

# 管理无小事 细节是成功

——在 2006 年西昌学院中层干部培训会上的讲话

夏明忠

(西昌学院,四川 西昌 615013)

学院中层干部是管理工作的中坚力量,是联系上级领导和下属职工之间的桥梁,兼具领导者和下属的双重身份。中层干部的角色决定了制定战略和执行战略的作用。战略是宏观的,可以复制的,再好的战略,如果落实不到位,执行不力,最终将导致失败,至少影响完成任务的质量。客观地讲,我们能做大事的人特少,很多决策都是上级行政主管部门和一级党政团体已经制定了,从个人来讲,关键在于创造性地执行和贯彻落实,重要的是把自己岗位的事做到位,做到细,做到实。

讲“细节”并非要求每个人事必躬亲,而是观念上要重视工作的细节,尽可能考虑周到一些,尽可能少些失误。小平同志反复讲“解放思想”,现在学院的工作很多事情本原的问题还是思想意识问题,首先思想上没有解决问题,没有引起重视。我们有很多制度,是经过民主程序产生的,其中很多应当说是好的和比较好的决策,但没有很好地执行,有好的和比较好的制度,但没有严格的实施。我认为,这是一个理念问题;一部分干部没有服从规则的意识。因此,今天我只讲一个问题——“细节”。

## 一 细节体现民族精神

任何伟业的铸就,离不开细节的支撑,任何任务的落实,都是由多个细节组成。细节积淀成功,细节成就完美。细节虽“细”,但集腋成裘,积土成山。“细”中见文化,“细”中见精神。纵观世界各民族,日本民族在敬业认真、精准细微方面是值得注意的。

2006 年 7 月 28 日《文摘周报》转载《1 世纪经济报道》刘晓峰的文章《是什么支撑着今天的日本》,

文中记述 2002 年日本友人黑川来华旅游的感慨:“乍一看上海、北京,建设得和东京、大阪没有多少区别。可一往细处看却有很大差距。这些城市房屋内装潢很漂亮,但你一看墙上新刷的乳胶漆,已经有了鼓起的小点,用不了半年,就会脱落。再看刚安上的窗帘上的铁环,已经有了红色的锈痕;推拉窗钢架也有切口,稍不注意,就会把手划破……日本民族非常重视匠人文化,从江户时代起,就形成了传统的匠人文化。匠人拥有极强的自尊心,对于他们,工作做得好坏和自己人格荣辱直接相关,正因为如此,他们对自己的工作极为仔细认真。对于如何使手艺达到熟练精巧,有着超乎寻常甚至可以说近于神经质的艺术般追求。匠人文化的本质是敬业和认真,而更重要的是社会承认。整个日本社会接受和发扬敬业和认真二个词,并化入日本人的骨髓中,成为日本社会的‘共识’。‘重视细节’、‘敬业精神’对日本民族的发展,提供了强大的支撑;因为有了这种精神,才有了一个经得起摔打的日本,支撑了今天的日本”。

2005 年 8 月《瞭望东方周刊》发表陆洋文章《日本凭什么》,“日本,我们可以恨它,可以骂它,但不可以轻视它,甚至不可以不学习它”。上海的老人们清晰地记得,1945 年东京,生活水平远不如上海。“他们吃地瓜,上海人吃大米”。然而,经过二十余年的复兴,东京把上海远远地甩在后面了。1968 年,日本以近 1600 亿美元的国民生产总值超过了西德、英国和法国,一跃成为世界经济大国。近 40 年来发展更快。如今的日本,人口占世界的 1/50。财富却占世界的 1/5。凭什么?凭的是不可估量的日本精神,勤劳和坚毅,敬业和认真。

在抗日战争中担任第五战区司令长官的李宗仁

收稿日期 2007-01-04

作者简介:夏明忠(1956- ),男,西昌学院党委副书记、院长,教授,国务院特殊津贴专家,四川省首批学术带头人,主要从事豆类、洋葱、荞麦等作物的研究。

先生,对日军的战争动员组织能力及其认真态度难以忘怀。“日本将官,身材矮小,其貌不扬,但做事皆能脚踏实地,一丝不苟,令人生敬畏。”著名历史学家黄仁宇教授曾参加了日军投降仪式,他感言,“以日本的组织能力和敬业态度,再次崛起是必然的”。抗战结束,气焰嚣张的日本投降,骄横凶残之性格如冰雪消融,个个为“谦谦君子”,百万降兵一时回不了国,中国当局安排修路、修机场,日军积极努力,毫无抵触。一天烤火取暖,飘出火星,烧毁一间中国民房。为表歉意,竟全军自动饿饭,用一天的伙食费赔偿。当时中国当局并无追讨损失和惩罚之意。相反一些中国人见此情形,反而“过意不去”,生出“可怜”心境。据黄仁宇教授回忆,“大凡战败国在战争结束时,均有叛徒产生的事件。这种事件在日军中竟一件也未产生”。“我于 1945 年 9 月抵上海,随后又赴南京,此时京沪铁路全倚日军警卫,而一路秩序井然。黄浦路中央军校旧址为 9 月 9 日冈村签署投降书场所,全部会场布置工作均由日军担任,他们垂首听令毫无参差池节。下级军官对士兵训话仍保持十分权威,毫无恐惧失控情态。凡我目睹官兵全部驯顺有礼,我相处数月未闻一句不逊之言,未见一个抱怨怀憾的表态。”试想一下,这样整齐一致的纪律性,别的哪个民族能做到?

国民党 32 集团军总司令李默庵担任国民党战区受降工作,他的心情非常复杂,一方面对日军血腥暴行切齿痛恨,另一方面伴随受降过程,渐增许多感慨。被俘日军回国途中始终以正规军人队列行走,毫无紊乱,不生事故。缴械时,日军将枪械、车辆擦得干干净净,并将人和财物一一登记造册,数字清楚,让人感到与其说是缴械投降,还不如说是在换房办移交手续。李将军回忆“透过日本缴武器这个细节,可见一个民族的精神。他们纪律如此严整,行动如此一致,将来如果领导正确,必是一个可以发挥无限潜力的国家。”

我国著名文化学家林语堂先生把日本人称为机器民族,“日本成为一个好战的法西斯国家,是最适合不过的事,因为日本人行动像机器”。而中国不适合如此,“因为中国人的个人思想太浓厚,要把深思熟虑的人组织起来,使之严守纪律地行走鹅步,哪简直是不可能的事。”

走进日本街道,很少有人不被日本社会的整洁有序所感动,人流整齐有序,公共汽车分秒不差。日本从不停电,也不停水,即使是遇到地震和海啸而停

水停电,日本人也从未表现惊慌,每个人忠实履行自己职责。整个日本就是一个机器,运转准确,执著刻板,一丝不苟,毫厘不差,不知疲倦。日本餐馆洗盘子一定要洗 7 遍,取巧的中国留学生只洗 3 遍即干净,结果这个留学生再也找不到工作。日本宾馆领班培训中国员工保洁示范时,把抽水马桶洗干净后,自己从中舀一杯水喝掉,说:“就照这个标准清洗!”外国人不管对日本人有怎样的偏见和讨厌,对日本人做事的认真和执著,是绝对说不出一个“不”字,因为他们常常是因为认真和执著得过度而招人讨厌的。

由于整个日本社会就像整齐划一的机器兵团,因而行动一致,进退有序。1990 年广岛亚运会,10 万人参加闭幕式,主场散尽,地上没有留下一个烟蒂,一片纸屑,一丝痕迹,人人动作规矩严整。在场的美联社记者发表评论:“像这样一个比机器还严谨的民族,真是太可怕了”。其实这不算什么,中国政治学家房宁教授亲身经历了一次堵车事件,其情景足以使全世界都感到震惊!从伊豆半岛到东京公路上,几万辆车接排了 100 多公里。在此时几乎所有车子都是回东京的,道路右侧堵成一条长龙,左侧空出一条“无车道”,谁要是把车开到左侧,可以畅通无阻直奔东京。可就是没有一辆车到空荡荡的“无车道”超行,100 多公里塞车路上,不见一名警察维持秩序,听不到一声鸣笛。在近 10 小时时间里车流一步一步移动,一尺一尺往前挪,静悄悄的。房宁教授感叹:“他们自己竟把 100 多公里车龙化解了!如此坚忍、守秩,万众一心的民族,真是可敬又可怕!”

机器民族不仅严谨精准,认真有序,还是一个运转高效,不知疲倦又不怕死的种群。战后几十年,日本经济早就跻身世界前茅,但即使已肥得流油的今天,文件草稿还是用废纸印刷,严厉教育小孩不准剩饭。东京夜里 11 点时,大部分办公室仍然亮着灯,上班族还在无偿主动加班,这在日本已经习以为常。二战时,塞班岛战役,在海军和空军强大支持下,美军 7 万人进攻孤军困守的 4 万多日军。日军打到只剩下几千人,这几千人却向美军发起冲锋,跌跌撞撞,拄拐杖,吊绷带;有打断了手的,有打瞎了眼的。士兵脱掉钢盔,头上捆着白带,端着机枪和战刀往前冲。有的士兵仅仅拿着绑在竹杆上的刺刀,有的甚至赤手空拳,湖水般冲向美军阵地,没有力气冲锋的重伤员,引爆身上的手榴弹。此时,岛上的日本百姓也大规模自杀,或从崖上跳下,或父母抱着孩子一家投向大海,整个海面漂浮着日本人的尸体。美军开始十分

害怕, 继尔迷惑不解, 最后表现真诚的怜悯。日本士兵在洞穴内遭受的惨不忍睹的痛苦以及绝望地敢死进攻, 使美军感到恐惧, 有的士兵甚至哭着喊叫: “日本兵怎么会这样?”

不可否认, 日本的“敬业认真, 脚踏实地, 精准细微, 整齐划一, 毫厘不差”精神是中国传统文化的重要内涵, 只是执行过程中演变成极致罢了。老子曾说: “天下大事, 必作于细, 合抱之木, 成于毫末, 九层之台, 起于垒土; 千里之行, 始于足下”。塑造高尚人格, 要从眼前的小事细节认真做起。一个人的所言所行往往是其人格的外化, 一个人的日常言行细节积淀成为习惯就是人格。小事细节不仅有塑造人格的丰富意义, 而且无数人无数良好的小事细节可“聚沙成塔”, 最终形成一个种群的人格内涵, 形成一种精神。诸如坚韧、毅力、细致、精准无一不是小事细节积淀的结果, 做事认真, 注重细节对于管理工作也具有极其重要的指导意义, 可以说左右着一个部门和一个人成败, 决定着工作效率, 体现管理水平和艺术, 也潜藏着机会, 凝结着管理功力。

## 二 细节是决策之源

天下大事, 必作于细。对于普通人而言, 大量的日子, 很显然都在做一些小事, 怕只怕小事也做不好, 小事也做不到位。但实际上, 大多数的人, 总不屑一顾于小事和细节, 过分自信于“天生我材必有用, 千金散尽还复来”。周恩来位居总理之职, 官不可谓不大, 而他一贯强调的却是“关照小事, 成就大事”。他一贯要求身边的工作人员尽可能地注意事情的细节, 最反感“大概”、“可能”、“也许”的做法。一次在北京饭店举办涉外宴会, 他问, 今晚的点心是什么馅。一位工作人员答道: “大概是海鲜馅吧”。周总理马上问“什么叫大概? 是? 还是不是? 客人中如果有对海鲜过敏, 出了问题谁负责?”海不择细流, 故能成其大; 山不拒细壤, 方能就其高。周总理重视细节的作风, 希望能够对我们改变粗心大意的不良习惯起到一定作用。

制定决策, 可谓大事, 就更得注重细节。战略管理大师迈克尔·波特认为: “战略的本质是抉择、权衡和各适其位”。前二者实质是战略制定前的调研分析, 即是对每一个细节的关注; 后者是对战略定下来的具体细节的执行。

以兰德公司 (RAND——当今美国最负盛名的

决策咨询机构, 一直位于全球超级智囊团榜首, 左右着美国的政治、经济、军事、外交) 对朝鲜战争决策为例: 1950 年, 朝鲜战争爆发之初, 中国政府态度如何? 兰德公司集中了大量资金和人力予以研究, 得出了 7 个字的结论“中国将出兵朝鲜”, 作价 500 万美元, 拟卖给美国对华研究室。并断言: 一旦中国出兵, 美国将输掉这场战争。对华研究室官员认为兰德公司在敲诈, 是无稽之谈, 不予理睬。后来, 从朝鲜战场败兴而归的麦克阿瑟将军感慨地说: 我们最大的失败是舍得几万亿美元和数十万美国军人的生命, 却吝啬一架战斗机的代价 (500 万美元)。事后, 美国政府花了 200 万美元, 买回了那份过时的战略报告。

“中国将出兵朝鲜”仅仅 7 个字, 字字无价, 但附有 380 页的详细论证报告, 是兰德公司研究了多么细节问题才得出的结论呢? 7 个字的背后凝结了多少精心细致的功夫!

日本人做事是到位的。早在我国开发大庆油田时, 日本人就特别关注细节问题, 从而得出重大结论。1966 年 7 月, 《中国画报》刊有王铁人头戴狗皮帽子的照片, 为此, 他们推断大庆油田在零下 30℃ 的东北地区; 又根据运输原油的列车上灰层的厚度, 推断出油田到北京的距离, 认定油田在哈尔滨与齐齐哈尔之间; 1960 年 10 月, 《人民中国》刊登王进喜先进事迹, 透露出一个“马家窖”的地名, 日本人便推出大庆油田在安达车站附近。王进喜原来在玉门油田工作, 1959 年参加国庆观礼后销声匿迹, 据此推断出大庆油田开发时间为 1959 年 9 月。这种从每一个细节中推断的结论使日本在后来中国石油进口设备的谈判中占据主动, 大获全胜, 几乎垄断了中国石油设备进口市场, 着实让中国吃了哑巴亏。

还有一个大家所熟知的故事。美国福特公司的一台电机发生故障, 各方人士检查三月, 束手无策, 于是请来德国专家斯坦门茨。他经过研究和计算, 用粉笔在电机上划了一根线, “打开电机, 把划线处的线圈减去 16 圈”。照此作了, 电机正常。福特公司问, 要多少酬金? 一万美元。人们惊呆了, 划一条线就要这么高的价! 他坦然作答: “划一条线值 1 美元, 知道在什么地方划线值 9999 美元”。决策结果看似简单, 可决策过程很复杂, 需要作大量深入细致的调研工作, 体现真功夫。以此为例, 为什么非在此处划线而不在别处? 为什么要减去 16 圈而不是 15 圈或 17 圈?

有这么一个寓言: 一群老鼠开会, 讨论如何对付猫的袭击。一只被认为聪明的老鼠提出, 给猫脖子

上挂一个铃铛。如此,猫走的时候,铃铛就会响,听到铃铛声老鼠不就可以及时跑掉吗?大家都认为这是一个好主意。可是,由谁去给猫挂铃铛呢?怎么才能挂得上呢?这些细节问题都无从解决。于是,“给猫挂铃铛”的决策,因不顾细节,无法执行,导致失败,成为鼠辈空谈,人间笑话。

决策正确显本事,细微之处见功夫。决策的过程是一个从细节中来,到细节中去的过程。战略一定要从细节中来,再回到细节中去;宏观一定要从微观中来,再回到微观中去。决策关乎社稷民生,关乎校运兴衰,关乎每个人的切身利益,所以负责决策的部门和个人,一定要作好前期调研,把决策建立在扎实细微的功夫上,建立在可执行有效基础上。尽可能避免:“决策拍脑袋,执行拍胸脯,结果拍屁股”的现象。

### 三 细节决定成败

滴水渐累成沧海,拳石频移作泰山。一般来讲,大局比局部重要,但现实是,细节往往能够影响甚至决定大局。三菱公司创始人岩崎弥太郎比喻:“涓滴的漏法比溢水还可怕,因为酒桶有个大洞漏酒,肯定很快会发现,但底部有个毛发小孔,却很不易被人注意,而最终都会把酒漏干,只是时间而已”。

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力;绝不缺少各类规章、管理制度,缺少的是对规章制度不折不扣的执行。好的决策只有落实到每个执行的细节上,才能发挥作用。

加加林为什么成为世界上第一位进入太空的宇航员?当时苏联 20 多名宇航员参选,入选前 1 周,飞船主设计师罗琴夫发现,在进入飞船前,只有加加林脱下了鞋子,只穿袜子进入座舱,就这么一个细小的举动赢得了罗琴夫的好感,他认为,这个青年既懂规矩,又珍爱为之倾注心血的飞船,于是决定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的修养和素质,也使他成功了。荣华鸡为什么敌不过肯德基?肯德基是美国著名的快餐连锁企业,1987 年在北京建立首家西式快餐厅。此后,发展迅速,宾客盈门。20 世纪 90 年代进入上海,上海新亚集团成立了荣华鸡快餐公司与之对抗。荣华鸡快餐公司以其适合中国人口味和比肯德基更便宜的价格受到消费者的欢迎。1992~1993 年,最高日营业额 12 万元,月均 150

万元,年累计 1500 万元。当时,效益最好的黄浦店,门庭若市,一年 300 多万利润。北京、天津、深圳等 24 个省市纷纷向荣华鸡发出邀请,欢迎落户;新加坡、捷克等也要求飞出国门。荣华鸡宣称“肯德基开到哪,我就开到哪!”北到黑龙江,南到江西,都有荣华鸡的分店,让中式快餐着实扬眉吐气。可是随着时光推移,在与肯德基较量过程中逐渐落于下风。为期 6 年的竞争,最终落荒而逃,划上了不圆满的句号。相反,肯德基在中国建立了 400 家连锁店。2001 年,在大陆的营业额接近 40 亿人民币。

为什么荣华鸡等有着上百年历史,又符合中国饮食习惯的中国快餐败走麦城。原因在于,肯德基真正优势在于产品背后有一套严格细致的管理制度。如“CHAMPS”冠军计划:

Cleanliness :美观整洁的餐厅

Hospitality :真诚友善的接待

Accuracy :准确无误的供应

Maintenance :维持优良的设备

Product Quality :高质稳定的产品

Speed :快速迅捷的服务

这个计划具有非常详尽、可操作性极强的细节。每个细节都有严格的质量标准。如每种佐料搭配要精确称,菜刀与肉刀摆放必须先后,刀刃粗细必须规范,烹煮时间按分秒限定。1997 年,败阵下来的荣华鸡总裁姜伟闭门思过两年后,归纳出失败原因,其中最大失误是管理规章不实不细。他感慨:制度的制订仅仅是第一步,其后必须增加两个内容:即制度的实施细则和实施检查细则。

沃尔玛为什么成为世界龙头企业?如果你要问谁是世界上最富的人?是比尔·盖茨?不是,是罗伯森·沃尔顿先生。如果你要问谁是世界 500 强之首?是微软、通用汽车、IBM?都不是,是沃尔玛。20 世纪 60 年代,沃尔玛从美国阿肯色州崛起,几十年蒸蒸日上,不断扩张,建立了 4000 多家零售商店,年收入 2400 多亿美元。

沃尔玛成功的秘诀在于注重细节,从细节中取胜。单就降低成本而言,可见细到什么程度:

●一杯咖啡 10 美分。员工要喝咖啡,自己应在贮钱罐里放上 10 美分。

●视纸如命。一天总裁沃尔顿在店面巡视,看见一店员正在给顾客包装商品,随手把多余的半张纸和长出的一条绳子扔掉了。沃尔顿说:“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和

绳子钱”。

沃尔玛从来没有专业用的复印纸，多数是废旧复印纸背面再用。

沃尔玛的工作记录本，是用废旧纸自己裁成的。

●繁忙时都是店员。美国平时购物人不多，但一到公休日、节假日，便涌进购物中心。这时，不论你是总裁还是经理、各部门主管、秘书，都换下笔挺的西装，投入商场之中作搬运工、上货员、收银员……从而大大减少了平时工作人员。

●零成本促销。沃尔玛在各地的广告费只占总运营费的 0.4%（竞争对手凯玛特 10.6%）。过节时发彩色广告，里面的模特均是店员或者员工子女，而节约的钱，用于降低商品零售价（平均比凯玛特低 3.8%），为顾客省钱。

●无世界超级大公司的气派。总裁外出，无特殊情况和别人同住一房间。2001 年，沃尔玛在中国召开年会，世界各地经理级人物都住招待所，公司专家来中国建店，只住三星级宾馆，且开店第二天立马走人。为什么？沃顿说“为顾客省钱”。公司计划在未来 5 年内再节约采购成本 20%，使商品毛利提高 9%。以中国为例，要从中国购买 60 亿美元的货，乘上 9%，就是 5.4 亿美元。这是多么令人惊叹的数字。

●服务为生命。A-10 英尺规则（10 Foot Rule）。任何一位职员，在顾客距你 10 英尺以内必须问候。B-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。

对于敬业者和奉献者，凡事无小事，简单不等于容易。花大力气做好小事情，把小事做细，事业则成功了一半。但现实往往是想法挺好的，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。

#### 四 细心才能看得见

成功者与失败者之间究竟有多大差别？良好的管理者和较差的管理者差异在哪里？人与人之间在智力和体力上的差异并不是人们想象中的那么大。很多事，你能做，我也能做，为什么做出的效果不一样？往往是一些细节上的功夫，决定着完成的质量。细节是一种创造，是一种动力，是一种素养，也是一种艺术，并隐藏着成功的机会，凝结着管理效率。

细节是功力，看谁笑到最后。一著名大公司招聘职业经理，应聘者云集，其中不乏高学历、高职称、多

经验之人。经过初试、笔试等四轮淘汰，余 6 人应聘，但公司只择一人作经理。由老板亲自面试。面试开始，考场多出一人，7 人应试。主考官问：“有不是来参加面试的吗？”坐在最后一排男子起身说：“先生，我是第一轮被淘汰者，但我还想来面试一下”。人们听之均笑，连站在门口为大家掺茶倒水的老头也忍俊不禁。主考不以为然问：“你连第一关都过不了，又有什么必要来参加这次面试呢？”男子答：“因为我掌握了别人没有的财富，我本人即是一大笔财富”。众人又笑，都以为此人有毛病，狂妄自大。男子说：“我虽然只是本科毕业生，只有中级职称，可我有 10 余年的工作经验，曾在 12 家公司任过职”。主考官插话：“虽然你学历职称均不高，但工作 10 余年倒是很不错，不过你跳槽 12 次，可不是令人欣赏的行为”。应聘者答：“先生，我没跳槽，而是 12 家公司倒闭”。众人第三次发笑。其中一人说：“你真是一个地地道道的失败者”。应聘者笑道：“不，这不是我的失败，而是那些公司的失败。这些失败积累成我的财富”。此时，站在门口的老头上前给主考官倒水。应试者继续说：“我很了解这 12 家公司，我们曾经努力挽救过，虽然不成功，但我知道这些公司失败的每个细节，这是其他人学不到的，我有经验避免这些失败。我深知，成功经验大都相似，易效仿，而失败的原因各有不同。别人的成功经历很难成为我的财富，但别人的失败过程都是”。众人不语。应试者离开座位，做出转身出门的样子，忽然回过头：“这 10 年经历的 12 家公司，培养了我对人对事对未来的洞察力，我知道很多细节，举例吧——今天，真正的主考官，不是您，而是这位掺茶送水的老人……”。众人惊愕，目光转向老头。老头诧异之际，极快镇静，随后笑了：“很好！你被录用了，因为我想知道，你是如何知道这一切的？”老头确实是这家大公司的总裁，这次轮到这位应试者一个人笑了。

胆大心细。有位医学院教授上课第一天对学生说：“当医生最要紧的就是胆大心细。”说完便将手指伸进盛满尿液的杯子里，接着再把手指放进自己嘴里。随后教授将装满尿液的杯子递给学生，要学生照样子做。看着每个学生把手指深入尿杯，然后再放进嘴里，呕吐狼狈，花样百出。教授笑了：“不错，不错，你们都够胆大的，只可惜，你们看得都不细心，没有注意细节，没有看到我伸进尿液是食指，而我放进嘴里的却是中指啊”。

可见，世事洞明皆学问，人情练达即文章。洞察

入微的功夫靠的是长期积累,要注意从每一个细节的观察中不断地训练和提高。什么是不简单?把每一件简单的事做好就是不简单;什么是不平凡?把每一件平凡的事做好就是不平凡。在工作中,重视细节,将小事做细,且培养成一种习惯,日积月累,持续不断,这就是成功之母。

## 五 忽视细节的代价

在科学管理中,对细节的追求是无止境的。凡精细管理,一定是标准化的管理,一定是经过严格的程序化的管理。科学管理就是力图使每一个管理环节具体化。实践证明,标准和规范就是对细节的量化,是重视细节、完善细节的具体表现。细节的完善是整体完美的前提。一个没有规则、没有详细的实施细则的事项肯定是管理不到位的,甚至是要付出代价的。

千里之堤,溃于蚁穴。改革开放以来,中国大地上涌现出多少先富起来的风云人物,多少企业辉煌一时,又演绎了多少“大败局”的故事:秦池、爱多、巨人、三株、太阳神、南德、亚细亚、冠生园、烧鸡仔、荣华鸡、红高粱……追溯这些企业轰然倒下,仁者见仁,智者见智,但功亏一篑,1%的错误导致100%的失败,各种“小问题”,其实就是管理中一个个小的蚁穴。这可能是这些企业倒下后多位总裁事后共同的感知。

忽视细节,可能功亏一篑。2003年2月1日,美国航天飞机“哥伦比亚”号,完成预期任务,返回地面,就在即将着陆之前,“哥伦比亚”号发生爆炸。事后调查,导致这一灾难的凶手,仅仅是一块脱落的隔热瓦。正是这块隔热瓦的“细节”,7条宝贵的生命魂飞太空。

在巴西桑托斯的运洋运输公司门前竖立着这样一块石碑,高5米宽2米,碑上密集葡萄牙文。所有看完这块碑文的人都会沉默不语,因为那是一个关于责任的,让人心情沉重的真实故事。

这是巴西环大西洋海轮船毁人亡的记述。当救援船赶到之时,海面死一样平静,只有救生电台还在发出求救的摩尔斯电码。是什么原因导致当时这条世界上最先进的货船沉没?此时,一救生船员发现电台下面绑着一个密封的瓶子,内有一张纸条,打开一看,21种笔迹跃然纸上:

一号水手理查德:3月21日,我在奥克兰港私

自买了一个台灯,以送妻子照明之用。

二副瑟曼:我看见理查德台灯并说“灯座较轻,注意船晃时别让倒下”。我未干涉。

三副帕常:3月21日下午船离港,我发现救生筏施放器有问题,就把救生筏绑在架子上。

二号水手戴维斯:离港检查时,我发现水手区闭门器损坏,我用铁丝将门绑牢。

二管轮安:我检查消防设备时,发现水手区的消防栓锈蚀,心想还有几天就到码头了,到时候更换。

船长麦凯姆:起航时工作忙,没有看到板部和轮机部的安全检查报告。

机匠丹尼尔:3月23日上午,理查德和苏勒的房间消防警报器连续报警,我和瓦尔特进屋并未发现火苗,认为是警报器误鸣,拆除后交给惠特曼,要求更换。

机匠瓦尔特:我就是瓦尔特。

大管轮惠特曼:我当时忙着,等一会儿把警报器拿给他们。

服务生斯特尼:3月23日13点到理查德房间找他,他不在,坐了一会儿,随手开了他的台灯。

大副克姆普:3月23日13点半,进行安全巡视。没有进理查德和苏勒的房间,说了句“你们自己的房间,自己去看看吧”。

一水苏勒:我笑了笑,没有进房间。

一水罗伯特:我也没有进房间。

机电长科因:3月23日14点,我发现跳闸了,因为这是以前也出现过的现象,就将闸合上,没有查找原因。

三管轮马辛:感觉空气味道不对,先打电话到厨房,证明没有问题后,叫机匠工打开机舱通风阀。

大厨史茗:我接到马辛的电话时,跟他开玩笑:我们这里有什么问题?然后问乌苏拉:“我们这里都安全罢?”

二厨乌苏拉:我也感觉空气不好,但认为我们这里很安全,于是继续做饭。

机匠努波:我接到马辛的电话后,打开通风阀。

管事戴斯蒙:14点半,我召集人到厨房帮忙做饭,晚上会餐。

医生莫里斯:我没有巡诊。

电工贺因尔:晚上我值班时跑进了餐厅。

船长麦凯姆:19点半发现火灾时,理查德和苏勒的房间已经烧穿,一切都糟了,我们没有办法控制火势,而且越烧越旺,直到全船都是火焰。我们每个

人都犯了一点点“细小”的错误,但酿成了船毁人亡的大错。

看完这张绝笔纸条,所有救助人员谁也没有说话,海面上死一样沉寂,大家仿佛清楚地看到了整个事故细细演变的全过程。

周密的思考和精心策划是成功的前提。任何一次大的失误往往都源于人们小小的失误;任何一次失败往往都出自于人们小小的放纵。北京一外企招聘,报酬丰厚。不少高学历应聘者过五关斩六将,眼看就要如愿以偿了。总经理面试,见面后总经理突然说:“对不起,我有点急事,请等10分钟”。总经理离去,志得意满的应聘者围住老板办公桌,你翻文件,我看来信,无一人闲着。10分钟到了,总经理回来了,宣布:“面试结束,你们均未被录用”。应聘者不解,总经理说:“我不在期间,你们的表现就是面试。我们不能录用随便翻阅他人文件的人”。应聘者都傻了。

《武汉晨报》曾报道:江汉大学陈某因一份简历而应聘失败。参加招聘会早上,小陈不慎碰翻了水杯,将其简历浸透。为尽快赶到会场,小陈只将简历简单地晾了一下,匆匆塞进背包赶到会场。应聘时,小陈回答了招聘人员的三个问题,呈上简历。简历不仅一大片水渍,且揉叠得不成样,伤痕累累。招聘人员皱着眉头收下了简历,并和一叠整洁简历放在一起,显得十分刺眼。三天后,小陈面试,极为活跃,各种操作技术熟练,口头表达极为出色,并虚拟表演了一个小品,称赞声不断。走出招聘会场,一位招聘者说:“你今天是面试中最出色的”。然而,一周后,仍未有回复,小陈急了,打电话询问,得知“其实大家对你非常满意,但你失败在简历上。老总说,一个连简历都保管不好的人,不可能管理好一个部

门”。

可见,一个不经意的“小节”,往往能够反映一个人的深层次素养。加加林脱鞋子入舱,体现了他对别人劳动成果的尊重,而未经允许翻看他人文件,缺乏基本礼貌。可见展示自己的完美很难,需要每一个细节都完美;而毁坏自己很容易,只要一个细节不注意,就会带来难以挽回的损失。

浙江某地用于出口的冻虾仁被南美洲的一些商家退了货,并要求索赔。原因是当地检验部门从1000吨出口冻虾仁中查出0.2克氯霉素,即氯霉素含量占被检货品总量的五十亿分之一。经过反复自检,环节出在加工上。剥虾仁要用手工,一些员工因手痒而用含氯霉素的消毒水止痒,结果将氯霉素带入了冻虾仁上。五十亿分之一数据告诉我们,仅仅一个小环节,带来了如此错误,而错误,只要是错误,无论是多么细小,都可能带来偌大的损失。

一口痰终止谈判。国内有一家药厂,准备引进外资,扩大生产规模。他们请来德国拜尔公司代表考察药厂。德国公司看了资料很满意,来华会谈后也很满意。药厂厂长陪同德国代表参观工厂。就在参观制药车间过程中,厂长随地吐了一口痰,德国拜尔公司代表清楚地看到了这个场景,便马上拒绝参观,中止合作。外国代表认为,制药车间卫生要求非常严格,一厂之长却随地吐痰,那么员工素质可想而知,与这样的药厂合作,能保证产品质量吗?就这么一个细节,使大量会谈前的准备工作等于白作,使参观工厂前的成功毁于一旦,使整个合作成为泡影。这就是不注意细节所付出的代价。

总之,希望大家增强执行力,从思想上重视决策和制度的落实。在执行和落实过程中,注意细节。在全院上下形成“敬业”和“认真”的共识。

(责任编辑 张荣萍)