

三视角知识工作科学管理

作者：王德生

今天晚上我们在免费学习群分享：

1.泰勒的科学管理提高了体力劳动者的生产率近 50 倍，但是对今天的知识工作者的生产率提高却是无能为力！

2.21 世纪的知识工作者生产率如何提高呢？答案是：三视角知识工作科学管理！

一、

问题 1：今晚我们讲什么课题？

三视角知识工作科学管理。今晚有几个关键词：劳动者，生产率，体力劳动者，知识工作和知识工作者。今晚分享的课题非常难。

问题 2：什么叫做劳动者的生产率呢？

（单位时间完成的符合目标的工作量）

（劳动生产率(Labor productivity)是指劳动者在一定时期内创造的劳动成果与其相适应的劳动消耗量的比值。劳动生产率水平可以用同一劳动在单位时间内生产某种产品的数量来表示，单位时间内生产的产品数量越多，劳动生产率就越高；也可以用生产单位产品所耗费的劳动时间来表示，生产单位产品所需要的劳动时间越少，劳动生产率就越高。）

（单位时间内的劳动产出。）

其实可以应用投入产出比定义。一定要计算成本，简单地说，用最小的成本获取最大的产出。属于企业核心竞争力的两个视角的关系:成本结构和核心活动，是不是啊？

我们可以把生产率推广到个人做一件事:成本/活动, 比如洗碗这件事情, 有没有生产率的提高问题?我们看看如何高效洗碗, 即提高洗碗的生产率? 洗碗有几个视角? 三个视角, 洗碗要达到的目的, 具体的洗碗方式, 洗碗者的激励和推动。目的是方向, 告诉你具体的工作任务是什么, 方向错了, 就是白干了, 这就是要做正确的事情, 白干了有生产率吗? 当然是为零。

具体的工作方式应该高效率, 即提高速度。第一个是 effective, 第二个就是 efficient, 高效率就是提高自己完成工作的速度, Do it quickly, 第一个是 do it rightly, 知道二者的差别吗?

(做得对和做得快)

那么快, 其实应该修改为做的经济, 即减少成本! 这样才是真正的 efficiently, 即做得更加容易, 不费力气, 所以不一定是做得快, 大家明白吗?

考虑成本才是真正的 efficient, 大家明白这个吗?

(快只是时间成本, 而成本不限于时间)

其实没有时间成本这个东西, 时间成本就是人力成本。两个人同时完成一个任务, 不同的方法, 都是一天完成, 一个花了大力气, 一个非常简单, 哪上好?

(当然简单的好)

人力成本超过时间成本, 还包括人的压力, 精神损坏等, 所以具体的做事的方法是不是非常重要啊?

第三个问题就是工作者的激励, 没有推动力的工作会有高的生产率吗? 不会。

所以高生产率需要满足三个视角:

1.做正确的事情, 完成正确的任务, 即达到正确的目标

2.以最小的成本来完成这些任务,

3.以最大的推动力推动工作。

这是一个基本框架。

我们应用这个来分析体力劳动者如何提高生产率，大家说说，体力劳动者的任务清楚不？大家举一些例子，体力劳动的工作任务是什么呢？

（比如搬砖头）

所以第一个视角一般不需要思考，是不是啊？一般不会南辕北辙的，所以提高体力劳动者的生产率就是要思考第二个和第三个视角了。

为何在 1900 之前，人类的体力劳动者的生产率一直保持不变呢？一直到泰勒的发现才有提高呢？以前的改变都是通过修改劳动工具，所以变化很慢，提高很慢，因为无人去真正分析工作自身。

大家查查泰勒的科学管理，是什么意思呢？他的其实叫做作业研究。

（泰勒科学管理的内容可分为三个方面：作业管理、组织管理和哲学）

主要是作业管理。他的组织管理是从作业管理演绎推理的。

大家知道他的方法的核心是什么吗？德鲁克说他是第一个把知识应用到工作上，你们明白这句话吗？我们举个例子吧，让大家自己去缝制一件衣服是不是很难？你会觉得费力，那么泰勒发现，这个缝制过程可以分为几个小的过程，而且每个小的过程非常简单，不要费心思和力气，这样只要培训几天就可以了，这样你就会大大提高生产率了，工作分解！大家明白这里面的奥秘吗？

（流水线）

对，流水线！流水线是泰勒的核心发现。

（流水线为何效率就高呢）

大家说说为什么？

(注意力集中, 少量技能反复操练; 工作细分, 每个人, 同一时间, 专一做同一事情)

不是的。一个人做一件事情, 如果有很多不同的过程, 他需要应用意志进行选择。

那么流水线呢?

(不需要思考)

这个选择就变成了流水线自身。知识固化了,

(条件反射)

对, 这样大大提高了生产率。

那么泰勒留下了什么问题呢?

(减低了意志成本)

理智思考成本也减少, 人就变成为机器人了。

(人成了机器人, 麻木, 没有激情? 异化成机器)

对! 所以现在进步一点点, 采用大规模制造, 但大体模式还是通过工作分解, 今天这些问题都得到了解决, 因为人工智能出现了, 一切机械重复的过程都可以很快实现人工智能。

(学员: 流水线上机器人效率更高; 机器化的人, 就被机器淘汰了)

这样人工智能的到来就逼使人类的工作转变为什么工作呢?

(创造性的工作, 机器人不能代替的)

就是德鲁克在 60 年代预测的知识工作者, 德鲁克厉害吗?

二、

那么知识工作者的生产率提高是不是也要解决三个视角的问题? 孩子们是不是知识工作者?

大家举例说说知识工作者看看，哪些人需要应用自己的已有知识创造出新的知识？

（艺术家、工程师、科学家、企业家）

家长作为家庭教育者，是不是啊？那么第一个问题的答案是什么呢？知识工作的任务是什么呢？老师上课的目标是什么呢？大家说说看，是不是讲完 45 分钟课？

（目标让学生理解、发现和建立三视角 9 宫格；成为 27 宫格的人）

以前的人清楚这些吗？德鲁克的书里面有答案吗？所以第一条，知识工作的方向非常重要，它不再是完成具体的工作过程，比如不再是完成 45 分钟讲课，因为 45 分钟讲课可能完成无效，是不是啊？

比如你们管理孩子的学习，比如做作业，管理目标应该是什么呢？

（完成三视角的认识）

所以知识工作者的目标和方向一定是创新的三视角知识结构，孩子学习如此，企业家管理企业也是如此。这个分解好不好？当然好。

怎样利用这个分解提高生产率呢？大家知道我利用它发现了什么方法吗？提高了什么的生产率？大家记得三视角无痛多重读书法吗？最近的精读、泛读、反思建构吗？

但我要给大家的不是这些而已，而是我们发现了创新的九宫格模式，这样是不是可以进行创新工作分解啊？是不是可以利用人工智能进行快速创新啊？

（宫格分解，知识工作流水线）

大家知道，创新九宫格里面是不是也有很多是机械工业啊？固定一次分布视角，剩下的就是机械工作，比如类比推理，我们可以设计九种类比推理。

(将方向确定，目标明确，然后就是尽情发挥；比如进行宫格填空的词汇选择，进行大数据筛选，选择最好的描述词)

具体到某一种，就是机械的普遍撒网类比。其实泰勒的作业分解是不是三视角作业管理的特例？

而我们不仅仅是继承，而且创新推广了。我花了两年时间，开发了一个三视角创新教育模式，目前是保密状态，这个可以进行虚拟现实软件化，基本上就是人工智能创造性教学。

三、

那么第三个就是知识工作者的激励和自我管理，主要满足知识工作者的三个感觉：

存在感，

成就感，

荣誉感。

(是的，泰勒时代，工作的成品有既定的规范，完成任务的质量与人的创造力关系不大，只与完成的速度及产品完成的相符程度有关。但现在，知识工作时代，产品没有固定成品，需要工作者投入创新、热忱来完成工作。工作完成的质量与工作者的创造性相关性非常大，所以九宫格就显得非常重要！为知识工作者制定工作目标和方向)

而且需要让知识工作者进行目标管理和自我控制。而这个管理是不是因为九宫格而具体化了？比如翟博士就有深刻的体会，如何进行九宫格一步一步地创新！这样知识工作的衡量和评估也不有可靠的依据了。

总结一下，其实就是三视角应用到知识工作上

1.三视角是本体论

2.三视角是方法论

3.三视角是价值论

所以知识工作者提高自己的生产率的唯一方法就是应用三视角智慧! 这就是三视角知识工作科学管理!

