

管 理 书

[意]帕累托 等编著

当代中国出版社

书 名：管理书

作 者：帕累托

出 版 社：当代中国出版社

出版时间：2003年4月

定 价：16.80

开 本：32

ISBN 7-80170-188-7/G

序言

1897年，意大利经济学者帕累托（Vilfredo Pareto, 1848~1923）在他所从事的经济学研究中偶然注意到了19世纪英国人的财富和收益模式。

在调查取样中，他发现大部分的财富，流向了少数人手里。在今天看来，这本身并没有什么值得大惊小怪的，但他同时还发现两件非常重要的事情，其一是：某一个族群占总人口数的百分比，与该族群所享有的总收入或财富之间，有一种微妙的不平衡关系。其二是：这种不平衡的模式会重复出现，他在不同时期或不同国度都见到过这种现象。不论是早期的英国，还是其他一些国家，他都发现这种相同的模式一再出现，而且在呈现出一种稳定的关系。从帕累托的研究中可归纳出这样一个结论，即如果20%的人口享有80%的财富，那么就可以预测，其中10%的人拥有约65%的财富，而50%的财富，是由5%的人所拥有。在这里，重要的不是百分比，而是一项事实：财富在人口的分配中是不平衡的。

因此，80/20成了这种不平衡关系的简称，不管结果是不是恰好为80/20（就统计来说，精确的80/20关系不太可能出现），习惯上，80/20讨论的是顶端的20%而非底部的20%。

今天人们所熟知的80/20法则，是一种量化的实证法，用以计量投入和产出之间可能存在的关系。后人对这项发现给予了不同的命名，例如帕累托法则、帕累托定律、80/20定律、最省力的法则、不平衡原则等。

80/20法则主张：一个小的诱因、投入和努力，通常可以产生大的结果、产出或酬劳。就字面意义来看，即指你所有完成的工作中80%的成果，来自于你所付出的20%。因此，对所有要实现的目标，我们五分之四的努力——也就是大部分付出的努力，只与其有一点关系。所以，80/20法则指出，在原因和结果、投入和产出，以及努力和报酬之间，原本就存在一种不平衡关系。80/20法则为这个不平衡现象提供了一个非常好的衡量标准：80%的产出，来自于20%的投入；80%的结果，归结于20%的起因；80%的成绩，归功于20%的努力。

在商界和人们的日常生活中，到处都呈现出80/20法则现象，只要你细心观察就会发现：

- 20%的产品，或20%的客户，涵盖了企业约80%的营业额。
- 20%的罪犯占有所有犯罪行为的80%。
- 20%的汽车狂人，引起了80%的交通事故。
- 20%的已婚者，占离婚人口的80%（那些不断再婚又再离婚的人，扭曲了统计数字）。

- 20%的孩子，享受了80%的高水准教育。

- 在家中，20%的地毯面积可能有80%的磨损；80%的时间里，你穿的是你所有衣服的20%。

- 80%的能源浪费在燃烧上，只有其中的20%可以应用到车辆中，而这20%的投入，却回报以100%的产出！

- 世界上大约80%的资源，被世界上15%的人口所消耗。

- 世界财富的80%，为20%的人所拥有。

- 在一个国家的医疗体系中，20%的人口与20%的疾病，会消耗80%的医疗资源。

总而言之，在原因和结果、投入和产出、努力和报酬之间存在的这种不平衡关系，可以分为两种不同的类型——多数，它们只能造成少许的影响；少数，它们造成主要的、重大的影响。

种种事例都表明，80/20法则每时每刻都在影响着我们的生活，然而人们对此却知之甚少。

洞悉“动了手脚的骰子”

约瑟夫·福特说过：“上帝和整个宇宙玩骰子，但是这些骰子是被动了手脚的。我们的主要目的是要去弄清楚，它是用什么手法被动了手脚的，我们又应如何使用这些手法，以达到自己的目的。”

尽管帕累托首先发现了 80/20 法则，并且深知其重要性，但是由于自身的一些原因，使这一法则在当时并没有得到充分的重视（他后来做了许多有趣且杂乱无章的社会学研究，并以一些精英分子为研究对象）。尽管当时也有其他的一些经济学者，特别是美国学者意识到它的重要性，但直到第二次世界大战之后，才有两位实力相当但截然不同的先驱者开始运用

哈佛大学的语言学教授吉普夫 1949 年发现了“最省力法则”。从某种意义上讲，“最省力法则”实际上是对帕累托法则的进一步发展与诠释。吉普夫认为：资源（人、货物、时间、技能，或任何有生产力的东西）总是会自我调整，以求将工作量减少，其中大约 20%~30% 的资源，与 70%~80% 的资源活动有关。

吉普夫教授通过对人口统计、书籍、文献与工业行为的研究，来证明这种一致且重复出现的不平衡现象。例如，他分析了 1931 年费城 20 个街区内发出的结婚证书数量，发现其中 70% 的婚姻，产生于该街区中 30% 的人中。

另外，他还总结出了高效的办公原则：“使用频率较高的东西比较靠近我们。而聪明的秘书早就知道，常用的档案不必归档！”

80/20 法则的另一位先驱是伟大的质量导师，罗马尼亚裔的美国工程师朱兰 (Josef Mose s Juran)，他是 50~90 年代质量革命的幕后功臣，在他口中 80/20 法则有时被称为“帕累托法则”，或“关键少数规则”，即成为追求产品品质的同义词。

朱兰在 1924 年加入西屋电器 (Western Electric)，该公司是贝尔电话公司负责制造的分部。

他担任公司的工业工程师，并且通过自己的研究和分析，发现了产品品质中所隐含的 80/20 法则。

他在工作过程中，广泛使用了 80/20 法则，并辅以其他的统计方法，用以提升产业与生活消费品的可信度与价值。朱兰的《质量管理手册》一书在 1951 年出版，这是一本划时代的著作，在书中他大加颂扬了 80/20 法则。

朱兰同时发现，财富分配也是不均的。这在其他的许多事例中得到证实：如犯罪行为在犯罪分子身上的分布，意外事件在危险因素中的分布等等。

但当时美国大部分的企业家都对朱兰的理论缺乏兴趣。1953 年，朱兰应邀前往日本演讲，获得热烈的反响。于是他留在日本，与几家日本公司合作，并将其理论应用到生活消费品的价值与品质的提高上。70 年代后，日本经济高速发展，美国经济受到一定程度的威胁，朱兰因此才受到西方的尊重。于是他重返故土，并为美国工业的改革做出了巨大贡献。

在朱兰的倡导和实践下，80/20 法则开始成为全球品质革命的中心思想。

数以千计的 80/20 法则例子在我们周围发生，每一则事例，都给我们以深刻的启示——人类的每一次成长与进步，都是靠我们去积极地把握！

在实施 80/20 法则上，著名的电脑公司 IBM 是最早也是最成功的一家公司。由于这种法则的应用，在 20 世纪六七十年代，大部分电脑系统专家都开始重视 80/20 法则。

1963 年，IBM 发现，一部电脑约 80% 的执行时间，是花在 20% 的执行指令上。所以公司

立刻重新编写它的操作代码，并取得成功，因此比起其他竞争者的电脑，IBM 电脑更高效、快捷。

其他个人电脑硬件和软件的公司，如苹果、莲花和微软，也纷纷运用 80/20 法则来提升自己产品的品质，以吸引新一代客户——包括了原先对电脑敬而远之的“电脑盲”。

60 年代初由电脑业带动的信息革命，极大地提高了企业的工作效率。同时，它有助于改善企业的内在管理品质，从某种意义上讲，是改变了整个社会的品质。因此，80/20 法则是信息革命的关键力量，过去是，现在是，未来也是。

也许是因为与品质革命几乎处于同一时期，所以，信息革命中的电脑和软件专业人员一般都熟悉 80/20 法则，并且都善于将其应用到具体实践当中。

软件业也在运用 80/20 法则的同时得到了发展。1994 年发明 RISC 就是一例：RISC 是以 80/20 法则的某一种变化为基础。这条法则假定，大部分的软件花了 80% 的时间执行 20% 的程序。RISC 处理器通过删除不重要的 80%，来让其余的 20% 达到最佳表现，并保持在一个晶片内，借此节省了成本。RISC 为软件所作的贡献，相当于 RISC（从前的主要系统）在硬件上的贡献。

一位开发者说：“企业界长期以来一直遵守 80/20 法则，软件界更是如此，80% 的产品只施展出它 20% 的效用。”

信息革命使用了 80/20 法则中的“选择”和“单一”两个重要的概念。正如一位信息业的主管所说：“不要考虑太多！因为投资的报酬方式往往会遵守 80/20 规则，80% 的效益，会在整个系统最简单的 20% 中产生，最后 20% 的好处，则来自系统中最复杂的 80%。”

麦金塔在发展麦金塔牛顿掌上型电脑时，就曾运用了 80/20 法则。设计牛顿掌上型电脑的工程师，正是运用了稍微修正过的 80/20 法则，便可以使一个人用 0.1% 的词汇量，就足以完成掌上型电脑 50% 的功能。

无论你要的是哪一种转变，有效的信息处理，都应该把重心集中在 20% 的或更少的主要需求上。

把努力放在关键的少数上

我们可以只用 20% 的付出来获取 80% 的报酬，这是 80/20 法则所给予我们的启示。但问题在于，那 20% 的努力是什么？

在公司管理中，你一定要懂得运用 80/20 法则来调整你的策略，特别是要了解公司什么地方是赢利的，在什么地方是亏损的，只有这样，才能制订出有利于公司发展的策略。缺少了 80/20 的经营策略，你就不会了解自己在什么地方可以赚钱，在什么地方要亏损。同时，你也会过着一种盲目的生活，以至于让太多的琐事占去了大部分的时间。

从现在开始，你就要用 80/20 法则对公司做一次全面的分析，细心检视公司里的每个细微环节，特别是那些能够带来利润的部分，从而制定出一套有利于公司成长的策略。

首先，你要找出公司里什么部门业绩平平，什么部门创造了较高利润，又有哪些部门带来了严重的赤字。通过这些分析比较，你就会发现有哪些因素在公司中起到了关键作用，而另一些则在公司中的作用很小。

在企业经营中，少数的人，创造了大多数的价值；获利 80% 的项目只占企业全部项目的 20%。因此，你应该学会时刻关注那关键的少数，检讨自己是否把较多的时间放在了那关键的少数上，而不是用在获利较少的多数上。

不能否认，许多企业家并不能够有效运用 80/20 法则，他们抓不住企业中最重要的那 20% 是什么，认为企业内所有的一切都应该倾注全部的精力来经营，在许多事情上总是不分主次，一概而论，结果，花掉了 80% 的资源，却只产生 20% 的价值。

把握 80/20 法则，就是要掌握几个重要观念，并把这些重要观念转化成习惯，进而可用 80/20 法则的方式进行思考，用 80/20 法则的方式行动。

发现 20% 的核心商品

日常生活中，如果 80% 的人习惯用右手，而 20% 的人习惯用左手，这与 80/20 法则没有任何关系，不能用 80/20 来衡量。应用 80/20 法则时，必须有两组资料，两组资料的总数各为

100，其中一组所测量的值，是一个由不同事物所导致的变数。体现在产品和利润的关系上，就应该统计每一种产品在前一段时间的表现，即扣除了所有的成本后，各产品创造出的利润。这就需要你知道整个公司的全部成本，并把日常费用分摊给每一种产品。

如果依照营业额的百分比来分配，就会产生误差。因为就不同产品而言，产品生产的难易程度不同，销售员花在每个产品上的时间不同，对产品推广宣传的付出也有所不同。

这样，当把日常费用分摊在每一种产品上，你就会发现，有些产品（或者说 20%）虽然只占营业额的少数，但利润却非常可观；大部分（或者说 80%）产品的利润十分微薄；还有一些产品，在分摊了费用之后则会出现亏损现象。

对于从事商品销售的公司，80/20 法则也同样适用。

如果认真对我们的经营作一个统计，就会发现商品的市场永远无法达到均衡。通常，利润最大的产品占总产品的 20%，所产生的利润却占了全部利润的 80%。反之，剩余 80% 的产品创造的利润，仅仅占了全部利润的 20%。

因此，公司应该善于发现 20% 的核心商品，在那些能创造高利润的产品上下功夫。简单地说，就是发现我们经营中的招牌产品和占据着大比重营业额的商品。

但并不是说，只要牢固掌握了这 20% 核心商品，余下的就可以无所谓地随便对待，80/20 只是让你更多地关注重要的核心商品，如果不知道这一经营规则，很有可能做出盲目发售新商品的愚蠢行为。

当然，它们之间精确的关系可能不是 80/20，80/20 只是基准点，方便比喻，也有利于假设。

80 加上 20 等于 100，这样的数字不但直观，而且易于记忆。实际上，数目总和不一定是 100。80% 的利润也可能来自于 35% 的产品，或者来自于 20% 的产品，甚至只是 10% 的产品。总之，这些数字都呈现出一种不平衡。

即真正代表其关系的数字可能有细微的偏差，然而，通过统计分析得出，在大多数情况下，投入与产出之间绝非我们想像的 50/50，而是趋向于 80/20。

若要使自己的企业健康成长、稳步提高，公司经营者必须要注重采取 80/20 原理，时刻关注占公司销售额 80% 的少数核心产品。同时要顾及某些在未来可能对公司产生较大影响的产品。

80/20 法则认为，80% 的销售额来自 20% 的顾客；80% 的利润来自 20% 的客户。它们之间存在着一种固有的不平衡关系，当把 80/20 法则运用到市场营销中，我们就可以以此来确立一些更为有效的营销策略。

如果你发现，自己公司 80% 的利润来自 20% 的顾客，你就会想方设法扩大对那 20% 的顾客的影响力。这样做不但比把注意力平均分散于所有的顾客更容易，也更值得。而那些营销新手却认为，只要努力付出就可以得到回报。其实，这只是他们一种单纯的想法。

对于一个企业，每位顾客贡献是不一样的，往往是 20% 的顾客为企业创造了大量的利润。因此，在你所从事的营销活动中，绝对不可以将自己的努力平均分摊在每一位顾客身上，这里“一视同仁”是不可取的。最明智的做法是：充分关注数量不多，但具有关键作用的顾客，将有限的精力充分投入到他们身上，从而会取得事半功倍的效果。

现在，最主要的是保住顾客中关键的 20%，以及如何把这 20% 的关键顾客变为我们的常客。

对于我们来说，确保顾客中关键的 20% 就是一个大目标。然而，如果没有切实可行的具体行动，这也很容易变成一纸空谈。

其中必不可少的步骤就是要加入具体的数字和数据，使我们的目标形象化，具有可操作性。当然，绝不能仅仅拘泥于要增加企业顾客、提高营业额等目标。

在这里，作为一种营销规律，就是要瞄准那些起关键作用的 20% 的顾客，切忌不分主次，事必躬亲。

好钢用在刀刃上

对现代社会有重要影响的品质革命与信息革命都受到了 80/20 法则的启示。由此可见，80/20 法则对现代世界的形成有着重要影响。

然而，即使是那些懂得使用 80/20 法则的精英们，也不可能全部掌握其精华。

如果我们更深入地了解这条探索不平衡现象的法则，就会发现它能让许多公司获得尽可能多的利润；使每个人的生活有效率，更快乐；让政府能为人民谋取更多的福利。总之，80/20 法则带来了社会的全面进步。

“长久以来，帕累托法则在经济世界里蹒跚而行，如风景中的一块奇石，但很少有人能真正解释这条实用的法则。”在 1965 年出版的一本讨论 80/20 法则的书中，史丹德尔（Josef Steindl）对 80/20 法则作了精辟的论述。

80/20 法则可以应用于我们的日常生活中、组织中、团体及社会里。这条法则能帮助个人及团体付出较少的努力，获得更多的收益。80/20 法则能提高个人的效率和积极性，能增加公司的收益，甚至能降低服务成本，提升产品质量。

80/20 法则经由许多公司或企业的实践证明，是一种处理和超脱现代生活压力，产生良好经济、社会效益的有效方法。

80/20 法则还会对许多重要人物造成潜在的影响，特别是对商业人士、电脑专家和技术工程师更是如此。

有所为，有所不为

在管理中，80/20 法则的要旨在于将 20% 的经营要务，明确为企业经营应该关注的重要

方面。从而，指导企业家在经营中应收拢五指捏成拳，突出重点，全力进攻，以此来牵住经营的“龙头”，带动企业各项经营工作顺势而上，取得更好成效。

应当看到，80/20法则所提倡的指导思想，就是“有所为，有所不为”的经营方略。将80/20作为确定比值，本身就说明经营企业不应该面面俱到，而应侧重抓关键的人、关键的环节、关键的岗位、关键的项目。企业家要想有所建树，就必须将企业管理的注意力集中到20%的重点经营要务上来，采取倾斜性措施，确保重点突破，进而以重点带全面，取得企业经营的整体进步。

这一法则之所以得到国际企业界的普遍认可，就在于它用20%的比例，便拓宽了经营者管理的大视野。从而让企业家们知道，要想使自己的经营管理能突出重点，抓出成效，就必须首先弄清楚企业中20%经营骨干力量、20%的重点产品、20%的重点用户、20%的重点信息以及20%的重点项目到底是哪些，以便将自己经营管理的注意力集中到这20%的重点经营要务上来，并采取有效的措施，确保关键之处得到重点突破，进而以重点带动全面。

美国、日本的一些国际知名企业，经营管理层都很注重运用80/20法则进行企业经营管理运作，不断调整和适时确定企业阶段性20%的重点经营要务，注重从80/20法则入手，积极思考如何采用得当的方法，使下属企业的经营重点也能间接地抓上手，抓到位，抓出成效。

正因为他们成功地运用了80/20法则，所以，可以将一个规模很大的企业管理得有条不紊，并使那些重点经营要务在倾斜性管理中得到突出，并有效发挥带动企业全面发展的“龙头”作用。

从他们成功运用80/20法则的经营实践中，我们应该得到两点教益：

其一，明确自己企业20%的经营要务是哪些。

其二，明确应该采取什么样的措施，以确保20%的重点经营要务取得重大突破。

简单原则的背后

为什么80/20法则会显得如此重要呢？为什么这项如此简单的原则居然可以应用到每个人的生活、每个人的社交圈、每个工作场所！为什么说认识了80/20法则，就能让你看清楚四周发生的是是非非！

80/20法则神奇的力量还表现在：运用了80/20法则，我们的日常生活能得到大幅改善，所有个人和组织，都能只用较少的努力、花费或投资，便可获得较多的回报，并避免产生负面的影响。

实现整个重心的过程，是一种相互替换的过程。80/20法则告诉我们首先要对影响企业经营和个人生活的资源进行评估，对于那些使用之后会减弱效果的资源，都不应使用或应尽量少用；对于那些能够发挥强力效果的资源，则应尽可能多用。每一项资源都应该应用在它最能产生价值的地方。

举生活中一个简单的事例来说，如果你每天都要经过相同的路线去工作，你就会发现：大约80%的交通拥塞通常发生在20%的路口上。对此，交通警察合理的反应是，首先发现那些造成路口阻塞的20%的交通路口。这样一来，比起把全部时间平均分配给全部的交通状况要有效率得多。虽然在个别路段上花了更多的时间，但是把一天里20%的时间花在20%的关键地点，却是绝对值得的。

良好的库存管理非常重要

随着企业的发展，产品会越来越多，同时每一项产品又都有许多变数，这样一来，势必造成存货。对于企业来说，良好的库存管理非常重要，它可以反映企业内的现金流量或利润状况，从而可以发现公司在经营方面潜在的问题。

与 80/20 营销法则：“80%的利润来自 20%的产品”一样，库存管理也无可避免地依循着 80/20 法则：一般情况下，库存产品的 80%，只占企业产品利润的 20%。而这些库存的 80%不仅占用了企业大量的资金，而且可能就是根本无法赢利的产品，只能够积压在仓库中，等待慢慢“消化”。

一项统计显示：一家批发商店中 20%的商品，占一天出货量的 75%，这 20%的商品，多半是批量定货，可以获得很高的利润。其他的 80%，只占一天出货量的 25%，每一个品种也只有很少的订货，根本无法获得利润。

甚至还有统计显示：某一商店内，0.5%的商品却占了 70%的出货量。也就是说，这 0.5%的商品，比剩余的 99.5%获利还高。

因此，有了良好的库存管理，管理者就可以做出合理决策，改变或者废除那些不赚钱而且出货频率最慢的货品，把它们从产品线上撤消。同时，对那些出货频率高、快速移动的商品应该尽量放置在方便进出的位置，以减少管理人员的工作量。

那些明智企业的库存管理系统侧重于关键的顾客，企业把目光放在单纯的产品线上，以单纯的方式管理和运送货物，取得了成功。

如果能够把库存管理出现的成本问题，转到供应商或顾客身上，做到零库存，当然是最理想的解决方式了。可喜的是，现代信息技术的发展和良好的物流体系，使这些变得完全可以实施了。

赚钱的“秘密武器”

80/20 分析法主要的用处，是改善那“表现不甚佳”的，只有 20%产出的 80%投入。例如，改善那些“较无乐趣”的休闲活动而获取更大的快乐；在教育方面，改变传统的教学方法，避免教授上课时随机向任何学生提问题，使得 80%的回答往往只来自 20%的学生，采用互动的教学系统以改进普遍存在的 80/20 现象。在美国购物中心，约占 50%人口数的女性，却占有 70%的购买力，想要增加男性的购买力，方法是设立特别为男性服务的商店。

80/20 法则被认为是社会进步和经济发展最大的秘密武器。80/20 法则可以为大众创造幸福，同时亦能创造公司财富，促进企业发展。

在我们生活中到处都存在着大量的浪费：在大自然、在商业界、在社会中……种种事实都在表明，80%的结果往往来自于 20%的原因，80%的投入，往往只造成一点儿（20%）影响。

如果能在大自然及生活上作一番合适安排的话，企业和个人成长的空间就会大为扩展。针对大自然做改善，而不去接受大多数所选择的现状，乃是科学、社会及个人进步的必经之路。正如英国著名作家萧伯纳(George Bernard Shaw)所说：“理性的人让自己适应世界，

不理性的人则坚持要世界适应自己。因此世界的进步与否，全仰赖这些不理性的人。”

例如，公司最直接的目标，在于占有市场，赚取利润。但现实经济生活中，那些自满的企业经营者以为已接近成长的终点，悲观者则大叹受制于外在环境，无利可获。这都需要他

因为 80/20 法则相信，任何短暂的挫折背后都预示着丰厚的回报，事物总是有其必然进步的空间，今日的顶级表现，乃是下一成长阶段的基础。

这样的信心，来自于 80/20 式的杠杆作用力，若能用这项法则来检验经营管理的战略和策略，正确运用企业内部和外部资源，就可以享有成功，大幅提高效率和获利能力。

劳伦斯·丁·彼得 (Laurence · J. Peter)，1917 年生于加拿大，1957 年获美国华盛顿州立大学学士学位，6 年后又获得教育哲学博士学位。

劳伦斯·丁·彼得发现：在一个组织中，每个人都可能被晋升到其“不能胜任”的职位。他又进一步推理：当员工到达其“不能胜任”的职位时，便会产生惰性。

他通过很多的例子来说明那些“不能胜任”的人所干的都是一些蠢事，如：公路的维护人员将被撞死的狗漆成黄色，以此作为交通警告标志；美国新泽西州丹维尔的法令规定，所有的消防栓必须在火警发生前一小时得到全面检查——天知道火警何时发生！

彼得深入探究那些人干的蠢事和一再失误的原因。到底是那些“不能胜任者们”努力的结果，还是“低着头看天”的小丑精心导演的闹剧？最初，他一直想不明白，更无法确定：这个世界是由一群“无能仅有诚意”的人在推动运转，还是始终有一群“聪明绝顶”的人在玩“积木”？

经过多次实验和坚持不懈的努力之后，他终于得到了两大发现：

其一，创意性不胜任。个人经由这项创意性不胜任的行为，得以在他胜任的职位上愉快地工作。彼得本人就善于发挥这种“创意性的不胜任”，将自己成功地留在他胜任的职位上。

其二，个人在晋升之前往往是胜任的，然后被晋升到不能胜任的职位。今天，我们可以看到社会上发生的许多蠢事和一再的失误，都是这样造成的。

为了避免本人被晋升到不能胜任的职位，我们只能巧妙地运用创意性的不胜任，将自己留在原来胜任的职位上。这不但有益于个人，同时也有益于组织和社会。

当然，从另一个角度上来说，也就放弃了晋升，同时也放弃了因晋升而带来的更多的福利和利益。

由以上两点，可以很容易得出下面的结论：在层级组织里，每位员工都将晋升到自己不能胜任的阶层；层阶组织的工作任务多半是由尚未到达胜任阶层的员工所完成的。

——这就是“彼得原理公式”。

任何一种伟大的科学在诞生之时都会经历无数的波折，同样，彼得创立这一原理也经历了一种不平凡的过程。

1960 年 9 月，在美国联邦的一次演讲会上，“彼得原理”首次亮相，听众是一群负责教育研究计划并刚获晋升的项目主管。

他的演讲召来了众人的批评与嘲笑，但是彼得仍然决定以独特的讽刺手法向大众呈现“彼得原理”——开始出版此类图书。

尽管所有案例都经过精心加工，且引用的资料也都符合事实，并于 1965 年确定完成。但遗憾的是，先后有 16 家出版社无情地拒绝出版该书。直到 1966 年，报纸上才零星地出现了一

些论述“彼得原理”的文章，文章一登出，读者反应空前热烈，引得各个出版社蜂拥而至。

“彼得原理”一时间得到了各界的广泛关注与宣传，因此，他的名字被收入了《美国名人榜》、《美国科学界名人录》和《国际名人传记辞典》等辞书中，他的层级组织学理论也开始长时间影响着各行各业。

曾有西方人评价，彼得原理是 20 世纪最深刻的社会 and 心理学发现，就科学史上的地位来说，劳伦斯·丁·彼得甚至可以与牛顿、哥白尼媲美。

彼得原理与帕金森定律

“彼得原理”可以分为三个层次：首先，在一个等级制度中，每个职工总趋向于晋升到他所不能胜任的地位；其次，由于每个职工在原有职位上工作成绩很好，将被提升到更高级职位；最后，如果他们继续胜任则将进一步得到提升，直至到达他所不能胜任的职位。

“彼得原理”不是在任何情况下都绝对成立的，这种成立是有其假设条件的，即：时间足够长，层级组织里有足够的阶层。因此，“彼得原理”被认为是与帕金森定律有一定联系的。

帕金森（C·N. Parkinson）是著名的社会理论家，他曾通过观察注意到并有趣地描述了层级组织中冗员累积的现象，创造性地提出了著名的“爬升金字塔”之说。这个理论的假设条件是：组织中的高级主管采用分化和征服的策略，故意使组织效率降低，借以提升自己的权势。

但彼得认为帕金森的理论设计有明显的缺陷，他对组织中出现冗员累积现象的解释是：层级组织的高级主管真诚追求效率。这和帕金森的理论的前提是截然不同的。

加速晋升五项建议

彼得认为，“提拔”即是在层级组织里，除了靠有血缘、婚姻或熟识等直接人际关系外没有特殊背景。

对此，彼得提出了有关快速晋升的 5 项建议：

——找寻贵人

人们形容一个人受到他人在工作或生活上的帮助，往往称帮自己的人为“贵人”。

所谓“贵人”，是指在层级组织中职位比较高且能帮助他人晋升的人。有时需要人们去认真分辨谁才是具有这种能力的贵人。

有些人以为，他们的晋升几率取决于顶头上司对其的评价高低，这种观点或许是正确的。但是更高的管理阶层可能觉得他们的顶头上司已到达不胜任阶层，因而可能不在乎他的推荐和好恶。所以，不要太肤浅，仔细深入观察，你将能找到帮助你晋升的贵人。

——激励贵人

值得注意的是，要认清在层级组织里，贵人帮助你向上晋升后他能得到什么好处；如果不帮助你晋升，他会有什么损失。如果你能找到“贵人”在你晋升上的得失，将会最大程度地帮助你在“激励贵人”方面取得最大的成功。

——要有灵活性

在层级组织中，如果你的上司就是某个不胜任者，那么你花再多力气或你的贵人再怎么提拔你，也将徒劳无功。这种困窘的情况，可以称之为“瓶颈式制约”，或者用彼得在他的书中说的“彼得瓶颈”来形容。

彼得认为，在层级组织中，你必须离开挡路人的那条升迁管道，然后从另一个没有阻碍的管道往上晋升。这种策略，可以称之为“彼得迂回法”。可是，在投注时间和精力于采用“彼得迂回法”以前，你得确定你的情况是否真的符合“彼得瓶颈”——换句话说，职位高于你的人确实是你的挡路人。

如果那人仍有资格获得晋升，即他称不上是你的挡路人，你也不必躲开他，只要稍加忍耐一些时日即可，到时就可能“拨开云雾见彩霞”了。至于如何正确判断你的上司是不是挡路人，这就需要你的实际经验积累以及日常工作中的观察了。

——要有弹性

每个贵人所能帮助你的，是有一定限度的。

打个比方说，经验老道的登山者固然能够帮助较弱的登山者和他爬得一样高，但是这名带头人必须再往上爬才能再提拔那名后进的登山者。然而，假使第一位贵人未能爬得更高，那么被提拔者势必会再找另一个能爬上高位的贵人。

因此，请随时作好准备，在时机来临时便转而效忠另一个职位更高的贵人。俗话说“当断不断，反受其乱”。因此，如果你想爬得更高，在寻找贵人时就必须有足够的弹性，否则只会自食苦果。

——争取多位贵人的提拔

俗话说：“韩信用兵，多多益善。”在贵人的数量方面，当然也是越多越好。因为贵人与贵人之间是有交流的，而他们的谈话会起到不断强化你的优点的效果，因而使他们有信心提拔你。假使你只有一个贵人，你便得不到这种强化的效果。

所以，贵人越多，晋升的机会就会越大。

综上所述，我们可以看到这种晋升既没有得利于血缘、婚姻或熟识等直接人际关系，也没有沾半点儿“乱点鸳鸯定律”的光。这一切都是个人“努力”的结果，只要遵循上述的几点建议去做，将会使你更早地达到不胜任的阶层——晋升。

人力资源参考书

“彼得原理”可以说是解开所有阶层制度之谜的钥匙，因此也是了解当今整个文明架构和未来发展的关键所在。而就“层级组织学”的应用而言，在企业的人力资源应用上的发展显然更具前瞻性。

在企业人力资源分配上，将“彼得原理”作为人力资源合理利用的参考，有其不可忽视的意义。

“彼得原理”认为：每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据；层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的……每一个职工最终都将达到彼得高地，在该处他的提升商数（PQ）为零。

至于如何加速才能提升到这个高地，有两种方法：其一，依靠上面的“拉动”，即依靠裙带关系和熟人等从上面拉；其二，靠自我的“推动”，即自我训练和进步等。前者是被普遍采用的一种方法。

上面这一点可以用来解释：政府为什么效率不高？国有企业为什么办不好？为什么官僚在每一个社会中都存在？诸如此类的问题都可以由“彼得原理”逐一得出答案。

有人认为：如今现代企业已经不再花费大力气去培养属于自己的人才了，重用外来人才、重用现成人才才是企业应取之道。但重用这样的人才的弊端也非常多，如某私营企业，很

多领导职位都由某国有企业过来的人才担任，他们不但带来了经验和客户关系，同时也带来了复杂的官僚作风，以及国有企业明争暗斗的习气。

更重要的是：他们现在的职位与原来在国有企业的职位相当，或许是可以胜任的职位，但他们的上升能力和潜力已非常有限。大多数靠从前的关系或经验，沉浸于繁忙的工作和应酬中，对于自身能力的提高已经很少关注，因此如果这些人再向前提升一步，那么正应了“彼得原理”的推导：下一个更高的职位将是他所不能胜任的职位。

在企业内部逐层提升职位，其结果便是：最终有一个职位是他所不能胜任的。

我们可以将企业的人员简单地分成三类：第一类是“胜任停滞型”，即能胜任现在的工作，但基本已“定型”，不具备自我提升的素质，永远只能做好现职工作，再向上升一级就是错误。第二类是“胜任成长型”，不但能胜任现在的工作，也具备自我学习、自我总结、自我提高的素质和能力，能不断提高自己的综合能力指标，从而可以胜任其他的一些职位。第三类，这种人现在已经不称职，或者说他们是由于某种自然或非自然的条件导致了其存在

综合“彼得原理”，可以将企业用人之道简单概括为：充分利用第一类人；发现并培养第二类人，警惕第三类人。

由此推导的结论是：必须充分认识到人力资源部的重要性，成立人力资源部并有效运作，发现（包括招聘和在企业内部发展）并培养企业每一职位的接班人，在人力资源上形成可持续发展的潜力。

总之，无论是就企业的效率运作，还是从未来发展而言，彼得原理的潜在告诫是：不要轻易地进行选拔和提拔，因为提升将很可能导致最终的不胜任！

从学校看“彼得原理”

“彼得原理”是个操作性很强的理论，在这里以学校为例来讨论这种原理。学校是个典型的组织，通过研究一个学校的制度，人们很容易就明白了“彼得原理”在教育行业里运作的情形，同时也能推知层级组织学如何运作于其他各行各业。

当我们开始讨论授课教师时，为了便于分析，可以将他们分成三级：胜任、适度胜任以及不胜任。

根据分配理论预测和针对实际操作结果的测试，教师在这三个等级里的分布往往不是均匀的：大部分教师属于适度胜任级，只有少部分教师属于胜任级和不胜任级。如果多个学校横向比较，情况或许会有偏差，但大致的情形会趋于一致。

也就是说，教育业是遵循“彼得原理”发展的。

在教育业，一个不能胜任的教师是没有资格获得晋升的，这些老师往往被学生们形容为“抱残守缺”或是“不知变通的老顽固”。而大多数新任教师都属于适度胜任级或胜任级，因此，这些教师都有资格获得晋升。

这里有一个案例：Y先生以前身为学生时就非常优秀，他爱好写作，擅于书法，也喜欢音乐，还弹得一手好钢琴，他惟一的缺点就是不擅于组织。但他作为学生的作文老师，对学生的写作指导极具启发性，有时还带领学生们去风景优美的地方做“情景作文”的实地体验，学生们非常愿意和他合作，这也使他的工作进行得非常顺利。因此他很快被提升到年级主任的职位。

身为年级主任，学校要求他充分组织好本年级的各位老师，使人尽其用。但是此时Y先生不擅于组织和调节人际关系的缺点暴露出来了。经过一段时间之后，整个年级非但没取得大的进步，还因为几位老师私下里存在矛盾，使整个年级一直处在压抑的氛围当中，甚至老

师不去上课的事情也时有发生。

可以想象，由于Y先生在这份工作上的表现，他将不可能再次获得晋升。

于是，由“彼得原理”推理出这样一个结果：每个职位终将由不能尽责的不胜任员工所占据。不过，在实际生活中，一个组织的员工不可能都已经达到其不能胜任的阶层。一般的情形是：员工基本上还能作出他的贡献，还能保持最基本的工作效率，因此，组织还能继续存活下去。

6 σ 全新理念

6 σ 不是一个如今流行的娱乐组合，它是一种用于企业管理的全新理念，读作“6 Sigma”。在认识6 σ 之前，让我们首先知道什么是“ σ ”。

σ 的定义是根据俄国数学家P·L.Chebyshtv的理论形成，它是描述偏差程度的数理统计术语。根据P·L.Chebyshtv的计算，如果有68%的合格率，便是 $\pm 1\sigma$ ； $\pm 2\sigma$ 有95%的合格率；而 $\pm 3\sigma$ 便可达到99.73%的合格率。随着客户对产品质量的要求日益提高，企业需要不断地更改自己的标准。由此可见，这个术语名词下蕴涵着一种世界一流企业的管理模式。

不同于 σ ，6 σ 的概念却是在1987年由摩托罗拉——全球著名的电子产品生产商首先提出来的。20世纪70年代，摩托罗拉遭到了来自日本电子产品的严峻挑战，摩托罗拉在同日本企业的竞争中失掉了收音机和电视机的大部分市场，后来又失掉了BP机和半导体的市场。1985年，公司濒临倒闭。

在市场竞争中，严酷的生存现实使摩托罗拉不得不正视自己管理上出现的问题，其总裁Bob Galvin决定通过改善产品品质来迎接日本产品的挑战，他要求其产品必须在5年内有10倍的改善。

1989年，摩托罗拉获得“Motorola Baldnige National Quality Award”奖项。紧接着，Bob Galvin又提出另一个10倍品质改善的要求，并于1991年完成。

自1981年起，摩托罗拉已经取得1000多倍的品质改善。1998年，摩托罗拉公司获得了美国鲍德理奇“国家质量管理奖”。时至今日，摩托罗拉成为了家喻户晓的品牌，商业利润也遥遥领先。

6 σ 从此开始走进了企业管理的世界，并受到了无比的重视。

如此认识6 σ

在企业实施6 σ 之前，首先应该掌握它的一些主要特性，让企业明白为什么要使用，以及怎样使用。

——6 σ 管理是一种目标管理

任何个人和企业做每一件事情都会从主观上追求最大限度的完美。目前，6 σ 所追求的目标是迄今为止最富有挑战性的，在当今世界企业管理中堪称一枝独秀。

它把顾客的需求作为目标，要求满足客户的需求，并且不断有所超越。企业从3个 σ 开始，然后是4个、5个，最终达到6个 σ 。在这个过程中，企业在发现、分析、改进这条轨道里呈现良性螺旋上升趋势。

在70年代，产品如果达到2 σ 便达到标准。但在80年代，品质要求已提升至3 σ ，虽然

这

次品率只有 0.27%，但并不能使客户满意。于是，许多企业又提出了 6 σ 的品质管理要求，对产品质量要求上升了两倍，其合格率为 99.99966%。换句话说，平均每 100 万件产品中只有 3.4 件次品，这是非常接近“零缺点”的要求。就这方面来说，6 σ 是要求企业提高产品质量，从而提升企业形象和竞争力。

——6 σ 管理是一种基于事实和数据的管理

就其本质而言，它是测量标准和偏差的工具，你可以用它来测量某一产品或企业服务，也可以评价某个部门业绩，某个项目完成情况，甚至某个企业的效益。

测量的结果是需要用一个量化的数据来评定的。企业管理也一样，企业人员的头脑里不应该有模糊的观念，所有的测评都必须具体，这样的企业管理才是科学的。

——6 σ 管理是一种员工思想管理

在很多企业里，员工们不知自己该干什么，不知道这样做有什么意义。通过实施 6 σ ，让员工明白应该做什么，应该怎么做，这么做对企业、对自己有什么意义，这样不但调动了员工的工作积极性，而且还会提高企业的效率。

——6 σ 管理是促使企业主动完善的管理

实施了 6 σ ，很多企业都会发现自身原来存在许多大大小小的缺陷，正是这些缺陷影响了企业的进一步发展，无论是决策者还是普通员工都会愿意去做些工作来完善企业。从某个方面来说，6 σ 要教给你的不仅仅是做某件事，还包括了做完后的“查漏补缺”。员工们会不断地问自己：现在是几个 σ ？问题在哪里？质量提高了吗？这样，企业就始终处于一种不断改进的过程中。

文化先行

什么是企业文化？其实，它是一种观念，是一种价值取向，也是一种行为准则，它指导并规范着企业的发展，可以看作是精神向物质转换的推动力。

也可以这样说，企业文化就是一个企业的工作方式。当企业想要改进质量，特别是通过改进工作过程以获取最佳产品和服务质量的时候，文化便显示出巨大的力量。

由此可见，企业文化对 6 σ 有着重要的影响。从历次经济的变革中，我们不难看出：一旦改革策略与现行文化不相容，那么，文化肯定是占上风的；或者，如果变革的精神与文化体系发生矛盾，变革将难以继续。无论是社会变革还是企业的体制改革，都必须先改革已落后的文化。

为了 6 σ 质量战略在企业内的成功实施，就需要创造出良好的企业文化氛围，因此企业必须对以下两方面工作给予充分的重视：

首先要改变个人那些不合时宜的行为、思想观念。

这要求整个公司上上下下都要改变“我一直都是这样做的，而且做得很好”的想法。更不能恪守“我们这儿做事的方式”这一老调，这些陈旧的企业文化会严重妨碍 6 σ 在企业内的实施。

其次要强化企业的优秀文化，制止不利于企业的风气。

一些成功的企业，特别是处于重要位置的企业在文化建设方面都尽了最大努力。他们在不断提高产品与服务质量的同时，还花了大力气去发展那些可能阻碍 6 σ 的企业文化，并用先进的文化来端正员工的态度，坚定他们的信念，且与 6 σ 质量保持同步。

6 σ 之所以能在一些企业里成功实施，正是因为它能给企业带来巨大收益，这主要还是

通过 6 σ 对一些不合理的企业文化机制的改革来实现的。

顾客至上

6 σ 管理的实质，即要达到顾客和组织的双赢。

它从更为广泛的视角，关注影响顾客满意的所有方面，站在顾客的立场，体会对他们来说最重要的一些因素，从产品性能与可靠性到交付时间、批量的要求，以及价格及服务方面的要求。可以说是客户对产品价值的追求，按照经济学的原理——价值等于质量与价格的比，在价格一定的前提下，质量与价值成正比，质量越好的产品，其价值越高，自然越能取得客户青睐。

日本著名质量管理专家田口先生曾用质量损失函数来度量产品质量对客户的影响。他认为，质量一旦偏离目标值就会对客户造成损失，这种损失与质量距离目标值的大小成正比，质量特性离目标值越远，客户的损失就越大。

让我们先分析下面一个案例：

有 4 厂家同时生产万件相同的产品，这 4 个厂家的质量水平分别是 3 σ 、4 σ 、5 σ 和 6 σ ，最后，他们产品中无缺陷的分别是 10 件、5364 件、9970 件、9997 件。它们之间存在明显的差别，作为顾客，我当然会选择最后一个厂家的产品，因为从中买到次品的几率非常小，而第一个厂家的产品几乎都是次品，使顾客不能放心购买。

没有客户的厂家势必被淘汰出市场，6 σ 质量厂商之所以具有强劲的市场竞争力，主要是因为 6 σ 能给客户带来市场便利，这也是 6 σ 的核心能力：提高质量，降低成本，使价值最大化。

企业参与市场竞争的能力直接体现在顾客对产品乃至服务质量的评价与认可上，一个受到客户信赖的企业才是成功的企业。所以，企业要以客户的需求为生产的根本出发点。

必须的人员配备

6 σ 适用范围很广，包括生产、服务或者商贸等领域。其中，必须的人员配置对企业具有相当重要的意义，是企业成功推动 6 σ 的重要前提条件。

6 σ 以倡导者、黑带主管、黑带、绿带体系建立人力资源构架，为企业培养了具备组织能力、项目管理技术和数理统计能力、形势诊断能力的领导者和工作者，这些人才是企业适应变革和竞争的核心力量，可有效保证公司内部运作的持续性。

——倡导者

该部分人员一般由企业高级管理层组成，通常由行政总裁、总裁、副总裁担任，大多数为兼职。一般会设一到两位副总裁全职负责 6 σ 的推行，他们可调动公司各项资源，支持、确认、全面推行 6 σ ，确保按时、按质完成既定目标。

——黑带主管

主要为全职 6 σ 人员，与倡导者一道协调 6 σ 项目的选择和培训。其主要工作为培训黑带