

現代管理診斷

—彼德原理再探討—

勞倫斯・彼德 著

馬群雄 譯



WHY THINGS GO WRONG

Or The Peter Principle Revisited

Dr. Laurence J. Peter.

譯者序

自從十八世紀末期英國的工業革命，造成了社會上，經濟上結構之變革，對人類產生了相當大的影響。社會之重心由農業轉為工業，因此產生了「管理問題」，「管理」成了二十世紀重要科學之一。其所通用的範圍漸漸擴張，舉凡私人企業，政府機構，民間團體等都離不開「管理」。

二十世紀科技突飛猛進，社會形態與經濟結構亦變遷，此與「人」所發生的關係密切，「人」的問題便是「管理」的問題，卓越的管理可以力挽狂瀾，扶起搖搖欲墜的企業，錯誤的管理可以使欣欣向榮的企業衰敗以致覆滅。一般「企業管理學」「行政管理學」及「人事行政學」對「人事運用」，「職務分類」，「管理理論」，「領導統御」等都廣為禪述，但彼德勞倫斯對「升遷調動」作了深入的研究，「因材適用」為「彼德原理」之精神所在。他主張以「勝任」與「不勝任」為人才選用之考量因素。

本書所蒐集之管理實例達數百宗之多，內容包含了一般企業，學校，醫院，影藝

界、國防、政治、外交、內政、立法、美國聯邦政府，與州政府等等，所觸及的區域含歐、亞、非、澳等各大洲。有些在管理上所犯的缺失，幾近荒唐，不但浪費了龐大的資金，也浪費了人力。吾人不難認同「彼德之困惑」（見第一章）由何而生，由何而來。

社會之組織結構複雜，在各行各業中又有其不同的「階級組織」雖然結構不同，但形態相似，本書對一般「階級組織」，都作了分析，彼德認為研究「階級組織」的學問，應為當今之新興科學——「階級組織學」（HIERARCHIOLOGY）。吾人對此一科學，雖未必要作追根究底之研究，但至少應作皮毛之摸索。敦煌書局有鑒於此，特以「現代管理診斷」一書向國人簡介「階級組織學」。委請筆者中譯，為時倉促，恐有疏漏，尚祈指教。

譯者 馬羣雄 七十五年二月十四日

0 目 錄 0 0

第一章	遵循原理	1
第二章	法律與混亂	33
第三章	每一個吃角子老虎前面都有一個傻子	59
第四章	高處不勝寒	71
第五章	公司照樣營業	103
第六章	對那些關心的人忠告	119
第七章	軍事情報	147
第八章	捷徑	181
第九章	動亂不安的局世	211
第十章	虛幻的夢境	235

第一章 遵循原理

彼德原理 (PETER PRINCIPLE) 在一個階級組織中，每個人都可能晉升至其「不能勝任」的層面。

——勞倫斯·彼德——

在我心中長久以來，存在著一項困惑——我無法確定到底這個世界是由一羣「無能」但有「誠意」的人在運轉，或是由一羣「聰明的傢伙」在那裏把我們「玩弄」於股掌。請看下面的例子，你將瞭解我的處境是多麼困惑。當我在英屬哥倫比亞大學擔任教授時，我接到一張便條，上面寫著：「沒有私人祕書的教授，可使用祕書組之祕書小姐協助。」威斯康辛州，史道頓之「信差報」報導稱：「福邨街上去年秋天倒塌之橋樑，現已修復。支持橋架的鐵座業已安裝妥當，該橋與未倒塌之前完全一樣。」在「事求人」之廣告欄上刊載如下：「誠徵核子分裂同位素分子反應作業員及三相迴轉磁力加速釉光合作用作業員，無需經驗。」舊金山檢查報刊載如下消息一則：「羅德島東格林維治主管交通官員稱：道路維護人員將躺在公路上的死狗，漆成黃色的交通標線，實在是無可原諒。」

在本人探討真理之過程中，極力想去瞭解使這麼多事情一再「失誤」的原因，雖然我無法確定是愚人的「傻勁努力」或是信口雌黃的小丑所演的「鬧劇」就是「無能」與「不勝任」的顯著證明。

探討真理，樂趣無窮。

當你落後時，就辭退吧！

一九六六年我任教南加州大學教育系，那是一個組織體系十分有制度的機構。此一教職給了我無限的機會，迫使我提升個人的能力，進而淪為本人所創原理之循道者，在本人與教育發生關係之廿八年來，我由一名學生的老師成為一位教室的老師，進而成為系主任、顧問、心理學家，及至精神健康中心主任、大學教授，在歷任各職務之際，我深具「創意」、「信心」，並能「勝任」(Competence)愉快，在此最後階段，我感覺「已完成」。教學一職對我受益無窮。所有研究方案，對本人創意能力是一大挑戰，研究之結果令我產生「成就感」。我們中心裏對殘障兒童照顧方面之業務，令我十分滿足，並不斷地體會經驗。我認為在我所從事的職業方面，我已發揮了最高效率，因為我可由每日的工作中，不斷地體驗「成就感」之樂趣。

以你所有的一切，在你所在之處，做你能做的事。

——羅斯福總統

我的直屬長官調差了我原本有機會出任系主任。但我認為我目前之職位正是實現

個人夢想之處，因此我婉拒了。親朋好友一再勸我，凡事當三思，莫如此草率決定。一連好幾個星期，上級與親友一再勸我接受此一擢升之機會，這些壓力令我難堪，因此我決定運用「創意性之不勝任」（Creative Incompetence）（譯註：故意表現無能力出任新職）來對付。當你遇到與你成就無關的事務，你所表現出這一種行為，其目的在讓你的上級信服；雖然你在目前的職務上勝任愉快，但升級尚欠適當。聽起來好像很難，但實際上，我發現這很容易而且也很有趣。我把車子一星期停一次在院長的停車位子上，不久就沒有人再談擢升之事了。

很不幸地，我不久又接受了一項研究獎，因此擢升之事再度死灰復燃，我又再一次使用「創意性之不勝任」之行爲來抵擋。當院長順道經過我處，與我洽商一些技術問題時，我走到書桌，由抽屜中取出一支飛鏢，我朝向辦公室牆上的靶子射去，我把射中的號碼寫下來，很快地算了一下，然後把他問題的答案給他。他似乎至始至終也不知道我事先知道了答案。如果你向教務長說一個笑話，你必須事先告訴他那是一個笑話，否則連笑都不知道，這位院長缺乏幽默感是出了名的，這並不令我驚奇，因為我事先已知道。

當我聽到別人說院長會稱：「彼德是位天才，但是太吊兒啁啷。」於是要想擢升之念頭，只有作罷，而將系主任一職暫時委請一位即將退休的教授擔任。由於系裏不

能長久無主，於是又設法提升我為系主任。在一次記憶相當深刻的教職員會議中，我預感到其中必有內幕，因為每個人對我過份客氣並極力恭維。主席宣佈開會，並提出了第一項討論事項，即推選新任系主任，每位教授表示對我赤誠，並保證合作，只要我接受此一要職。他們主動答應幫我擬定教務計劃，幫我預算經費，以及一切艱苦工作，只要我坐在系主任辦公室此公文，接受該職位之榮譽。雖然他們所描繪的美景那麼動人，雖然我也不懷疑他們的好意，但是對彼此之間平時明爭暗鬥，每個人都認為自己了不起的那種情形，和他們現在的謙遜態度相比，我感到噁心。我記得有句金科玉律：「教授們都很積極，因為他們的賭注很少」。

我該如何婉拒他們所描述的美景？我該如何辭謝他們對我的厚愛、忠誠、賞識與支持？在此緊急情況，需要採取壯士斷腕的措施。在寂靜中，我環顧四週，他們以企盼的眼神望著我，我凝視著天花板，好像可以由天花板上找到答案似的。我慢條斯理地站起來，走向窗口，拿了一根香煙，又取出了一面放大鏡，將陽光聚焦在香煙頭上，很有耐心地等著香煙點燃。然後將香煙含在唇間，當我走回到自己座位時，每個人都在看著我。會議室是一片沉寂。過了相當長的一陣子，主席看了看他的筆記，清理了一下他的喉嚨而後說：「我想我們繼續討論下一個提案」。「創意性不勝任」之行爲，再一次戰勝。

經由「創意性不勝任」之行爲，及「負面思想」(Negative Thinking)能力之運用，我得以在我「勝任」愉快的職位上待下去，後來才成功地寫出「彼德原理」一書，均未受該職位之干擾，並得以繼續作研究工作不受階級組織的影響。我的這一歷程，以及對一些重要事務的回憶，導致了我創造「彼德原理」。

對「勝任」能力之探討

我對「勝任」能力之初期探討是在一九三八年，當時我正在修教育學分，第一階段的研究由那時直到一九六三年，在這一段時間中，我不斷地進修更高深的教育學。是不是這二十五年的研究，證明我是位「天資魯鈍」的學者，或是證明了我比任何人困惑的時間更長呢？我永遠無法瞭解這是怎麼一回事，我的解釋是這樣的，我早期研究學問時，往往產生一個問題：「老師要怎麼樣做才能令學生樂於接受教誨？」

在第二次世界大戰期間教師缺乏，就是在這個時期進入我的腦子。我於是選修了教育課程，修習了必要的學分，使我成爲一位合格的教師。我認為這表示說我已經學到了一般非專業教育人員所缺乏的知識與技巧。



老師要怎樣做才能令學生樂於接受教誨？

我寧願與農夫為伍，因為他們沒有接受足夠的教育來強詞奪理。

——蒙太奇

由於缺乏合格的高中教師，對於某一科目具有專業知識的人，發給臨時教師證書，但是這些人缺乏教育之專業知識。班·費茲（為免涉及私人隱私，本書中之部份人名，業經杜撰取代真名）為我們系裏的同仁，他就是以臨時教師證書任教的。我發現他的教學法與我的教學法十分相似，而學生的成就也差不多，我多多少少產生了挫折感。我在教育學系課堂所學的是到底是什麼？我為什麼不比班·費茲強，而他從來未上過一堂教育學院的課。我是否是欺騙自己，

要我相信教育系的課程之重要性？這個問題令我對教師的能力與資格，產生了無比的興趣。

成功的教師有其效率，縱然他們所體會的心理因素不同。

——教育格言

超級「勝任」

在一九四三年，我在加拿大英屬哥倫比亞之奇里瓦中央小學之地下室裏任教，在地下室的另外一間教室裏，艾貝爾夫人教一年級。我對她的第一個印象就是，她是位短小、肥胖的中年婦女，一頭灰髮整齊地堆在頭頂。她穿一雙散步鞋，而且總是穿一件深藍色的裙子與白襯衣。她令人印象最深刻的是她的儀態與談吐。她的神情十分鎮定，對人說話時，正視對方。校長曾告訴我：別的老師發現她很難與人相處，除此而外，她是一位優秀教師，學生與學生家長都非常崇拜她。後來校長又說他面臨一個困難！所有一年級學生的家長，都要求把他們的子女編到艾貝爾夫人那個班裏，因為對初學者來說，她是一位出了名的優秀老師。

不久之後我就瞭解，為何她與其他老師和不來。她每一學年只參加第一次教務會議，不參加在職訓練教師會議，或學校任何社交活動。她寧願在教室裏陪學生用午餐，而不肯到教職員餐廳去用餐。她告訴我，她是當地最優秀的一年級老師，其他老師均不勝任。當他們向她請教時，她回答：「我這一套教學方法是個人研究出來的，只適合我個人採用，你為何不自己研究一套自己的方法？」有人問她如何能够讓學生在初進學校的前幾週就能讀書認字，而其他老師要花一整年的時間才能獲得相等的成果，她答道：「因為我的教學方法比他們優越。」

教師的影響力是永恆的，無人能知其影響力之極限。

——亨利·亞當斯

我對艾貝爾夫人之問題產生了興趣，那不是因為她獨特孤傲不羣的個性，而是因為我敬佩她的能力，這對我也起了鼓舞作用。當校長知道這件事後，他又告訴了我一些內幕消息。她在四十四年前由當地的高中畢業，而後進入省立師範學校接受一年的師資訓練。她回到奇里瓦家鄉後就擔任一年級的老師。除了其中三年時間以外，她一直擔任一年級老師。在這三年中，她結婚，生了一個女兒，也成了寡婦。縱然師長與親友一再鼓勵她，她堅持不擢升，也不修「在職訓練教師」課程。當有人強迫她時，便說：

「難道他們比我更懂得教學嗎？」當有人勸她去修一個學位，俾便擢升，她答道：「我不要再任何升遷，我亦不擔任行政職務，我喜歡與兒童在一起，不喜歡與大人為伍。」

為何全世界的行政客員薪俸都比較高，而人類的基本任務卻是教育。

——傑瑞·布朗 州長

我一直深思不解，為何艾貝爾夫人邀請我到她教室與我交換她的教學經驗，但是首次造訪就已令我讚嘆，我的面前是一位天才。雖然我觀摩了兩年，對其廟堂之深奧僅看到了浮光掠影而已。茲將艾貝爾夫人的解釋，加上我的體會心得介紹如下。

在一九四〇年代，在這鄉村地區並無幼稚園或托兒所之類的地方，所以第一天艾貝爾夫人首先介紹學校的一般性例行事務給她的學生。當學生已安頓好了，也有興趣學習時，她在教室前面掛了一張掛圖，圖中有三顆紅色的蘋果。她說：「我們現在要學一首蘋果詩。」她慢慢吟唱着：「你看見蘋果有幾個，數數看，一個、兩個、三個。」然後她叫班上學生一齊背誦這首小詩，她一面用手打拍子。當她確定所有學生都能齊口吟唱後，她把掛圖翻過去，出現了字與圖「你看見蘋果有幾個，數數看，一個、兩個、三個」。

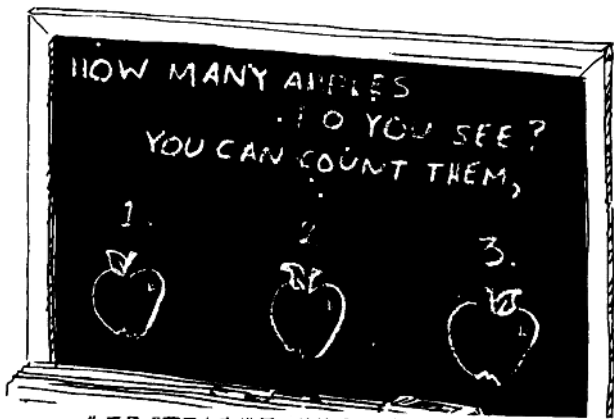
當學生吟唱時，她指着字，並用手打拍子。她最後分發這首詩的影印講義，要學

生背誦，這就是一天最後的活動。學生在上課的第一天就很高興地回家。我想在這地區的每一位家長，看到他們的「小學者」回家後用手指點着每一個字，吟唱「蘋果詩」時，都非常驚奇。

平庸的老師講述，好老師解釋，優秀老師示範，偉大的老師啓發。

——威廉·亞瑟·伍德

艾貝爾夫人解釋道：「我先教那些學生熟悉的字與事物。兒童在非正式的教學中獲得了他們一生中最高的『成就感』——使用他們的母語。『蘋果』一詞的發音只是一個符號，其與『真實的蘋果』迥然不同，當然與『蘋果』兩字所寫出來的形狀也完全是兩回事。如果學生會『講』那個字，那麼『



你看見「蘋果」有幾個，數數看，一個，兩個，三個。

讀』它就不會有問題了。因此先教學生『說』然後再把那個字給他們『看』。」

我對她的理論是沒有資格批評的。但我對她的教學成果十分讚賞。按此方法，她慢慢演變成更長的詩，再把已經學過的字用在新的內容裏。學生由第一天學起，就很快地進步。他們對自己的成就非常滿意。藉着這種特別設計的教材，他們學習效果事半功倍，學習的時間也縮短了一半，另有餘暇讀點課外讀物。

在她教學的每一步驟，她似乎都有一套系統。教學計劃也因循漸序，並確保每個小孩學到「讀」、「寫」及「初級算術」之基本知識。她對學生的觀察能力亦很強，一定要讓學生獲致所學知識。她對我的問題給予十分精確又清晰的解釋：

「古語說得好，『農夫細心觀察與照顧，會使牛羊肥又壯。』這句話我很相信。我的大部份成就應歸功於我能發現學生的任何困難。因此在我班上沒有一位學生落在後面。只要有落在後面，那就是『錯誤的累積』，可能導致『學習的障礙』。老師的眼神會加強兒童的學習效果。」

另外她又說：「閱讀可分兩組，一組提倡『發音』為學習之主流，另一組強調『看與說』之方法。你相不相信聰明人會浪費他們的時間來辯解此一愚蠢的問題。優良的教學應包含兩種方法並用，不可僅用一種。就以「能」一字來說，學生看到這個字就認識這個字。然後我們就可以按着我的掛圖玩玩遊戲，只要把「能」(CAN)