

对细节理论的新思考 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/450/2021_2022__E5_AF_B9_E7_BB_86_E8_8A_82_E7_c39_450044.htm 我在《细节决定成败》一书中着重强调了细节的重要性，并对细节理论进行了初步的探讨，在读者中引起了强烈的反响。在本文中，我将把对细节理论的一些新的思考介绍给读者，希望对大家有所帮助。

一、细节的系统性和目标性 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。细节不是一种孤立的存在，而是一种系统的存在。细节只有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。否则，细节对于我们没有任何意义，而且在那种情况下，我们也看不到细节。

明成祖朱棣发动“靖难之役”时，解缙与胡广、吴溥、周是修、王良、胡靖、方孝孺等名士相约要为建文皇帝守节，以标千古风节。但退下来后，解缙悄悄指派家人“瞧瞧胡广是什么动静”。家人回来说：“没什么动静，只听胡大人问‘猪喂了没有？’”解缙听了，心想“一猪尚不肯舍，况肯舍生命乎？”于是也心安理得地活了下来。明成祖继位后，七位要为孝文帝而死的名士中，方孝孺壮烈而死，周是修被杀，王良服毒自尽，而胡广等四位“名士”则老老实实做了“贰臣”。在这个案例中，胡广一句“猪喂了没有”的问话，是一个普通得不能再普通的细节，在一般人看来不会发现任何问题，但是对于想探究说话者本人是否能为建文帝殉死的解缙来说，却可以从中得出胡广非常惜命绝不会为建文帝殉死的结论。在这里，“猪喂了没有”这样一个语言细节，就暴露出了主人珍惜性命

、不会为落败的建文帝守节的心迹。而解缙也正是有了这样一个目标，才使得他通过这样一个细节，看出了个中的秘密。所以说，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，使你很容易借助它看到应有的细节。在实际管理中，每一个组织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。细节存在于系统之中，对于管理者来说有着非常重要的意义。要想成功地实现一个目标，必须从建立和完善系统的角度来着手；要找到问题的所在，不仅要针对具体出错的细节来进行追究，更要从整个系统的角度来考察，从而改变头痛医头、脚痛医脚的现象。

二、细节的预测功能

因为细节总是作为某个系统的有机组成部分而存在的，我们可以通过细节窥见这个系统的一般状况。就是说，细节有其预测功能。“一叶落而知天下秋”、“一滴水可以反射出太阳的光辉”，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、艰苦抗战的勃勃生机。从此，他认定中国的前途就寄托在中国共产党身上。于是，他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。细节的预测功能要求管理者在进行管理时，一定要注意那些能够反映某种趋势的细节，并以此为契机，有针对性地进行示范，完善管理系统。很多人认为企业的最高管理者应该考虑战略、决策等涉及企业发展的大事，而不必考虑那些细节。有这种想法的人，可

能是混淆了细节与琐碎事物的区别。我想说，对于一个组织来讲，系统是关键，细节是大事作为一个领导，决不能沉湎于琐碎的、细枝末节的事物中。如果是这样的话，那他就与一般员工没有任何区别了，也就不配担任管理职务了。作为领导者和管理者的重要任务，就是在系统运作正常的情况下，不断地维护和完善系统；在系统已经出了问题，即不能适应新的形势需要的情况下，就要打破原有系统，重新建立新的系统。那他靠什么来判断系统的运转情况呢？要靠细节，利用细节的预测功能来做出判断。

三、细节的放大效应

当某个细节或者某个局部发生错误的时候，其后果当时并没有显现出来，而是过了一段时间之后，通过其他条件的作用，最终导致一个令人可怕的结果。这就是放大效应。吉林市中百商厦大火事件，形象地说明了细节的放大效应。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离开了仓库。烟头引燃仓库内的可燃物后，引发火灾，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。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7年。于红新事后接受记者采访时表示：“我后悔自己的防火意识太差，就这么一个小烟头，惹了这么大的祸。”是的一开始就一个未被踩灭的烟头，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，竟引起了造成重大生命和财产损失的火灾事故。细节的放大效应有两种形成方式：一种是各种因素相互作用而导致的结构放大效应；一种是细节的累积而导致的累积效应。像上述吉林中百商厦大火的例子，属于结构效应

。下面这个例子，则属于累积效应。有一位青年在美国的一家石油公司工作，他所做的工作很简单，就是巡视并确认石油罐盖有没有自动焊接好。石油罐在输送带上移动至旋转台上，焊接剂便自动滴下，沿着盖子回转一周，作业就算结束。他每天如此，反复好几百次地注视着这种枯燥无味的作业，但他并未因工作枯燥而放松和懈怠，仍然极其认真地对待工作。他经过仔细观察后，发现罐子旋转一次，焊接剂滴落39滴，焊接工作便结束了。他想：在这一连串的操作中，有没有什么可以改善的地方呢？于是他使用心思考这件事。一天，他突然想到：如果能将焊接剂减少一两滴，是不是能节省点成本呢？于是，他经过一番研究，终于研制出“37滴型焊接机”。但是，利用这种机器焊接出来的石油罐，偶尔会漏油，并不理想。但他不灰心，又研制出“38滴型焊接机”。这次发明非常完美，公司对他的评价很高，不久便在生产中改用了这种新的焊接方式。虽然节省的只是一滴焊接剂，但这“一滴”，却给公司带来了每年5万美元的利润。这位青年，就是后来掌握全美95%石油业的石油大王洛克菲勒。这种形式表现出来的放大效应，就是细节的累积放大效应。一滴焊接剂省不了多少钱，但如果企业规模庞大，那么这些焊接剂累积起来，就是一笔可观的数字了。累积式的放大效应要靠规模和数量，才能显示其存在。“中国有13亿人口，不管多么小的问题，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。”温家宝总理的话，最确切不过地说明了细节的这种累积的放大效应了。细节的放大效应在我们的工作中有着非常重要的意义，尤其是结构性的放大效应，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，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，谬之千里”。细节的放大效应的原理，要求我们在工作中防微杜渐。不要因为事小而漠视之，不要因为其细而忽略之否则，长期积累，最终将导致灾难性的后果。

四、细节管理需要发挥每一个个体的积极性

我提倡重视细节，除了强调认真的精神和科学的态度之外，从一个组织系统来讲，最根本的就是要保证系统内的每一个个体都做得很好。我认为，在一个现代化的大企业中，一个组织可以把自己要达到的目标分解为无数个简单而又系统的、连贯的动作，比如说，实现某个目标需要1亿个动作。从理论上说，这是可能的。那么，一个管理好的企业可以在预定的时间里完成这些动作，实现目标。而管理不善的企业，可能需要1亿个以上的动作，可能是1.5亿，也可能是2亿，这是因为有些人需要做2个以上动作，才能做好要求做到的那个有效动作。所以，它的效率就要低很多。这种类型的企业需要进一步加强对系统内成员的培训。而管理最差的企业，则需要更多的动作，甚至实现不了自己的目标。这是因为，这个企业里的员工所做的动作没有一个目标指向，就是说，有一些所做的动作不仅不能推进目标的实现，反而是在阻止目标的实现，即他所做的动作是负动作，是起破坏作用的动作。正是在这个意义上，著名的质量管理专家克劳斯比说：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。有一次，我在讲台上，左手抓着水杯，右手握着一瓶矿泉水，我对学员发问：“大家认为左手向右移动还是右手向左移动，还是左右向中间

移动，哪种方式更好？”有人在台下窃窃私语，明显是在嘲笑我提的问题太无聊。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专做这个工种，那要不要考虑怎么倒水更好？”“这就是工业时代的科学管理的思维方式！”我大声补充说。全场哑然。（作者系《细节决定成败》一书的作者）100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com