

“80 / 20效率法则”的人力制度信息化管理 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/141/2021_2022__E2_80_9C80_EF_BC_8F20_c29_141546.htm 80 / 20效率法则(the 80 / 20

principle)，又称为帕累托法则、帕累托定律、最省力法则或不平衡原则。早在19世纪末，帕累托研究英国人的收入分配问题时发现，大部分财富流向小部分人一边。还发现某一部分人口占总人口的比例，与这一部分人所拥有的财富的份额，具有比较确定的不平衡的数量关系。而且，进一步研究证实，这种不平衡模式会重复出现，具有可预测性。经济学家把这一发现称为“帕累托收入分配定律”，认为是“帕累托最引人注目的贡献之一”。管理学家从帕累托的研究中归纳出了一个简单的结果：如果20%的人占有80%的社会财富，由此可以预测，10%的人所拥有的财富为65%，5%的人享有的财富为50%。管理学家看重的是这一结果体现的思想，即不平衡关系存在的确定性和可预测性。正如里查德科克有一个精彩的描述：“在因和果、努力和收获之间，普遍存在着不平衡关系。典型的情况是：80%的收获来自20%的努力；其他80%的力气只带来20%的结果。”总之，“80 / 20效率法则”告诉人们一个道理，即在投入与产出、努力与收获、原因和结果之间，普遍存在着不平衡关系。少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。将“80 / 20效率法则”所内涵的理念和规律运用于组织人力资本管理活动之中，管理者必须明确人力资本使用的特殊性，以及提高人力资本使用效率的重要性与可行性。首先

，人力资本的存在形式和作用方式不同于物力资本。人力资本以人为载体。使用权主体只能间接控制，无法直接支配。运用权主体具有永久的唯一性。人力资本的使用效率，完全由载体个人劳动努力的供给决定。其次，人力资本是最重要的生产要素。不仅因为生产的可持续发展对人力资本要素需求的比例不断扩大，而且其中非人力资本要素的使用也完全取决于人力资本。第三，人力资本完全可以通过管理方式的改变而提高使用价值和价值。在一种“游戏规则”下默默无闻的“平庸之辈”，在另一种规则下却有可能成为闻名遐迩的栋梁之才。“游戏规则”就是制度，即规定或影响主体行为的正式和非正式规则。制度是资本，是生产力的创造者。通过构建或创新管理制度，完全有可能提高组织中人力资本的生产力。第四，“80 / 20效率法则”适用于人力资本管理。实践表明，一个组织的生产效率和未来发展，往往决定于少数(比如20%)关键性的人才。对一个股份制企业组织而言，从董事会的角度考虑，关键人才一般包括以下人员：

- (1)CEO、CFO等高级的管理人员，
- (2)开发、生产、营销、人力资源等重要部门经理或项目负责人；
- (3)高级研究与开发(R&D)人员；
- (4)具有创造发明高级技能型人力资本的技术、工艺及制度设计人员；
- (5)其他极具发展潜力的高素质员工。

基于此，如何构建“80 / 20效率法则”的组织人力资本管理制度就十分有意义。下面五项行动建议，供人力资本决策者和管理者参考，也许可助一臂之力。

一、精挑细选，发现“关键少数”成员

所谓发现“关键少数”成员，实际上是要发现“关键的”人力资本。人力资本无色无味、无形无态、无影无踪，本来就难以“发现”，更何况是对特定组织

具有关键作用的人力资本?为了找到合适人选，许多组织不仅要支付发现成本，而且还得冒因“招聘失败”而导致价值损失的风险。一般而言，所选人员职位越高，所付成本或所冒风险越大。招聘CEO、CFO等“最关键”的高级管理人员，可以委托专业“猎头公司(Head Hunter)”进行。为此需要付出的服务费可达所获人才年薪的25%，甚至35%。尽管费用不低，但对组织来说还是比亲自操作来得方便、保险、便宜。2002年6、7月间，国内媒体“爆炒”了“哈佛博士年薪百万落户民办高校”，不到三个月因怀疑“博士身份有假”及“沟通困难”等原因被解聘的新闻。假定校方(山东外事翻译学院)和“哈佛博士(陈琳)”动机纯正，那么，这件事可以看作是“招聘失败”的一个典型案例。由此给双方带来的损失，要大于使用“猎头”服务的成本。CEO、CFO等以下层次“关键少数”，主要以组织中的人力资源部门在内部市场和外部市场“发现”为主。有多种方法与技术可供参考。申请表考察、测试、面谈是三种常见的方法。能力测试、操作技能测试、身体技能测试、人格测试、兴趣测试、成就测试、工作样本测试等，是常用的测试类型。招聘面谈需要经过准备、实施、评估三道程序。面谈的方法有非结构化、半结构化和结构化等多种类型。然而，即使经过了多道程序、使用了多种方法与技术精挑细选，也不能保证每次招聘均万无一失，更不能保证所甄选的员工日后个个称心如意。好在普遍实行试用期和短期合同聘用制度，可以比较有效地降低甄选失误的成本。保证“关键少数”的甄选质量，除了依赖正式规则，还需要注意避免认识上的误区。举例来说，像大才出自名校、选人用人唯名校是举，就是目前许多企业和事业组

织深陷其中的误区。古语说得好：“夜光之珠，不必出于孟津之河；盈握之璧，不必采于昆仑之山。”(南朝宋刘义庆《世说新语言语》)广开才路，招贤纳士，才是寻获“关键少数”的正确选择。二、千锤百炼，打造核心成员团队发现“关键少数”成员十分重要，但更重要的，是把“关键少数”整合起来，从中选择核心成员，建立决策、管理、创新工作团队(teams)。建立团队，就是要把“每个人的能力、经验、态度和价值交织在一起，创造出内容丰富的结构。”团队结构具有紧密、完整、协调特征，通常可以产生大大优于离散个体或松散群体之和的效率或力量。因而，在日趋激烈和国际化的竞争环境中，团队正逐步成为经济和社会活动主流的工作方式。一个组织的存在与发展，取决于多种内生与外生变量。但是，在决策、管理和创新三个最重要的环节贯彻团队精神，落实团队工作机制，无论对于企业组织还是事业组织，都是成功的必要条件。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