



本文作者

# 帕累托改进 在企业管理中的应用

文/捷盟咨询 邹 玮

“帕累托改进”(PARETO IMPROVEMENT)是经济学的一个概念,指在某种经济境况下,通过适当的制度安排或交换,至少能提高一部分人的福利或满足程度,而不会降低其他人的福利或满足程度。或者说,就是一项政策至少能够有利于一个人,而不会对其他任何人造成损害。



意大利经济学家维弗列度·帕累托

帕累托改进是以意大利经济学家帕累托(Vilfredo Pareto)命名的,是微观经济学特别是福利经济学常用的概念。该理论认为:如果对某种资源配置状态进行调整,使一些人的境况得到改善,而其他人的状况至少不变坏,符合这一性质的调整被称为帕累托改进。帕累托改进在社会变革和企业变革中都能找到大量应用的例子。

拆迁补偿是一种帕累托改进的应用。一块土地如果用于盖大楼能够为更多的人带来更大的经济效益,但它原有的主人(被拆迁户)需要被迁走,属于利益受损方,最好的办法就是受益方拿出一部分收益补偿受损方,使整个过程的所有人都受益,没有一方在此过程中利益受损。这样做就会减少办事阻力,使整个过程推进顺利,进而提高办事效率,符合经济学原理。

买断工龄是一种帕累托改进的应用。一个企业亏损了,继续让它存在就会拖累整个社会,让它倒闭是合理的。而从旧体制走过来的企业员工,本来应该享受终身雇佣制,现在遣散回家就侵害了他本来应该享有的权利,作为补偿国家就要买断工龄。只有如此,亏损企业才能顺利退出市场,员工才能安心,政策才可以推进,市场才能保持正常的秩序,社会才能稳定。我们用买断工龄的钱,换回了市场的正常秩序和社会的稳定,对所有人都有利,符合经济学原理。

企业解聘员工给予补偿是一种帕累托改进的应用。一个员工不能适应新环

境的变化,企业需要撤换旧人,让更有能力的人来为企业创造更大的价值,这于企业有潜在收益,但对被解聘员工来说就是一种损失。从企业潜在收益中拿出一部分补偿给被解聘员工,企业可以稳定人心,被解聘员工可以得到安慰,没有人利益受损,符合经济学原理。

由此可以看出,实施帕累托改进应该是变革政策所追求的目标。一项变革政策的推出,最好使方方面面的人都受益,至少不要使某一方面的人利益受损,这是帕累托改进追求的目标,也是政府制定政策和企业颁布制度应遵循的原则。

帕累托改进对待利益受损方通常采用经济补偿的方法,也就是赎买政策。利益受损方如果得不到利益补偿,就不愿意轻易放弃原有的利益,就可能会成为新政策的最大阻碍。新政策的制定者往往会对即将实行的政策进行评估,是新政策带来的利益大还是阻碍大?如果利益大于阻碍,从利益中拿出一部分来做经济补偿仍会有剩余,那么采用赎买政策从经济上来说就是划算的。反之,就没有实行这种新政策的必要。实际执行当中,补偿措施往往采取一步到位的办法,一般不采用长期无休止的补偿。

在当今社会平稳发展时期,发展成为时代的主流,经济成为发展的重心,改革、改良和改进成为时代的主旋律,我们应该追求使所有人都受益的帕累托改进,促进社会的总体和谐。但是遗憾的是,帕累托改进的思想还没有被所有人认识、理解并正确应用。

流动商贩占路经营,销售的食品不卫生,侵害了市民的利益,应该是变革的对象。如果城管采取暴力清除,是不是损害了流动商贩的利益?暴力清除的做法更像是“革命”,而不是帕累托改进。一方面暴力清除的阻力很大,另一方面效果也不见得好。我们经常看到流动商贩暴力抗法的现象发生,也可以看到城管作用的无效,这就是社会资源的浪费。与暴力清除做法相对应的是“退路进厅”、“早餐车”和“夜市”等政策,这些政策的推出化解了矛盾,解决了商贩的生计问题,促进了社会的总体和谐和稳定,是典型的帕累托改进。

最近到一家企业调研,发现了一个问题。这是一家上市公司,产值在百亿以上,现在最大的问题是董事长和总经理不和。调研后发现,高层不和背后更深层次的问题是已经到了转型的关键时期,原有的管理层已经难以适应新的管理要求,更换管理层势在必行。

公司现有管理层都是跟董事长创业、打江山的元老,在公司持有股份,也有一帮亲信追随。董事长欲扶持新人上台执政,以适应公司转型需要,但在处理同现任总经理的关系上,董事长的想法简单了。

董事长想请现任总经理腾出位子,只让他拿股息,没想再给予其他补偿。董事长认为,“能者上、庸者下”是正常规律,你以前为公司所做的贡献,我都以工资、奖金等形式发给你了,现在你从位子上下来了,不干活我怎么还能给你钱?董事长这种想法忽略了一个事实,现任总经理既是

原有利益者,也是当权者,如果得不到利益补偿,就会阻碍变革政策的实施,最终会使公司利益受损。这也不是帕累托改进的思想所提倡的。

总经理得知董事长的想法后,果然不甘心自己的利益受损。有小道消息称总经理欲出售自己还没有解禁的股票。消息一出市场哗然,公司股价一下子从18元下跌到11元,市值大幅缩水。公司高层的人事变动也使中层干部人心惶惶,正常工作无法开展,企业和个人都面临着共输的局面。试想一下,如果总经理就这么离开,他能说公司的好话吗?他会不会到竞争对手那里去?他能保守公司的秘密吗?他会不会在公司埋下“定时炸弹”?

这个企业面临的问题很有代表性,是很多企业经历过或必将经历的共性课题,帕累托改进很好地回答了这个问题。革命性的措施不宜轻易采用,要警惕革命性措施所带来的副作用。如果这家公司董事长能够按照帕累托改进的思想,实施赎买政策,则可能会形成共赢的局面,结果可能会好得多。具体方法可以有很多,比如采用顾问制,比如公司承诺定期回购股票,比如设置常务副总分散权利,比如设置保密费等,都是可以考虑的选择。关键是要学会运用帕累托改进的思想,明白帕累托改进使双方共赢的道理,了解不执行帕累托改进可能会带来的危害,使变革措施得以顺利推进,最终使公司的总体利益最大化。

实行帕累托改进对于企业、个人、社会都有好处,应该是我们共同借鉴的手段。■