不粘锅绝对安全。”真正的自信才敢一搏，把宝押上去。2004年10月13日，国家质检总局在对特富龙检测之后向大家公证，特富龙不粘锅没有副作用。

杜邦公司为表示权威，甚至不惜从美国总部请来专家与中国记者见面，化解了此次危机。

第七，上下贯通

企业遇到危机要把企业内部和外部的资源连成片。怎么做呢？再讲创维的例子。

2004年12月2日，国美、苏宁、永乐、大中四大家电连锁巨头纷纷发表声明，力挺创维，表示愿意销它的货。12月2日，国内八大彩管企业发表声明，表示将优先保证创维的原材料供应。12月3日，深圳七家银行分行行长表示鼎力支持创维。12月中旬，深圳市副市长到创维表态：创维本部发展非常稳定，市政府全力支持。到这个时候，创维就基本上没有很大的风险了。在这样的情况下，从销售、供应、银行、政府四方面表态，则预告创维已经冲过了险滩。

最后，我想送大家两句话：

一句是，日本的普查发现40岁以上的人没有一个人体内没

有癌细胞，区别在于是否分裂、转移、扩散。没有分裂、转移、扩散，那就不叫癌症患者，而癌细胞分裂、转移、扩散的机会很多，所以每个人都有得癌症的可能。但是如何保证癌细胞不分裂、转移、扩散呢？就需要采取扼制癌细胞的方法，比如坚持锻炼、保持好的生活习惯、定期体检等。企业也有癌细胞，那是什么呢？就是可能存在的危机。如何渡过危机扼制癌细胞？就要懂得危机公关的方法和措施。

第二句是简单与复杂总是相伴而行，每当你把公关看得很简单时，面临的危机总会特别复杂。所以对待危机，一定要采取积极有效的方法。

（此文根据 2006 年 12 月 17 日由《南方都市报》和《新京报》于广州凤凰城举行的“2006 年度中国十大营销事件·人物盛典”大会上的演讲实录整理）

三、危机公关的 7 个关键细节 (4)

水流湿，火就燥，同声相应，同气相求。

——《周易·文言传》

后记 (1)

按照上本书中所提出的“精细化管理时代——细节决定成败”的理念，我为推进中国的精细化管理事业，实实在在地做了自己微薄的努力。

一方面，组织了一支由刘兴旺、吴宏彪、林惠春、温德诚、徐伟、孟宪华、杜志刚、陶永进、刘锋、江姗、汪文瑶等成员组

成的培训和咨询团队，进行精细化管理的培训和咨询实践。2004年以来，我们这支团队先后为中国葛洲坝集团、中国储备粮总公司、太钢集团、西南铝业、大红鹰集团、玛雅房屋、黄岛发电厂、中国工商银行、华泰证券、北京海关、北京铁路局、武汉机场、国务院机关事务管理局、沈阳市政府、大众日报、清华大学、北京大学、国防大学等 600 多家知名企业、政府机关、大学等提供过培训和咨询服务，积累了丰富的精细化管理的培训和咨询经验。我个人于 2004 年获得“中国十大优秀管理培训师”称号，2005 年被中国管理科学学会评为“杰出管理专家”，2006 年取得国际行业培训师协会授予的“亚洲十大培训师”。

应当说明的是，除了上述所列的成员外，我们的团队还包括成君忆、卢瑞华、胡宇辰、孙虹钢、李宏飞、张智慧、朱新跃、张明帅等专家、学者以及企业管理者，他们对我们的精细化管理培训、咨询和图书出版，提供了宝贵的意见和建议，更有众多的人在为我们做一些默默无闻的铺垫和服务性工作。在这里，我要向他们表达崇高的敬意和衷心的感谢。同时，也希望有更多的志士参与进来，共同推进中国的精细化管理事业。

另一方面，领军推出《精细化管理》系列图书，把我们对精细化管理的培训、咨询和实践经验及研究成果总结出来，从 2005 年 6 月以来，先后出版了《精细化管理》、《精细化管理 II——执行力升级计划》、《精细化管理 III——操作方法与策略》、《精细化管理 IV——把小公司做强》、《精细化管理 V——赢在品牌》、《政

府精细化管理》等书，这些著作反映了我们阶段性的研究成果，也在相当程度上反映了当下中国在精细化管理方面的研究水平。看了这些书的读者会发现，与我国企业的发展需求相比，我们的精细化管理研究水平还有待于进一步提高。

展现在读者面前的这本《细节决定成败Ⅱ》，试图对细节问题做更深入的探讨，从而为精细化管理的实践提供坚实的理论基础。应当说，这本著作还不是很成熟，尤其是操作部分，所以在“如何做好细节”这一部分，我没有按照细节理论要求的系统来展开论述。但管理是一个过程，是一个“以持续求精进”的过程，没有最好，只有更好。而且就目前中国企业的管理水平看来，要一下子做好细节也是不现实的，这需要一个过程。所以，我愿意把这种阶段性的研究成果当做铺路石，呈现给大家，使大家能借以前进，并把大家对管理的期望带向远方。

2007年4月28日于广东梅县多任务协同作业表多任务协同作业表的作用是对跨部门作业进行控制，及分清楚某一项任务的主要责任部门与辅助工作部门。其优点是有助于责任清楚、沟通流畅、作业协调。以下为某企业的一份多任务协同作业表：××涂料企业筹建《营销数据库》协同作业表 2005年10月20日序号 工作事项 营销总监 媒体专员 企划经理 市调专员 客服经理 销售文员 截止时间

1	公司介绍	●	⑤	◎	〔8〕	◎	11月20日
2	服务项目	●	⑤	〔7〕	◎	◎	11月22日
3	价格政策	⑤	〔5〕	●	〔8〕	◎	11月20日
4	广告促销方案	⑤	〔5〕	●	〔8〕	◎	11月20日
5	行业信息	〔5〕					

⑤ ● 〔8〕 ◎11月25日6客户分类⑤ 〔7〕 ● ◎11月25日7重点客户信息⑤ 〔7〕 ● ◎11月25日8一般客户信息⑤ 〔7〕 ● ◎11月25日9潜在客户信息⑤ 〔7〕 ● ◎11月25日10竞争对手状况⑤ 〔5〕 ● ◎ 〔8〕 ◎11月25日11行业人才 ● ⑤ 〔5〕 ◎ 〔8〕 ◎11月25日12媒体摘要 〔4〕 ● ⑤ 〔8〕 ◎11月25日13调查表格⑤ 〔6〕 ● 〔8〕 ◎11月20日14客户通讯录 〔7〕 ● ⑤ ◎11月25日15统稿 ● 〔5〕 ◎ 〔7〕 ◎ ◎12月2日注释： ●代表工作责任人，负责整个工作的作业；

后记(2)

◎代表协助人员；⑤代表审核人员。二、细节管理意识的导入企业的干部与员工应该在第一阶段，搞懂“我正在做什么”；第二阶段搞懂“我应该做什么”，或者说岗位要求我们做什么，做到什么标准，怎样做最有效率；第三阶段，天天检视“我是否符合岗位要求”，有没有提高岗位工作质量的办法，有没有提高岗位工作效率的办法，有没有降低岗位工作成本的办法，有没有提高协调工作效率的办法。

（一）《我正在做什么》自检表干部、员工要填写《我正在做什么》自检表。目的有两个：一是通过填表，促进员工思考，搞清楚有什么工作要干，为干好本职工作提供一个思考的基础；二是让管理层了解员工的工作状态，找到问题所在，指导员工把工作干好。

见《我正在做什么》自检表。我正在做什么（正面）姓名 部

门岗位一周回顾（以流水帐的方式，把每一件工作都写下来。）

事件起迄时间时间长度性质 1 2 3 4 续一周工作归纳（同

类性质的工作合并同类项）工作分类时间规律时间占用规则获得

1 2 我正在做什么（背面）反省一项工作（目的是为了这项

工作的质量更好、效率更高）什么工作准备什么关键点思考工作

程序结果评价统辞行所有工作（目的是为了有效地安排时间，提

高工作效率）具体工作时间安排计划高速名词解释：1 “一周

回顾”名词解释；1 1 “一周回顾”是指，在本周中，你都做了

什么工作，不需要按着任务类型书写，可以按着时间顺序，象记

流水帐似的，一件一件记录下来，比如说：星期一上午 9：00 至

10：30，写了一份《2005 年 9 月份全国销售分析报告》，星期一

上午 11：20 至 11：50 给杭州客户 × × × 传真《× × 配货单》等

等；1 2 一周回顾中的“事件”是指，每天发生的独立的工作，

具体的工作，它只能这样记录，“给杭州客户 × × × 传真《× ×

配货单》”，而不能写成“发传真”，只能写成“撰写《2005 年 9

月份全国销售分析报告》”，而不能写成“写报告”，就是说，必

须把具体事件写清楚；1 3 一周回顾中的“起迄时间”是指，

一个具体工作的开始与结束时间，比如“撰写《2005 年 9 月份

全国销售分析报告》”的起迄时间，为星期一上午 9：00 至 10：

30。不需要准确计量，可以凭印象估计；1 4 一周回顾中的“时

间长度”是指，具体工作的时间长度，比如撰写《2005 年 9 月

份全国销售分析报告》”的时间长度，为 1：30 小时，即起迄时

间的差额；1 5 一周回顾的“性质”是指，此项具体工作是日常性工作。临时性工作，还是活动性工作，所谓日常性工作，是指本职工作经常要做的工作，象收发传真、撰写销售分析是销售部文员经常要做的工作；临时性工作是指，领导临时交代的工作，比如讲销售部经理让销售部文员去督办广告事宜，就是临时性工作，这种工作不在岗位说明书内；活动性工作，指部门或者全厂开展的重大活动，比如“9001 认证体系”的建立，“2005 年厂庆”筹备，“2005 年经销商会议”等等，属于活动性工作，需要全员参与；2 “一周工作归纳”名词解释；2 1 “工作分类”是指，我们把一周回顾中所列举的一项项工作，进行归纳整理，合并同类项，知道我们的工作都分几大块，比如说，一周回顾如果记载：星期一上午 9：00 至 10：30，写了一份《2005 年 9 月份全国销售分析报告》，星期三下午 15：00 至 16：30，写了一份《2005 年 9 月份全国代理商分布报告》，这两项可以合并成“销售分析·报告撰写业务”；再比如，一周回顾如果记载：星期一上午 11：20 至 11：50 给杭州客户 × × × 传真《× × 配货单》，星期一下午 13：00 至 13：10 给福州客户 × × × 传真《× × 价格表》，星期三上午 9：30 至 9：40 给哈尔滨客户 × × × 传真《× × 配货单》，可以归类为，“客户沟通·传真业务”；

后记(3)

2 2 “时间规律”，在企业当中，除了生产人员，可能会日复一日地重复昨天的工作，工作内容比较单一，其他岗位上，有

的工作并不是天天出现的，但是，属于日常工作范围之内，比如：销售部文员撰写报告，这项工作并不是天天都有，但是每个月都会有几次，而是有规律出现的，这里的时间规律就是指，某一类工作在一周当中、或者一个月当中、或者一个季度当中、或者一年当中出现的规律，就是讲什么时间出现、什么时间结束是有规律的，这个时间规律，我们要标注出来，以便于我们做好时间规划，标注时间最好精确到分钟，即××天××时××分；当然，有的工作是有计划进行的，可以标明具体的时间规律，有的是不定期的，比如说“客户沟通·传真业务”，我们就不能表明它具体出现的时间，可以标注为“天天可能·不定期”，或者“周周可能·不定期”，或者“月月可能·不定期”；2 3“时间占用”是指，估计各类工作，在一周工作中总的工时；2 4“规则获得”，只标注以下几句话，“文件规定”，“领导要求”，“同行传承”，“自己摸索”，“不知道”。“文件规定”是说，公司又统一的作业程序规定，“领导要求”是说，上级领导要求这样做的，“同行传承”是说，同事教会这样做的，或者从同事那里学来的做法，“自己摸索”是说，谁也没有告诉我怎样做，是在实践中磕磕碰碰，总结出来的；3 “反省一项工作”名词解释3 1“反省一项工作”是指，找一项经常做的工作，而且自己认为比较困难的工作，或者经常出错的工作，或者自己认为可以挖潜的工作，进行仔细的琢磨，以便做到精益求精；3 2“什么工作”是指，我们所选中的一项工作；3 3“准备什么”是指，所选中的工作要开展起

来，需要进行什么准备工作，比如说“销售分析·报告撰写”，销售数据的收集与录入就是它的准备工作；3 4“关键点思考”是指，所反省的工作，何处是工作难点，何处是影响工作质量的关键环节，比如说：车床加工部件时，进刀量是影响质量的关键点，销售渠道设计时，营销政策是其中的关键点等等；3 5“工作程序”，这里主要是指组织程序和操作规程，组织程序是指，此项工作是否涉及上下级请示汇报、批示确认，和横向协作沟通；操作规程是指此项工作应该按着怎样步骤，一步一步地展开，每一步应该做到什么程度；3 6“结果评价”是指，一个是自我评价，一个是组织内部的评价，自我评价是综合以前的同类工作，个自己一个评语，包括“好、一般、差”，这样的评语，也包括问题点分析，好，好在什么地方，不好，不好在什么地方；组织评价，一是领导评价，一是需求岗位的评价，一般是提出改进的要求，需求岗位的评价是指，你的工作结果是为了满足下一个岗位的需求，下一个岗位给你的评价，比如说：图书编辑中，资料收集质量关系到编辑质量，那么，资料收集人员的工作好坏，编辑人员有权提出自己的要求，资料收集人员完成的工作，编辑人员会有一个评语，或者提出改进、补充要求。这种评价过程，我们希望是一个自律的过程，而不是行政强迫的过程，我们希望每个人在意识中，都有着一个观念，实施地检讨自己，不断地完善自己的工作，最多，在某个人屡次犯同样的错误时，领导对于这一方面的工作，可以进行抽查；4 “统筹所有工作”名词解释；

4 1 “统筹所有工作”是指，对于即将开始的一周工作，进行时间规划、面对问题思考与事前准备，以促使工作效率不断提高，工作质量不断改进。

4 2 “时间规划”是指，在本岗位所负责的各项工作中，每天都有什么工作要搞清楚，哪一项工作什么时间段进行要搞清楚，哪几项工作可以放到一起进行要搞清楚，哪项工作要做什么准备要搞清楚，一项工作分几个步骤进行要搞清楚；

后记(4)

4 3 “计划调整”是指，统筹时间安排，调整相互有冲突的时间安排；《我正在做什么》释例：××涂料有限公司销售部文员的自检表我正在做什么(正面)姓名 张燕 部门销售部岗位 文员一周回顾(以流水帐的方式，把每一件工作都写下来。)事件起迄时间时间长度性质 1 参见例会，进行记录。

2 给杭州××传真《报价单》3 给福州××传真《配货单》
4 帮助行政部录入《员工名单》5 调度福州××配货、发货 6
整理会议记录……

45 长春××客户接待 46 收集整理“环保”产品认证资料 47 福州××客户投诉记录 48 给杭州××传真《配货单》
49 调度杭州××配货、发货 50 撰写《05年9月销量分析报告》 51 周一例会“布置工作”落实检查周一8:30-9:30 周一10:20-10:40 周一11:00-11:20 周一13:30-15:30 周一16:30-17:10 周一17:10-18:00……

周六 8: 20 - 8: 35 周六 8: 40 - 12: 00 周六 13: 30 - 14: 00 周六 14: 10 - 14: 30 周六 14: 40 - 15: 30 周六 16: 30 - 17: 20 周六 17: 30 - 18: 00 1: 000: 200: 202: 000: 400: 50... 0: 153: 200: 300: 200: 500: 500: 30 日常日常日常临时日常日常.....

日常活动日常日常日常日常一周工作归纳(同类性质的工作合并同类项)工作分类时间规律时间占用规则获得 1 客户沟通·传真业务 2 客户沟通·投诉记录 3 配货调度 4 例会记录&记录整理 5 例会布置 6 报告·《客户投诉分析》 7 报告·《销售分析》 8 客户接待天天可能·不定时周周可能·不定期天天可能·不定时周一 8: 30 - 9: 30 周六 17: 30 - 18: 00 每月 14、月末前一天 15: 00 - 16: 00 月末前一天 15: 00 - 16: 00 天天可能·不定时 0: 200: 40 (平均) 0: 40 (平均) 1: 000: 301: 001: 000: 20 同事传承同事传承同事传承领导要求领导要求领导要求领导要求同事传承&领导要求我正在做什么(背面)反省一项工作(目的是为了这项工作的质量更好、效率更高)什么工作准备什么关键点思考工作程序结果评价报告·销售分析 1 历史数据积累 2 Excel 统计工具与图表应用 3 标准输出格式商定学习研究 Excel 统计工具, 搞懂图表应用范围 1 事先请示经理, 本次会议要重点说明的问题, 确定该用何种图表反映数据; 2 事后, 请经理确认报告。(等待意见收集) 统辞行所有工作(目的是为了有效地安排时间, 提高工作效率)具体工作时间

安排计划高速 1 客户沟通·传真业务

后记(5)

2 客户沟通·投诉记录 3 配货调度 4 例会记录&记录整理 5 例会布置 6 报告·《客户投诉分析》 7 报告·《销售分析》 8 客户接待不定时不定期天天可能 15:30-16:30 周一 8:30-9:30 周六 17:30-18:00 14日、月末 15:30-16:30 月末 15:30-16:30 不定期(时间有冲突,调整) 14日、月末 10:30-11:30 月末 13:30-14:30 《我正在做什么》自检表的实施步骤: 1 员工以笔记的形式进行《我正在做什么》自检表的作业,不一定使用标准格式的印刷表格,那样成本太高,也过于形式主义,只要员工按着《我正在做什么》的指导思想、规定要求作业就可以了。

2 要求全员参与,但是可以随机抽查。活动本身是为了规范大家的行为,所以要全员参与,但是,员工是否按着要求做作了,不需要象检查小学生作业似的,一个一个地检查,这样成本太高,牵扯精力太大,不划算,也没必要。随机抽查有两种方法,第一是,定期的随机抽样,我们可以把企业所用人的名单排列出来,并给以编号,然后通过计算机处理,随机抽取检查名单,检查这些人,《我正在做什么》自检表做了没有,做得怎么样,需要什么指导,抽样比例可以在5%—10%之间选取;第二是,如果哪一个部门,工作总是频发错误,且是员工操作性失误,那么,这个部门要进行重点抽查。(抽样取号程序在×××网站上下载)

3 《我正在做什么》自检表是家庭作业，而不是工作内容，思考自己怎样做好工作，应该是在业余时间，而不是工作时间。当然，工余时间，也可以进行；4 班组长进行日常监督，企管办（职教办）进行总体检查。

5 对抽检结果，进行排名公布。

6 对于较好的自检表可以张榜公布，供大家参考学习。

7 定期抽检，一个月1次或者2次。

8 季度或者半年内，对每月抽检结果进行综合排名，优秀班组、部门给予奖励，落后班组、部门给予批评；（评比统计程序在×××网站上下载）9 有的岗位工作内容比较庞杂，每周进行一次自检，工作量可能太大，可以改成一天一次，或者两天一次自检活动，但是每周要进行一次汇总；10 自检记录，员工要保存好，每个月要进行一次汇总，并进行反思，反思的重点在于以下两点：一是“反省一项工作”的对本职工作的改进情况，二是“统筹所有工作”是否使工作进行的更有效率；11 建议全员活动，要狠抓三个月，利用这种自检过程，培养成员工的工作习惯；

（二）《我应该做什么》自检表《我应该做什么》自检表，可以帮助公司员工了解以下情况：1 这个岗位应该做什么，2

应该做到什么程度，3 本岗位工作有什么规程，4 本岗位要求什么技能，5 自己现在的工作状态，与公司要求的差距，6

怎样逐步改正，等等。同时，通过此项活动，企业本身也要检查《岗位说明书》是否符合实际，作业标准与规程，是否有漏洞。

是否落后于实际工作。我应该做什么姓名 部门岗位岗位要求对照检查岗位工作列表做没做文件要求、标准评价 1 2 实际工作对照检查表实际工作列表有没有实际要求、标准建议 1 2

名词解释：1 “岗位要求对照检查表”。岗位要求是指，公司文件规定的要求，包括本岗位应该做什么工作，标准是什么，人员素质要求等等；1 1 “岗位工作列表”，将岗位要求做得具体工作一一列举出来；1 2 “做没做”是指，岗位要求的某项工作，实际工作中做没做过；

后记(6)

1 3 “文件要求、标准”是指，岗位说明书作业流程要求的什么，标准是什么，要列举出来；1 4 “评价”是指，岗位要求的标准与现在实际作业标准相比较，我们完成的标准是比其高了，还是没有做到；2 “实际工作对照检查表” 2 1 “实际工作列表”，把正在做的工作项目，一一列举出来；2 2 “有没有”是指，实际做的某项工作，岗位说明书上有没有；2 3 “实际要求、标准”是指，某项工作的实际标准与要求；2 4 “建议”是指，实际标准与岗位说明书的标准要求，哪一个高，哪一个低，及其对实际工作的影响和改进意见；《我应该做什么》应用举例：

××五金配件有限公司冲压工自检表我应该做什么姓名 乌伟雄

部门冲压车间岗位 冲压工岗位要求对照检查岗位工作列表做没做文件要求、标准评价 1 冲压加工 2 5S 工作已做已做加工要求：1 10000 件以后，进行磨具检查；2 听取装配线的意见反

馈；达到达到实际工作对照检查表实际工作列表有没有实际要求、标准建议1 冲压工作2 剪板工作3 5S有没有有1 30000件以后，进行磨具检查；2 装配线意见反馈太迟对于具体产品磨具，磨具重修标准，建议：装配线第一时间反馈意见，工艺部门制定标准时，要参考一线的经验。《我应该做什么》自检表的方法《我应该做什么》自检表可以系统地检查员工的作业内容与完成情况，是否达到了《岗位说明书》的要求，同时可以知道《岗位说明书》的要求、标准是否落后于实际工作。把这些东西摸清楚，有助于员工改进提高自己的工作，也便于管理层修改《岗位说明书》的要求，达到个人与整体的共同进步。

在实施《我应该做什么》自检活动时，有三种问题是经常出现的，要充分引起的注意。

问题一：没有岗位说明的企业，或者岗位说明形式化的企业，应该怎样做？

问题二：员工不知道怎样填写，怎样做？

问题三：有的员工在填写时“起哄”，怎么办？

办法一：没有岗位说明的企业，或者岗位说明形式化的企业，具体工作时，是有明确的要求的，由班组长、部门经理及其工艺部门，把实际工作的项目、要求、标准书面化，然后，让员工参照填写《我应该做什么》自检表；办法二：四次活动法，首先找一个优秀员工，班组长与其一起填写他的《我应该做什么》自检表，作为样板，让所有员工参考；第二，所有员工共同填写一次，

选出良好的，作为样板，让大家学习；第三，不合格的员工，参考相关岗位的意见，重新填写；第四，最落后的员工，应由班组长、部门经理辅助其填写；办法三：给班组长、部门经理监察权，让其过滤掉“起哄者”，令其重来。

实施步骤：1 给班组、部门一周或者二周的时间训练，使《我应该自做什么》填写规范，符合实际；2 分层级筛选收集《我应该做什么》自检表，统一到“细节管理推进小组”，分级筛选是为了把有问题的自检表选出来，什么是有问题的自检表呢？岗位标准不明确。实际工作有异议的等都是有问题的自检表，班组长、部门经理要把这些自检表筛选出来；3 “细节管理推进小组”汇总自检表中的问题，形成报告，递交管理层进行讨论；4 管理层系统整理《岗位说明书》，对于工艺流程与标准落后于实际的，重新修订；对于员工未知的标准、要求，集中进行培训；5 此项工作，建议进行二个月；6 此项工作，一年进行一次，目的是对整体进行检讨，发现不足，改进不足，发现变化，适应变化，发现进步，推广进步；

后记(7)

（三）《每天工作规划与检查》自省表每天工作规划与检查（员工使用）

时间	姓名	部门	岗位	今天有什么活（事前思考）	什么活	什么标准	什么地方不明确	哪里需要帮助	时间安排	今天做得怎么样（事后反思）	反省项目	自我评价	怎样办	本职工作	做了什么
1															

2 3 与同事有什么工作交流 1 2 3 学习了什么 1 2 3

每天工作规划与检查（班组长、经理使用）时间姓名 部门岗位今天布置什么工作（事前思考）布置什么工作关键环节关键人物关键标准计划安排 1 2 3 4 5 工作进展怎么样（事后反思）反省项目问题怎么办工作质量检讨 1 2 3 计划进度检讨 1 2 3 横向沟通、协调 1 2 3 公司文化、团队建设 1

员工的情绪与矛盾 2 违幻违规现象 3 表扬与教育员工意识、习惯培养 1 5S 检查 2 细节意识检查 3 创新活动检查名词解释：1 今天有什么活动（事前思考）1 1 “什么活”是指，今天的具体工作是什么，有哪些？

1 2 “什么标准”是指，员工在工作前，要思考一下，各个作业的标准要求；1 3 “什么地方不明确”是指，员工要对于没有搞懂的要求或者作业标准，提出来，使作业人员与公司要求一致，避免自己稀里糊涂地把事情做错了；1 4 “哪里需要帮助”是指，员工有什么工作难点需要组织帮助的，要事前提出来，方便工作的顺利进行；1 5 “时间安排”是指，在多任务作业时，员工要一项一项地列出任务开始与结束的时间表，有个时间规划，使自己的工作有序地进行，提高工作效率；2 今天做得怎样（事后反思）2 1 反省项目：2 1 1 “本职工作做了什么”是指，一一列举今天都做了什么工作，2 1 2 “与同事有什么工作交流”是指，向优秀的员工学习了什么，向落后的员工辅导了什么；2 1 3 “学习了什么”是指，今天的认识、技能、知识、对于公司的作业流程的了解，是否有了提高；2 2 “自我评

价”是指，对今天的各项活动进行自我评价，满意不满意，2 3

“怎么办”是指，对于自我表现不满意的地方，有什么想法与改进措施；3 今天布置了什么工作（事前思考）3 1 “布置什么

工作”是指，3 2 “关键环节”是指，所有的工作布置，哪一个环节是牵一发而动全身的，必须准确执行，落实到位；3 3 “关

键人物”是指，关键环节上的执行人，和能力薄弱的人；3 4

“关键标准”是指，哪一项指标必须达到，如果达不到，系统就会出问题；3 5 “计划安排”是指，计划进度，哪一个工序进行

什么，哪一个人干什么，时间上怎么衔接，工作量是多少；4

工作进展怎么样（事后反思）；4 1 “工作进展怎么样”4 1 1

“工作质量检讨”是指，对于今天小组或者部门的工作，哪一项比较优秀，需要提炼经验的，哪一项没有很好执行的，需要总结教训的，一一列举出来；4 1 2 “计划进度检讨”是指，根据

计划进度，哪一项落后了，一一列举出来；4 1 3 “横向沟通、

协调”是指，因为执行进度与计划进度有差异时，要通知相关协作部门，使其了解上有计划的执行情况，及时地调整自己的计划。

比如，本部门没有按着计划完成任务，下游部门要第一时间知道，

第二天他们的计划怎样安排，再比如：本部门超额完成了计划，

下游部门要知道自己是否可以提前计划，再比如：有部分质量问题，下游部门是否可以调整工艺，弥补质量缺陷等等，这些问题

要列举出来，以便于与下游不蒙偶同、协调；

后记(8)

4 1 4 “企业文化、团队精神文明建设”是指，对于不符合企业
 业文化建设、团队精神建设的个人行为的校正过程，也可以说员
 工的思想工作，比如讲：员工的情绪波动，员工之间矛盾冲突，
 违纪违规现象，优秀行为的表扬，不良行为的教育等等；4 1

5 “意识、习惯培养”是指，员工良好的行为习惯使公司各项
 工作，得以顺利实施的载体，它的培养与落实，也是通过班组、
 部门落实下去的，班组、部门对于这种活动也要一一的检查，比
 如：5s 活动，细节意识、创新活动等等；4 2 “问题”是指，
 对各项工作的问题在哪里，或者此问题出现后，会引发什么问题；
 4 3 “怎么办”是指，对于不满意的工作今后怎样改进；《每天
 工作规划与检查》释例博士德文化公司主编 2005 年 10 月 8 日每
 天工作规划与检查（员工使用）时间 2005 10 8 姓名 曾君 部
 门编辑部岗位 光碟编辑今天有什么活（事前思考）什么活什么
 标准什地方不明确哪里需要帮助时间安排 1 《细节》光碟剪辑。

2 《细节》车载碟，审定；3 《营销》光碟六合一剪辑。
 1 画面清楚，无马赛克；2 汪老师声音清楚，语言连贯；3
 六合一主要观点阐述，不能遗漏；1 每盘光碟的确切时间长度，
 要明确；2 背景音乐都在何处出现，要明确；1 六合一剪辑，
 何种内容保留，何种内容删减，需要“老师”帮助；1 8: 00
 - 9: 00 与总编明确以上事项；2 9: 00 - 9: 30，打印剪辑要
 求，确认剪辑稿；3 9: 40 - 12: 00，与协作单位，申明要求，
 进行部分操作，及其审定车载碟；今天做得怎么样（事后反思）

反省项目自我评价怎样办本职工作做了什么 1 《细节》光碟剪辑 2 《细节》车载碟审定 3 《营销》六合一剪辑可以可以须努力以后“六合一”怎样处理：1 事先要求讲师将主要观点、主要论据、主要示例列出条目，以便剪辑时参考；2 回放光盘三遍，领会精神实质；与同事有什么工作交流 1 与培训部小王交流汪老师的演讲风格，商定背景音乐的选题；2 向发行部小姚咨询光碟销量，与客户要求；有价值有价值 1 《细节》光碟包装设计，需要高雅一些，亚光封面；2 客户要求：案例讲解更翔实一些；3 客户要求：细节管理如何开展，给出指导性意见；以上意见须反映给总编，进行调整；学习了什么 1 甘特图使用 2 管制图使用了解没懂暂时与工作无关，以后研究；《每天工作规划与检查》释例博士德文化公司主编 2005 年 10 月 8 日 每天工作规划与检查（班组长、经理使用）时间 2005 10 8 姓名 张清 部门编辑部岗位 总编今天布置什么工作（事前思考）布置什么工作关键环节关键人物关键标准计划安排 1 三个光盘 2 《军队》审定 3 《平凡》统稿 4 ××拟题论证 5 “编辑”面试 1 拟题论证 2 编辑面试 1 《平凡》统稿编辑。拟题论证 1 市场导向 2 通俗活泼 3 解惑答疑 4 翔实有趣 8:30 - 11:50 面试，13:30 - 15:30 拟题讨论，16:00 - 17:00 过问光盘、审定、统稿工作。

工作进展怎么样（事后反思）反省项目问题怎么办工作质量检讨 1 《平凡》二级目录 2 《平凡》第三章、第四章不精炼

生动叙述不完整、结论提炼不清晰 1 刘老师重新推敲二级目录;
2 围绕三四章主题,编辑部扩展资料,刘老师重新整理,结论提炼要求,思想精辟、语言生动;计划进度检讨

后记(9)

1 光盘剪辑延迟 2 《军队》审定延迟 1 检讨计划安排的科学性;横向沟通、协调 1 《军队》印刷 2 光盘刻录 3 《平凡》统稿与制作组、发行部协调 1 通知制作组、发行部,《军队》顺延 6 天,光盘顺延 3 天; 2 通知制作组,《平凡》封面设计有变,主题体现再议。公司文化、团队精神文明建设 1 员工的情绪与矛盾 2 违纪违规现象 3 表扬与教育员工 1 部分员工疲惫压抑。

2 ××素质、责任心很好,要关注 1 员工要松弛、发泄一下; 2 寻找新的工作兴奋点,引燃热情;意识、习惯培养 1

5S 检查 2 细节意识检查 3 创新活动检查 1 部分人应付 5S; 2 ××发明了一种快速审稿技巧 1 创造轻松的、相互提醒和相互监督的 5S 管理环境; 2 研究“快速审稿技巧”是否适合大家,能不能普遍推广;(此案例由北京汪中求细节管理咨询公司寇盛君先生整理) 本书来自 www.lvsetxt.com 绿色电子书免

