管理您的企業，您需要

經營66妙方

哈佛管理叢書

管理您的企業，您需要

經營66妙方

編 譯 者：詹 炳 發
出 版 者：哈佛企業管理顧問公司出版部
地　　址：台北市復興北路166號9樓
發 行 人：洪 良 浩
電　　話：（02）715-0471～4
星馬地區：YUAN CHENG BOOKS ENTERPRISES CO.,
No. 10, Jalan Kasas 3, Taman Cheras, Kuala Lumpur,
West Malaysia. Tel:03-611875, 6115026

中華民國六十七年五月初版
中華民國七十三年十一月五版

實　　價：新台幣 350元整

國內購買辦法：一、請將書款以支票或滙票，抬頭開「哈佛企業管理顧問公司」，寄至台北市復興北路166號9樓，款到後立即將書以掛號寄達。

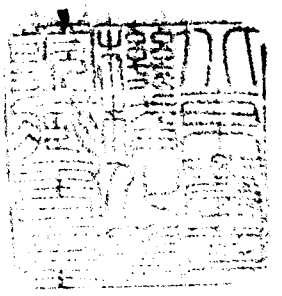
二、請利用郵政劃撥0100110—6號「哈佛企業管理顧問公司」儲金户。

行政院新聞局核准登記證：局版臺業字第〇一七四號

版 權 所 有　翻 印 必 究

管理您的企業，您需要

經營66妙方



哈佛管理叢書

三版序

經營66妙方是從美國名管理學者Lawrence Peter 所寫的彼得妙方（Peter Prescription）所迻譯成中文的。彼得先生常常好發驚人之論，而且所言又多能切中時弊，因此每每在社會上引起相當大的震撼。他所提出的「彼得原理」，目前已經成為組織管理方面的經典箴言。他說：

「在一個層級組織中，每一個成員都會晉陞到他的效率無能級」。

彼得先生從他多年的研究觀察中發現，現行的組織結構大多是層級式的組織，在基本上就肯定了其成員有高低之別。這種身份上的歧視，使得組織中的每一個成員都想拚命往上爬，以逃離基層。而組織結構的控制者（老闆或主管）也利用晉陞來做為部屬努力工作的「報酬」，鼓勵組織結構中的成員往上爬。

在這種結構與心態下，「往上爬」成為人人追求的目標，能力的發揮與人格的發展倒反而被忽略。一個人一生不斷地在別人建立起來的金字塔中埋頭苦爬，爬到某一種程度後，從名位的觀點來看，固是功德圓滿，但是從效率的觀點來看，卻很可能從此變得無能，其道理很簡單：

在其位者，未必有能力謀其政！

在我們生活圈子中，很可能就有這種例子。一個能幹的業務代表，被晉陞為業務經理，晉陞之後，能力不足以計劃銷售工作，才德不足以領導部屬，手段不足以協調部屬的紛爭，其結果可想而知——把業務部門搞得一團糟。

一個工作認真、技術純熟的工人，如果晉陞為領班，很可能會因為沒有管理的經驗與能力而弄得手忙脚亂。身為一個企業經營者，如何使您的員工避免走入這種「無能」的死胡同，如何引導您的員工使他們每一個人都能夠安於其位而盡其所能，這應該是管理上一個相當迫切的主題。

彼得先生在這本書中開出66種妙方，這些妙方都是專門針對「彼得原理」所引起的弊端及其併發症而下的藥。每一帖妙方都能一針見血、震聾啓聵、發人深醒。

本書英文本曾名列美國非小說類暢銷之排行榜達數月之久，銷售册數達數百萬本。中文譯本出版後，國內讀者反應也非常熱烈，咸譽為管理學界一本奇書。

茲值三版付梓前夕，謹綴數語，簡單介紹這本書的內容要旨，並為之序。

詹 炳 發　謹識

中華民國69年5月

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

「哈佛管理叢書」序

董事長　洪維岳

哈佛企業管理顧問公司的主要任務是爲企業提供最新的管理觀念與技術，適時爲各企業解決一切管理上的問題，爲國家經濟發展貢獻一份力量。

在今天劇烈的競爭下，動態的變化已是司空見慣，處於這千變萬化的市場上，要能隨機應變，提高工作效率，拓展新市場，增加營業利潤，加速企業成長，只有繼續不斷的吸收新知識，採用新技巧，才不致在管理上落伍，爲了加速管理觀念與管理技術的傳播，我們計劃出版一套管理方面的叢書，藉著這一套叢書，我們將介紹最新的管理觀念與技術，供企業界參攷。

面對著這一份神聖的企業管理教育推廣工作，我們的態度是嚴肅的，我們熱切地希望這一套叢書能爲企業界提供新知識，共同爲國內企業管理的現代化催生。

目　　録

導　言　彼得原理外一章……8

第一篇　枯燥無味的工作……16

第一章　向上衝與向上爬……18

第二章　性與社會或出生以後的生活……26

第三章　層級組織的退化……42

第四章　庸俗或宦海浮沉……64

第二篇　保護您的能力……78

第五章　瞭解您自己或稍稍自省，於己有利……80

彼得第一妙方：彼得大補丸……84

彼得第二妙方：彼得安神術……88

彼得第三妙方：彼得怡然丹……92

彼得第四妙方：彼得辟邪術……96

彼得第五妙方：彼得英雄散……98

彼得第六妙方：彼得自重丹……100

彼得第七妙方：彼得入世膏……102

彼得第八妙方：彼得發誓丸……104

第六章　瞭解您的層級組織或爬上階梯……106

彼得第九妙方：彼得自畫像……130

彼得第十妙方：彼得覺察術……132

彼得第十一妙方：彼得推衍術……134

彼得第十二妙方：彼得解脫術……136

彼得第十三妙方：彼得波加舞……138

第七章　瞭解您的方向或瞄準了再跳……142

彼得第十四妙方：彼得定向觀……144

彼得第十五妙方：彼得專心丹……148

彼得第十六妙方：彼得知足丸……150

彼得第十七妙方：彼得潛能散……152
彼得第十八妙方：彼得神算術……154
彼得第十九妙方：彼得預言術……156
彼得第二十妙方：彼得機遇法……158
彼得第二十一妙方：彼得安心法……160
第八章　認識保護能力的方法……162
彼得第二十二妙方：彼得自保術……164
彼得第二十三妙方：彼得裝傻法……166
彼得第二十四妙方：彼得迴避術……168
彼得第二十五妙方：彼得嘮叨術……170

第三篇　能力管理……174
第九章　能力目標或目標正確，一切都沒問題……176
彼得第二十六妙方：彼得前瞻術……180
彼得第二十七妙方：彼得建議術……184
彼得第二十八妙方：彼得集思法……186
彼得第二十九妙方：彼得保單……188
彼得第三十妙方：彼得地位……190
彼得第三十一妙方：彼得實際原理……194
彼得第三十二妙方：彼得把握重點法……196
彼得第三十三妙方：彼得分權法……198
彼得第三十四妙方：彼得精準原則……200
彼得第三十五妙方：彼得安和法……202
第十章　理性的思考對於你所考慮的事再三思而後行，不能絲毫違背良心……204
彼得第三十六妙方：彼得思考……208
彼得第三十七妙方：彼得及時丸……214
彼得第三十八妙方：彼得適時原則……216
彼得第三十九妙方：彼得執簡原理……220
彼得第四十妙方：彼得分隔法……222
彼得第四十一妙方：彼得希望法則……226
彼得第四十二妙方：彼得實踐原則……228
第十一章　預言的天賦未來就橫在我們前面……230
彼得第四十三妙方：彼得或然率……234
彼得第四十四妙方：彼得拔擢術……236
彼得第四十五妙方：彼得驗證原則……238

彼得第四十六妙方：彼得預試法……242
彼得第四十七妙方：彼得演戲法……248
彼得第四十八妙方：彼得試用法……250
彼得第四十九妙方：彼得繁殖術……252
彼得第五十妙方：彼得意識……254
第十二章　報酬奇蹟——何以人類如其所為而為……262
彼得第五十一妙方：彼得教學法……270
彼得第五十二妙方：彼得併用法……272
彼得第五十三妙方：彼得薪酬原則……278
彼得第五十四妙方：彼得陞遷法則……280
彼得第五十五妙方：彼得場位原則……282
彼得第五十六妙方：彼得績效準則……286
彼得第五十七妙方：彼得定理……288
彼得第五十八妙方：彼得利潤原則……290
彼得第五十九妙方：彼得保護法……292
彼得第六十妙方：彼得自選法……296
彼得第六十一妙方：彼得目標法則……298
彼得第六十二妙方：彼得參與……300
彼得第六十三妙方：彼得動力……302
彼得第六十四妙方：彼得讚賞……304
彼得第六十五妙方：彼得聲望……308
彼得第六十六妙方：彼得漸近法……310

心 得 紀 要

導言——彼得原理外一章

人非聖賢，孰能無過？但是如果老
是犯錯，那就未免太過份了。

J. Jenkins

人類自從發明車輪以來，就一直受這個他自己所創造出來的奇蹟所迫害。人類耕作土地，生產出很多食物，還用「帆」駕馭了看不見的「風」，從滔滔水流中捕捉了「電力」，他用「電」照明了世界，更進而邁入了電子通訊、核子分裂、電腦和雷射的時代。他到太空中旅行，也到月球上漫步。

在我的一生中，人類有很多進步，但是
我怕這種進步會導入錯誤的方向。

O. Nash

人類變得無能

有了這些光榮的成就之後，人類就變得無能，我們建立了制式的組織結構，使得最簡單的工作也必須花大量的精力與時間才能完成。例如說雖然人類已經建立了精密的郵遞系統，但是今天我們寄一封信所需要的時間卻比當年用驛馬傳書的方式還要久。雖然越洋噴射客機早已發明，但是乘客在降落以前都必須在機場上空盤旋好久，下機後卻又發現自己的行李早已運到另外一個目的地。我們也經常要排隊等候計程車，但是另外一方面計程車也在排隊等候客人。我們想打電話回家，但是線路不通。我們上班有通勤火車可以搭乘，但是卻經常因爲故障而遲到。

家裏的日常器具經常是買不到幾天就不能用，甚至就四分五裂。如果送去修理總要耽擱很久，拿回來後卻又很快就壞掉。

所謂進步就是用一個令人厭惡的東西
來換另外一個令人厭惡的東西。

H. Ellis

心 得 紀 要

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

如果我們把這個社會中偉大的成就和極度的謬誤兩相對照，會發現我們自己或別人的無能可能會貽禍無窮。雖然學校很普遍，但是卻聘了無能的教師來誤人子弟。雖然修車廠到處林立，但是送進去的車子卻帶著更多的毛病出來。

我對於這個「無能」問題研究多年，因而發現了「彼得原理」：

「在一個層級組織裏，每一個員工都會晉陞到他的效率無能級。」

因爲研究這一條「彼得原理」，我發現了一門新科學，那就是「層級組織學」(Hierarchiology)，這是一種專門研究層級組織的學問。

層級組織是人類的桎梏

人類是活在層級組織之中，學校是從幼稚園到研究所依序而上，企業界的員工也分高低階層，政府則以納稅國民爲金字塔的基層，而元首則在塔的頂端。同樣的，軍隊、救濟會、社會福利、運動、以及黑手黨也都以層級方式來組織其結構。

因爲我們活在層級組織中，我們的生活絕大部份都受層級組織的擺佈，因此我們必須瞭解層級組織，才能保障我們的幸福和生存。

每一個層級組織中，每一位成員都會被賦予高低不同的職位、等級或階層。如果他的能力強，他對人類就可能會有所貢獻，有了貢獻以後就可能昇遷——把他從一個他能勝任的職位陞遷到一個他不能勝任的職位。

在世界上每一個地方總有某些人被安排在他無法勝任的職位上。在那兒他不再能有貢獻，只會把工作搞得一團糟，挫低了同事的情緒，破壞了組織的效率。

人類的成就是由那些有能力的人所創造的，但是這些人終會如「彼得原理」中所說的到達了效率無能級。當一個社會或是一個組織中的大部份人都到了效率無能級時，這個社會或是這個組織也就差不多要垮台崩潰了。

心得紀要

心 得 紀 要

在我們這個時代裏，一切都在急劇地變化，「未來」正在吞噬眼前的「現在」，但是對於前途我們似乎仍然很有把握！

E.Hoffer

在「彼得原理」一書出版後，我收到好幾千封彼得原理的受害人所寫來的信，要我爲他們解答個人問題。每次我演講完以後，也有很多人要我幫他們解答某些特殊的困惑。這些問題大致上可以分成兩大類：

(1)如何避免「最終職位症」？

(2)做爲一個經理人，如何把員工安置在最適當的位置上？

本書就是針對這些問題而寫的。

書籍的真正目的是在於誘導心靈進入自我思考的領域！

C.Morley

「彼得妙方」使你邁向更好的人生

很多作家對問題都還沒眞正瞭解，就冒然提出答案，「彼得妙方」則不然。因爲我對「彼得原理」的毛病已經有相當的瞭解，因此所提供的處方也是多年研究的成果。我並不推薦最容易的解決方法，但是我相信這些處方將會使您樂於實踐，並獲得眞正成功的快樂。

人類的每一個問題都好像有簡單的答案，這些答案簡捷明瞭，看起來也很合理，事實上却完全不對。

H.L.Mencken

「彼得妙方」的宗旨是在使人類生活中的每一方面都能夠臻於幸福圓滿。要達到這個目標，則有賴於讀者自我實踐，發揮最大的潛能，並避免誤蹈入「無能」的陷阱。簡而言之：

彼得妙方使你向更好的生活邁進！

眞正的進步是要向「前」邁進，而不是向「上」邁進，向上邁進會陷入無能。「彼得妙方」將爲您揭開邁向眞正成功的道路，並且告訴您要達到眞正的成功，惟有致力於創造一種更好的生活方式，而不是向上爬昇到無能的階層。「彼得妙方」用生活素質的改進來替代混混沌沌的爬昇。

我將到任何能夠讓我向前邁進的地方去！

D. Livingstone

心得紀要

心 得 紀 要

「彼得妙方」共分成三篇：

第一篇　枯燥無味的工作

本篇將幫助您更進一步認識彼得原理的貽禍，並且瞭解何以傳統的解決辦法不但不能解決問題，反而會使問題更爲嚴重。

第二篇　保護您的能力

您研讀本篇之後就會瞭解如何培養創造力，如何建立信心，如何充實能力。同時也可以使您免於成爲混混沌沌爬昇的被害人，更可以提供您生活幸福、事業滿意的指針。

第三篇　能力的管理

本篇將告訴您如何與他人共事，以及如何提高您的經營效率與能力。

> 我們已經把這個生存的環境，矯正得太過火，現在我們必須反過來矯正我們自己，俾能在這個新環境中適應生存。
>
> N. Wiener

心得紀要

心 得 紀 要

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com