

真正的职业精神必须落实到细处！

世界知名机构员工培训思想精华荟萃

天下大事

TIANXIA
DASHI
BI
ZUO
YU
XI

必作于

细

著名职业培训专家
陈玮 编著

世界上，想做大事的人很多，但愿意把小事做细的人很少；我们不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行力；决不缺少各类管理规章制度，缺少的是对规章条款不折不扣的执行。我们必须改变心浮气躁、浅尝辄止、眼高手低的毛病，提倡注重细节、把小事做细。



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

做人做事的基本功

天下大事

TIANXIA DASHI BIZUO YUXI

必作于**细**

著名职业培训专家 陈玮 编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

天下大事必作于细/陈玮编著. —北京:企业管理出版社, 2004. 5
ISBN 7-80197-071-3

I. 天... II. 陈... III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 042486 号

书 名: 天下大事必作于细
作 者: 陈 玮
责任编辑: 刘景山
书 号: ISBN 7-80197-071-3/F·072
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.cec-eda.org.cn/cbs>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com
印 刷: 北京市昌平北七家印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 880 毫米×1230 毫米 32 开本 6.5 印张 150 千字
版 次: 2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷
定 价: 16.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

序 言

于细微处见精神

“细”的至高境界，莫如老子所说的“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细”了。“细”，首先让人们想到了“细节”。其实，如果把“细”字与企业管理、个人成长以及人类生活联系起来，“细”还可以理解为“简单”、“专注”和“平凡”。于是，“天下大事必作于细”在本书中就有了比传统意义上更加广泛的理解。

“细”首先是细节。无论是企业还是个人的向前发展，其实都是由一点一滴的细节组成的。有人总结：企业就是细节。现代无数重视细节的企业成功已经充分证明了此论点的正确性。企业的进步必须要依靠大量精益求精的细节管理。只有做到对每一个细节都“举轻若重”，方能达到“举重若轻”的境界。

在《卓有成效的管理者》里，德鲁克说：“管理好的工厂，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，并已将它们轻化为例行作业

了。”可是，若没有在任何细节都下了足够功夫，是很难达到如此效果的。“细节决定成败”，如果工作不细，只在面上做一下文章，浮浮夸夸，马马虎虎，失败了不知错在哪里，成功了也不知胜在何处，那么，无论是企业还是个人，都必然会败得很惨。

所有国际名牌产品，都是要求每一位员工无论从上到下、从生产到管理和服务，每一个环节的控制都达到一丝不苟的严谨，真正做到环环相扣，疏而不漏。

“细”要求简单。有道是“大道行简”。在这个世界上，最难完成和最容易完成的事情都是同一件事，那就是简单的事情重复地做。最简单的往往最有效，最简单的却常常被忽略；最简单的最本质，最简单的却常常最昂贵。

即使是街头卖红薯的简单生意，做完了一天的生意，也应该把当天账目计算清楚。如果卖得太少，就要想想自己为什么卖不了，再想想如何选红薯、如何去烤，反省自己在服务上有什么缺点，鼓励自己明天一定要干得更好。这样，你就算是卖红薯，也必定卖成富翁。卖红薯这种事情看起来十分平凡，但这种再平凡不过的事情，你若能持之以恒，也必能获得很大的智慧锻炼和物质收获。

“细”必须专注。要使大小之事都卓有成效，没有专注的态度是很难达到的。你复杂，事情就复杂；你简单，事情也简单。要达到需要解决之问题的简单，你就必须专注，集中精神做好一件事。这件事情，就是目前最值得你去做和

最需要你去做的事情。有很多时候,集中精力做好一件事情都不易,就更别说同时做两件或两件以上了。一个人要做出很多看起来很困难的大事来,秘诀并不是同时做几件事,而是因为他坚决地在同一时间内,只集中精神于某一件大事。而结果他所用的时间反而远比别人的少。其实,做小事也一样。

世人常说:“平凡通非凡”。所谓“非凡”,其实就是对平凡的事情能够平平凡凡地积累经验,进而应用所得的结果。这也是“细”所体现出来的平凡与非凡之辩证。

《道德经》总结道:“图难于其易,为大于其细。是以圣人终不为大,故能成其大。”

解决难题,要从最容易的开始,规划宏伟蓝图要从最小处着眼。企业里那些很难解决的问题,必定都是由看似简单的事情引起的;企业所取得的巨大成就,必定都是从小事开始,一步一步实现的。所以,伟大的企业家和经理人经营管理企业时,自始至终所从事的看起来似乎都是一些小事,但也正是这些小事才化解了企业的困难,造就了企业的辉煌,同时也铸就了自己的伟大形象。

目 录

序言 于细微处见精神

第一部分 完美的细节

魔鬼存于细节	(3)
天下大事必作于细	(6)
扫天下,从一屋扫起	(10)
把大事做小,把小事做细	(14)
细节致胜	(17)
卓越源自细节	(20)
细节是创新之本	(24)
忽视细节的代价	(28)
细节体现品牌	(31)
经营之道在细节	(34)
管理:细节显出真功夫	(37)
严肃对待琐碎工作	(41)
细节产生效益	(44)
差距从细节开始	(48)

第二部分 高效的简单

把每一件简单的事情做好就是不简单	(55)
简单的招式练到极致就是绝招	(58)
组织的高效来自简洁	(61)
简约是美	(65)
重要的事总是简单的	(68)
简单的事往往最难做	(71)
最简单的通常最有效	(75)
享受简单生活最幸福	(78)
使个人工作条理化	(81)
做好简单的事	(84)
成功就是简单的事情重复做	(87)
越简单越成功	(90)
化繁为简的万能钥匙	(94)
化繁为简提高时间效率	(100)
学会使复杂问题简单化	(104)

第三部分 卓越的专注

从“不搏二兔”谈起	(109)
惟专注方能独步	(113)
专注于自己的目标	(117)
专业化是社会分工深化的必然要求	(120)
有所为有所不为	(123)
专注利于打造品牌	(126)
专注才能高效	(130)
干一行,专一行	(133)
抓住关键的少数	(137)
今日事今日毕	(141)
做要事而不是急事	(144)
一次只做好一件事	(147)
学会集中精神	(150)
一生烧开一壶水	(153)

第四部分 伟大的平凡

平凡成就大事业	(161)
天下之难,莫过于平凡之事持之以恒	(164)
能平凡者必具大智慧	(167)
莫以善小而不为	(170)
别人能的你也能	(173)
工作面前无小事	(176)
用伟大的爱,做平凡的事	(179)
从平凡中发现不平凡	(182)
创业需要激情,管理需要平淡	(185)
懂得欣赏自己平凡的工作	(188)
成功人做小事	(191)

后记 千万莫学“差不多”先生

第一部分

完美的细节

魔鬼存于细节

在美国,人们讨论立法和政策问题时,出现频率最高的一句话便是“魔鬼存于细节(Devils are in the details)”。其意思大概是,任何一个好的法案或政策,都要十分注意细节,因为那些与立法精神和方针政策不一致、甚至完全背道而驰的“魔鬼”,常常就躲在“细节”中作梗。

在中国,也有很多诸如“涓涓细流,汇成大海”、“小不忍则乱大谋”、“一屋不扫,何以扫天下”、“不积跬步,无以至千里”、“千里之堤,溃于蚁穴”等强调细节之重要性的话。那些看起来很“细”和“小”的东西足以让人们“成大事”也可以“乱大谋”。

20 世纪,世界最伟大的四位建筑师之一的密斯·凡·德罗,当被要求用一句最精炼的话来概括自己成功的原因时,用了五个字:“细节是魔鬼”。他在工作中,反复强调: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,就难以称得上是一件好作品,细节的准确、生动可以成就一件伟大的作品,细节的疏忽也可让一个宏伟的规划

付之东流。

今天,全美国最好的戏剧院设计中,有不少是他的大手笔。在设计每个剧院时,他都要精确测算出每个座位与音响、舞台之间的距离以及由于距离差异而导致不同的视觉、听觉感受,计算出哪些座位能够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作哪些调整才能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。对每一个细节都力求达到最好效果,使得德罗的作品件件是精品,而这种无微不至的工作态度,也成就了他的伟大事业。

与德罗成就并肩的华裔建筑师贝聿铭认为,自己设计最失败的一件作品是北京香山宾馆,并把它当作自己一生最大的败笔。自从该宾馆建成后,他就没有去看过。

其实,香山宾馆建筑的失败不能归咎于设计,贝聿铭对宾馆里里外外每条水流的线路流向、水流大小、弯曲程度给予了精确的规划,对每块石头的重量、体积的选择以及什么样的石头放在哪里最合适等都作了周详的安排,而对宾馆中不同类型的鲜花摆放的位置、数量,其随季节和天气变化需要应如何调整不同颜色的鲜花等也都有具体明确的要求和说明,这可谓是匠心独具了。

可惜的是,建筑工人在建筑工程施工时对贝聿铭这些

精心设计的“细节”毫不在意，压根儿就没有意识到正是这些“细节”才体现出了伟大建筑师的独到之处。这些工人随意“创新”，任意改变水流的线路和大小，在搬运石头时不分轻重，并在磕磕绊绊中“调整”了石头的重量甚至形状，石头摆放的位置也十分随便。当看到自己精心设计的作品被无端地演化成那种样子，也就难怪贝聿铭会痛心疾首了。

细节往往透现出一个人的敬业与负责任的程度，正是他对工作的态度，对细节的重视程度决定了其工作成果品质的高低。

“魔鬼存于细节，细节造就天使。”细节不是小事，若你忽略了它，它便会给你狠狠一击，让你悔不当初。越是专业的人越懂得关注细节，也正是那些细节，造就了最终结果的不同。

天下大事必作于细

深圳万科公司的城市住宅在中国房地产界享有盛誉，按其董事长王石的说法，“万科建的房子，即使比同一地段同样档次的住宅每平方米贵 1000 元，消费者仍然会选择万科”。

耳听为虚，眼见为实。很多人到万科城市花园转一圈，都会有清爽舒服、回归自然的感觉。

“精致文化、细心关怀”是万科城市花园给人的印象。每一间样板房，每一道围墙，每一幅户外宣传画，万科都往往做得比别人更用心、更精心、更费心。

王石讲：“我们参观香港住宅的样板房时，总有一个感觉，就是觉得房子比实际面积大。怎么回事？香港人又不让拍照。于是我们让人拿着测光仪进去量，结果发现，100 平方米左右的房子，大大小小的灯有 1 万瓦。香港的样板房无论白天夜晚，都挂上窗帘。你想想，那么亮的灯，再加上房里多装些大镜子，怎么不显大呢？”这就是细节显示出的真功夫。很多时候，差距就在于是否具备“于细微处见精

神”的细心和耐心。

老子说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”中国人喜欢做大事，这没有错。一个人要成气候，本来就应该锻炼成大局帷幄、宏观决策和打开思路的能力。然而，注重小事和细节也同等重要甚至比之更为重要。大多数时候，“举轻若重”的持之以恒，恰恰是“举重若轻”的必要补充。

杰克·韦尔奇认为：“没有什么细节会因其细小而不值得你去挥汗，也没有什么大事大到尽了力还不能办到。”人生哲学如此，管理哲学亦如此。

经营企业不是搞科学探索，管理者不必去发现未知领域。我们搞管理就是要把人们已经习以为常的东西、司空见惯的小事和隐藏着的细枝末节做得更精致。

传媒大王鲁贝特·默多克曾意味深长地回忆起自己的成功之道：“我尽量注意细节，虽然你不可能注意到所有细节，但能大体把握事情的发展状况。我每天都注意事情的进展，虽然这并不表示我要介入，但表现出介入的能力是很重要的，因为我可以依靠这种方式表现出我对事情的了解程度。”

管理者若疏忽了细节，就有可能导致不幸，甚至是灭顶之灾。正所谓“千里之堤，溃于蚁穴。”法国雪铁龙公司因在C5车型设计上的某个失误，无奈召回了10万辆已经卖出的汽车；日本东芝笔记本的小问题使得它不得不在美国赔