

袖珍励志馆

# INCREASING EFFICIENCY

[美]沃尔特·斯科特/著

## 效率！效率！！

提高工作绩效的12种途径

中国言实出版社

Holybird  
袖珍励志馆

# 效率！效率！！

提高工作绩效的12种途径

[美] 沃尔特·斯科特◎著  
李旭大◎译



**INCREASING  
EFFICIENCY**

中国言实出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

效率! 效率!! / [美]斯科特著;李旭大译.

—北京:中国言实出版社,2005.9

(袖珍励志馆)

ISBN 7-80128-703-7

I. 效…

II. ①斯… ②李…

III. 工作—效率—通俗读物

IV. C931.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第080564号

出版发行 中国言实出版社

地址:北京市朝阳区北苑路180号加利大厦  
5号楼105室

邮编:100101

电话:64924716(发行部) 64924865(编辑部)

网址:www.zgyschs.cn

E-mail:zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京铁建印刷厂

版 次 2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

规 格 880×1230毫米 1/64 88印张

字 数 2400千字

定 价 180.00元(全18册)

# 目 录

## 1. 提高人的效率的可能性 ..... (1)

人的效率是一个变量，一个根据一定规则可以增加或减少的变量。工作效率的提高和产量的增加可以通过外部刺激和意识的作用得以实现。

当一位员工做到自认为最好的时候，他完全可以做得更好；当他处于完全疲劳的时候，在正确的激励下，他还可以继续工作。

## 2. 模仿：提高效率的直接手段 ..... (25)

在青年的教育以及我们所有人的再教育中，模仿是最重要的一个因素。智慧就是利用这种与生俱来的能力，以构建一个完美的复制品。

模仿行为可以分成两类——自发性模仿和本能性模仿。

## 3. 竞争：提高效率的有效途径 ..... (49)

竞争是商业的生命，这是公认的真理。

在事关生存的斗争中，人类得以进化的重要要素之一就是与同等对手之间普遍存在的永无休止的竞争。没有竞争，人类就不可能获得发展。

#### 4. 忠诚：提高效率的基本前提 ..... (77)

实现员工之间的合作是企业的首要目标。没有忠诚感和团队合作的精神，想要实现较高的产量、较好的质量和获得更多的劳务是根本不可能的。

忠诚，对于一个国家或一个企业，只有在危急的情况下才能显示出它的作用。正如爱国主义一样，商业上的忠诚需要一些危机才能够显示出效果。

#### 5. 专注：提高效率的可靠保证 ..... (105)

除非有紧急情况发生，否则不要偏离以下原则：“在一个时刻只能做一件事情——这件事情是最重要的——这个时刻是处理事情最好的时刻。”

对注意力的每一次干扰都会消耗你的精力，无论你对它置之不理，还是把它暂时放下继续手中的工作。那种没有多少外来干扰的简单生活是不适合商人的。

## 6. 工资：提高效率的催化剂 …………… (135)

对于我们大多数人来说，我们懒惰的程度或勤奋的程度部分地取决于工作对我们的吸引力，但主要还是取决于那些激励我们的动机。

几乎无一例外，工人的利益都集中到工资上面来。如果他们能够不费力气地得到使他们满意的工资，他们便愿意维持目前的状况。如果维持目前的工资或者增加工资取决于个人更多的产出，他们就会做出反抗的举动。

## 7. 快乐：提高效率的润滑剂 …………… (169)

从事脑力或体力劳动的人，在一天的工作结束后，或多或少都会感到疲乏。疲乏的程度因时而异，而且与付出的体力或得到的结果并不成正比。

在工作中得到的快乐，对疲乏的肌肉和大脑来说是最好的抚慰剂。另一方面，厌恶和不快会消耗工人的精力，加重他们的疲劳程度。

## 8. 敬业：提高效率的能量之转化 …………… (187)

提高领导者的勤奋和热忱，是一项最为重要的任务：只有激发起最高层的兴趣和热

忱，星星之火才可以燎原，才有可能“烧”到下属一级。

人有很多潜在的天赋，但没有被发现，因为它们没有得到发展。只有出现某种刺激环境时，本能才会显现出来。通过实践，这些本能被开发出来，而实践的成功，会进一步刺激本能的发展。

### 9. 放松：提高效率的艺术方法 …………… (203)

放松是人体固有的需要。即使是那些看起来始终保持活力的生命过程，也经常需要彻底的休息。

身体的放松不仅给思想以驰骋的自由，而且也是身体运用自如和从事熟练技术工作的必备条件之一。

### 10. 兴趣：保持高效的动力之源 …………… (221)

许多年轻人开始做事时都非常狂热，但随着新鲜感的消失就把它们丢到了一边。他们没有稳定的兴趣，他们的工作也只是表面的现象。他们常常有很大潜能，但缺乏敬业精神和持之以恒习惯的培养。

如果对工作的兴趣是靠新奇，那么高原期的到来就会比较早，而且以后的进步可能只有依赖于对行动注入新的动力。

### 11. 经验：提高效率的实践保障 …………… (247)

机器与人的区别在于，人有顺应形势变化进行自我调节的能力，机器却不能。要让人达到接近机器所具有的技巧和准确度，需要大量的经验。

能够使人的行为像机器一样运转的经验是这样一种形式的经验，即拥有这种经验的人更容易被抛弃，他的工作可能将由某些新工具或新方法来完成。

### 12. 判断：提高效率的智慧积累 …………… (265)

从严格意义上来说，成为资本的并非实用判断本身，而是后来回忆起的最初的具体经验，它也是形成实用判断的基础。

与实际经验相比，一个人的实用判断要有限得多。实用判断不仅仅依赖于拥有必要的经验，还需要在适当的时候能想起这些经验。

### 13. 习惯：提高效率的经验资本 …………… (287)

我们倾向于认为，秉性难移的人就是墨守成规，觉得一个已经把工作简化成习惯的人会失去原创力，没法再进一步提高了。实际上正好相反，固有的习惯恰恰是一种支持。

如何对待他人主要是个习惯问题。自己



是和藹可亲还是态度生硬取决于习惯。与别人交往时是否真诚，很大程度上也由习惯决定。诚实的人认为诚实是理所应当的，他的为人处世也出于习惯而诚实。

## 第一章

# 提高效率的直接手段

人的效率是一个变量，一个根据一定规则可以增加或减少的变量。工作效率的提高和产量的增加可以通过外部刺激和意识的作用得以实现。

当一位员工做到自认为最好的时候，他完全可以做得更好；当他处于完全疲劳的时候，在正确的激励下，他还可以继续工作。

**现**代商人是古代魔术家的真正传人，他所触摸的每一样东西似乎都会增加 10 倍甚至是 100 倍的价值或有用性。所有古老的方法、古老的工具、古老的手段，都会在他口中念念有词的咒语下屈服，或被新的更有效的物品取而代之。在数千个行业中，今天的利润都是从昨天的废品或是一些不屑一顾的东西转化而来。

惟一能够经得起巫师触摸的东西就是他自己。生产和销售的手段得到了如此大的发展，我们很难找到办法来衡量它。事物本身也发生了如此大的变化，以至于它们雏形中的特征很少能够保留下来。

火车、蒸汽机船、印刷机已保留的，实际上更多是表面上的相似性。电话、电灯、燃气发动机、蒸汽轮机、高耸的办公室大楼，装满奇妙自动化装置的庞大工厂，都是现在仍然使用它们的那一代商人和科学家的智慧的结晶。

通过比较，在如上所述的年代提高人的效率，看来曾经是没有多少明显意义的事情（除

非在那些工人仍然受到机器的奴役，被迫与它保持相同步调，或者因为机器而失去他们工作职位的地方)。

这种失衡不乏其中的原因。对物质的研究总是先于对精神的研究。在人的个体发展历史以及各国发展的历史中，心理方面的知识总是远远落后于那些可以看得见的物质方面的知识。早在我们开始学习行为学——一种可以使我们控制周围事物的科学——之前，我们就已熟悉了自己的身体状况并根据自己的身体状况做出自我调整。

因此，我们不可避免地把注意力集中到生产和销售过程的物质方面与机械方面上来，这样可以取得看得见的、能够用数字衡量的结果。举个例子来说，随着钻头的速度加倍，或者冲床的打击速度成倍增加，你能够轻易地看到效率的提高。整个国家也是这样，人们都在致力于创新发明，致力于工具的发展，从而取代那些依靠手工工作的工人。而它们提高每一个工人效率的效果就不是很明显，虽然那些有智慧有远见的雇主在尝试和实验中取得了一些成功，

而导致的结果是完全不再考虑人的因素。

最近几年以来，机器的功能和局限性表现得越来越明显，商人普遍认识到了在生产和开发产品过程中人的因素的重要性。与以往整个世界任何时候的历史相比，今天如何选择和对待工人的方式有着更加非凡的意义，因为企业的规模越大经营范围越广，工人与企业领导的距离会越远，而且他们所要承担的任务也会越多。

修建和装修一间厂房，选择和储备一家商店，都不是一件十分困难的事情。能源的问题和运输的问题每天都差不多可以得到解决，物理学家与化学家已经揭开了这些原材料属性的神秘面纱。对于任何一定数量的劳动力，生产者都能确定最便宜和最合适的金属、木料和塑料原料。这是一个能够满足他的原料需求的方法，也是对他的需求最经济、最实惠的方法。

在生产和销售所牵涉到的所有因素中，人的因素是今天的生产者所必须面对的最重要的问题。每个个体应该得到教育、训练和发展的机会，从而达到物质和生产流程的要求，从而

使企业得到最大回报，使生产过程实现最好的效果。

## 管理者的首要素质是领导工人的能力

很少有雇主能够把工作效率很高的工人团结在一起以形成凝聚力，并让他们继续保持最好的工作状态。这并不仅仅因为选择好的工人是一件困难的事情，而且在他们受到雇佣后如何让他们保持较高的工作效率更是一件困难的事情。就这一点而言，几乎没有任何争议。商店管理方面的专家能够更加深刻地认识到这一点。F·G·泰勒曾做过一个最详细、最科学的调查，调查的内容是关于工人的实际效率和潜在效率。调查的结果是，在大多数情况下，一流工人做的工作是一般工人水平的2~4倍。

“这样巨大的差距”，泰勒先生继续说，“存在于接受调查的所有行业和部门的工人之间，从规模各异的装卸工、机械师到各类技术工人。产量的翻倍不是产品的冲刺，也不是在一定时

期过度使用了劳动力，而是一个好工人能够在数年时间里保持的一种状态。高产出不会伤害他的健康，反而会使他更加快乐，更加有活力。”

如果你问任何一家有影响力的企业领导或车间主任，管理者的首要素质是什么？他会回答你：“领导工人的能力”。领导者能够从机器中获得最大的效率是一件很普通的事情，如何挖掘下属和自己最大的工作效率的能力对他们来说才是一笔很罕见的财富。

但是，这种能力绝不是一种第六感觉，也不是先天而生的一种能力。它是一种基于知识的能力，这种知识包括其他管理者对工作的认识，既有先天的直觉，也有后天获得的知识。本章节和后面章节的目的就是对人的本性方面进行思考，这些本性在培养人的效率过程中能够发挥其优势，它可以否定那些令人困惑的想法，以及杜绝那些没有任何意义的努力。

## 外在刺激和意识可以提高效率

在无数个例子中，无论是在工厂里还是在市场中，商人们会毫无意识地使用心理学的原则去影响他的工人，以实现自己的目的，因为心理学尊重的仅仅是一些带有常识性的数据，尊重的是有经验的智慧，它只是对之经过分析，加以公式化，最后编辑成典。我们在物理学、化学，以及在工业和商业领域进行结盟和雇佣等时都会应用到它。

在当今时代，如果商人想取得更大的成功，他的商业知识必须涵盖更加广泛的范围。他要了解从事生产和销售活动的工人的想法及行为规律，他还要了解购买和销售商品的顾客的想法及其行为规律。

人类的思想和身体取得了巨大发展，任何有关行为科学的手段都无法预测，在人的思想和身体方面究竟还有多少有待提高的潜能可以挖掘。我在这里要提出的是，人的效率是一个



变量，一个根据一定规则增加或减少的变量。通过应用已知的物理规律，电话和电报已经取代了送信员。同样地，在商业领域应用心理学的原理，会取得令人瞩目的效率方面的提高，这种提高还会进一步得到保证。

有时候，雇主可能会发现，他们的工人没有努力工作，他们四处游荡，利用任何可能的借口来消磨时间；他们不思进取，对工作的结果漠不关心。在这种情况下，他会任命新的车间主任，解散这批工人，减少他们的工资，改变支付工资的方式，或者使用其他手段来改变这种糟糕的状况，促使这些工人努力工作。

还有一种情形，那些勤奋工作的工人可能会觉得，如果再继续增加产量，可能会伤害到他们的健康，甚至是不可能的。他们认为自己已经达到了工作的极限，而雇主却认为，这个工人只是取得了一点进步而已，尽管他知道对工人要求必须适可而止。例如，泰勒先生在他的调查中发现，雇主和工人对一个一流的工人一天应该做多少工作都只有一个很模糊的概念。虽然好的工人知道自己比其他工人做的工作更