

[美] 沃尔特·D·斯科特 著
Walter · D · Scott
孙宏志 译

Increasing
Efficiency

效率

提高工作绩效
的12种途径

中国发展出版社

[美] 沃尔特·D·斯科特 著
Walter · D · Scott
孙宏志 译

Increasing
Efficiency

效率

提高工作绩效
的12种途径

中 国 发 展 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

效率:提高工作绩效的 12 种途径/(美)斯科特著;孙宏志译. —北京:
中国发展出版社, 2004. 1

ISBN 7 - 80087 - 704 - 3

I . 效… II . ①斯… ②孙… III . 效率 IV . C931.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102800 号

书 名: 效率:提高工作绩效的 12 种途径

原 著 者: (美)沃尔特·D·斯科特

译 者: 孙宏志

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7 - 80087 - 704 - 3/Z·103

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京铁建印刷厂

开 本: 1/16 787 × 1092mm

印 张: 12.5

字 数: 180 千字

版 次: 2004 年 1 月第 1 版

印 次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 22.80 元

咨询电话: (010)68990692 68990682

电子邮箱: fazhan@drc.gov.cn

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

目 录

导 言 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。

第一章 模仿:提高效率的直接手段 (17)

- ◇ 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。

第二章 竞争:提高效率的有效途径 (33)

- ◇ 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。

第三章 忠诚:提高效率的基本前提 (49)

- ◇ 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。

第四章 专注:提高效率的可靠保证 (65)

- ◇ 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。

第五章 工资:提高效率的催化剂 (83)

- ◇ 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。

第六章 快乐:提高效率的润滑剂 (103)

- ◇ 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。

第七章 敬业:提高效率的能量之转化 (115)

- ◇ 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。

第八章 放松:提高效率的艺术方法 (125)

- ◇ 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。

第九章 兴趣:保持高效的动力之源 (137)

- ◇ 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。

第十章 经验:提高效率的实践保障 (155)

- ◇ 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。

第十一章 判断:提高效率的智慧积累 (167)

- ◇ 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。

第十二章 习惯:提高效率的经验资本 (181)

- ◇ 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。自己是和蔼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当然的,他的为人处世也出于习惯而诚实。

Increasing Human
Efficiency in Business

导言

提高人的效率 的可能性

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，因为心理科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

已比其他工人做的工作更多，但是通过仔细的观察和对每一部操作步骤的严格记时，他们简直难以令自己置信地发现，他们完成了应该完成工作量的 2 ~ 3 倍。

事实证明，工作效率的提高和产量的增加可以通过外界的刺激和意识的作用得以保证。

如果要找一个人的能量的使用达到极限并且可以被计量的地方，你最好去看看大学间的田径运动会。在参加足球比赛的时候，我经常发现我们队在一段时间内能够压迫对手使其很难通过半场。一段时间以后，情况发生了变化，我们队只能退守。在某个时段，一个队看上去拥有绝对身体力量上的优势压制住对手；而在下一个时段，这种优势会毫无理由地明显转向对方。在这个场合，弱队士气的回升经常是在队长的带动之下形成的。在田径场上，运动员经常发现自己不会使用自己的体力，他所做出的最大努力只能是强迫自己去比赛。在这样的精神状态下，来自教练的充满激情和热情的感染会为他提供必要的刺激，使他忽然间迸发出全部的能量。

我对大学生运动员曾经作了一系列的试验，目的是想确定，当他已经尽到最大努力时，教练是否能够真正增加他的力量，以及当他已经筋疲力尽时，他是否还能继续坚持。我把每一个接受试验的人置于一部机器上，这部机器可以让他把精力使用到极限，并且会记录下这个极限值。当运动员到达极限以后，让教练鞭策他继续努力，这个极限值一般都会有所增加，有时甚至会增加 50%。

再进行一次试验，这一次接受试验的人是在没有教练的情况下将其能量消耗到极限，然后对他提出额外的要求。通常情况下，他也能够继续进行下去，即使他处于平时没有教练就不能进行下去的程度。所以，在即使有教练刺激下的处于疲劳的停止点也是

有效率可以挖掘的。

这个测试证明了一个结论：当一个工人做到自己认为是最好的时候，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。

在一匹赛马参加比赛以前，它要接受强有力的“热身”。从头至尾，这个热身的过程强度非常之大，它已有违热身的初衷，几乎把赛马搞得筋疲力尽。但是，每一个赛马的人都知道，除非赛马经受过这样高强度的热身，否则它不会保持最快的速度。

在为竞赛做准备的训练中，一个运动员必须经常进行长跑。在他开始觉得疲劳和筋疲力尽的时候，如果他能够挺过这种感觉继续坚持跑下去，他会突然感到有一个彻底的转变，这就是众所周知的“获得第二次精力”。这时，运动员在感觉到一阵阵的疲劳过后，会有新的体力补充上来。如果他在第一次感到疲劳的时候就停了下来，他就永远也不会知道还有如此奇妙的精力储存宝库，也不会知道这个宝库仅仅在疲劳的感觉过去之后就可以被发掘出来。这是一个非常奇妙的宝库，他能够在这个宝库中发掘出越来越多的精力。

“第一次精力”使我们创造奇迹

很多人从来没有发现自己体内蕴藏着这种能量，因为他们已经养成了在第一次疲劳逼近时就停下来的固定习惯。因此，他们也从来没有意识到这种可以被利用的奇妙资源。只要有意志力克服第一次疲劳的袭击，他们本应该可以体会到它的存在。

我们最佳的能量不是停留在表面的，如果没有经过使用它们永

远就没有可用性。我们必须进行热身来获得“第二次精力”，从而达到我们身体和精神的最奇妙境界。我们所有的肌肉和心理过程取决于神经系统的活动，而神经系统的活动只有在不断强有力的刺激下，在这种刺激到达分布在更深更广位置的神经单元之后，才会达到最佳状态。

大多数人从来不知道自己可能实现的成就，因为在商业和其他专业领域，我们从来没有“热身”过，因而也就无法获得我们的“第二次精力”。

当一个人成功地挖掘出所储藏的精力以后，他会在繁重的工作中创造出奇迹。然后，他们会做出判断：只有浅层次的精力，是不可能获得这样的成功的，就是那些投机者，实际上也做出了相同的甚至更多的努力。

下面，我们一起来看一下爱德华·佩森·威士顿先生所取得的成就。他曾利用 104 天的时间从纽约走到旧金山，没有停止和休息。在这次行程中，威士顿先生大概每天步行 50 英里，有一次在 24 小时内走了 87 英里的超长距离。虽然威士顿先生已有 70 高龄了，但是在行程结束的时候，他看上去还比较轻松没有疲劳的迹象，仍然保持着很高的兴致。

对于我们大多数人来说，对哥莱德斯登和罗斯福这样的人所取得的成就是不可理解的，因为我们从来没有从事过如此伟大的工作。这些人能够时刻保持他们的精力，似乎没有任何东西能够损害他们的健康，他们具有巨人般的体力。身体和思想能够根据他们的需要听从调遣。他们的休息和度假时间不会多于我们所需要的最少休息时间。

实际上，我们没有必要到商业和工业领域以外去寻找这些典型。在工商业领域，许多具有这样超能量的人做出了伟大的发现，创造了企业的奇迹。例如，据说爱迪生发明白炽灯只花费了 48 个

小时就攻克了最后的难题，发现了合适的碳丝（做灯丝），确定了灯泡里面合适的真空度。而在此之前，爱迪生已经做了数月的试验与研究。对发明者及助手来说，每天在实验室里花上 18 个小时已不是一件值得奇怪的事情，而真正要害的是在事关成败的时刻，他自己的体力和精力同时所处的紧张状态。在整整这两个昼夜，他没有休息，没有睡眠，没有把精力与试验分离。正是这些努力，最终导致了电灯的装配成功，从而使它的光明照亮了世界的各个角落。

正在使用中的铁制刀差不多可以和那些被闲置在一边的刀维持相同的寿命，但是，正在使用的刀由于磨损而看起来远没有闲置的刀锈蚀得那么严重。我们可以在磨损和锈蚀中做出选择，但是我们中的大多数人却不明智地选择了锈蚀。

我们的身体具有惊人的自我调节能力

很多人发现，提高智力的活动不会引起太多的疲劳，相反能够实现伟大的成就。在我的学生时代，一年中绝大部分时间我会尽自己最大的努力去学习，并且能够从中得到乐趣，那时我选择的课程最多，并且经常参加课外活动。当我以咨询员的身份在一所大学工作的时候，我发现，很多学生本来有能力在完成规定的功课还能够做 30% 的额外作业的，可是他们经常连规定的功课都不能完成。还有一些学生虽然能够完成要求的作业，但是他们在丝毫不影响健康的情况下拒绝做更多的作业。

大学里的学分制为记录学习的效率提供了一种方法，这种记录是直接针对某一特定问题的。在身体条件没有什么明显改变的前