

20世纪最敏锐的社会和心理学发现

彼得原理

The Peter Principle

华章经典 · 管理

L A U R E N C E J . P E T E R



〔美〕 劳伦斯 J. 彼得 著
雷蒙德·赫尔
Raymond Hull



机械工业出版社
China Machine Press

彼得原理

The Peter Principle

华 章 经 典 · 管 理

L A U R E N C E J . P E T E R



〔美〕 劳伦斯 J. 彼得 著
雷蒙德·赫尔
Raymond Hull

阎佳 司茹 译



机械工业出版社
China Machine Press

Laurence J. Peter, Raymond Hull. The Peter Principle.

Copyright © 1969 by William Morrow & Co., Inc.

Published by arrangement with William Morrow & Co.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由William Morrow & Co.授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2006-4277

图书在版编目（CIP）数据

彼得原理/（美）彼得（Peter, L. J.），（美）赫尔（Hull, R.）著；阎佳等译。—北京：机械工业出版社，2007.4

（华章经典·管理）

书名原文：The Peter Principle

ISBN 978-7-111-20456-5

I. 彼… II. ①彼… ②赫… ③阎… III. 组织行为学 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第144489号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：程天祥

版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2007年4月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 12印张

定价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

出版说明

自从1911年弗雷德里克·泰勒的《科学管理原理》出版至今，漫长的管理历程中不断涌现出灿若星河的经典之作。它们在管理的天空中辉映着耀眼的光芒，如北极星般指引着管理者们不断前行。这些书籍之所以被称为“管理经典”，是因为在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，它们提出的管理问题依然存在，它们总结的管理经验依然有益，它们研究的管理逻辑依然普遍，它们创造的管理方法依然有效。

中国的管理学习者对于管理经典可以说是耳熟能详，但鉴于出版时间的久远、零乱和翻译的局限，很多时候只能望书名而兴叹。“华章经典·管理”丛书此次推出，不仅进行了系列的出版安排，而且全部重新翻译，并统一装帧设计，望能为管理学界提供一套便于学习的精良读本。

中国的管理实践者身处的内外环境是变化的，面对的技术工具是先进的，接触的理论方法是多样的，面临的企业增长是快速的，管理者几乎没有试错的时间。那么要如何提升自己的管理水平，才能使自己在竞争中立于不败之地？最好的方法就是找到基本的管理理论。管理经典就如一盏明灯，既是最基本的管理，也是更高的管理。因此，阅读这套丛书对管理实践者来说，正可谓受益良多。

“华章经典·管理”系列丛书追求与时俱进。一方面，从古典管理理论起，至当代管理思想止，我们选取对中国的管理实践者和学习者仍然有益的著作，进行原汁原味的翻译，并请专业译者加强对管理术语的关注，确保译文的流畅性和专业性。另一方面，结合中国的管理现状，我们邀请来自企业界、教育界、传媒界的专家对这些著作进行最新的解读。

这些工作也远非凭华章一己之力可以完成，本套丛书得到了各界专家的支持与帮助，在此一并感谢：

包 政	陈春花	陈佳贵	冯 仑	黄群慧	李新春
李 政	罗 珉	马风才	彭志强	邵明路	石晓军
王以华	王永贵	吴伯凡	吴晓波	席酉民	肖知兴
邢以群	颜杰华	杨 斌	张瑞敏	赵曙明	

“华章经管”自创设以来，十年中一直致力于为中国读者提供世界管理图书的阅读价值，以知识促进中国企业的成长。“华章经典·管理”丛书秉承这一理念，精心编辑，诚意打造。仅盼这套丛书能借大师经典之名，为更多管理实践者和学习者创造出更为有效的价值。若您确有收获，那么作为经管出版人，心下慰矣。

总 序

-----FOREWORD-----

学习管理 感悟管理 演练管理 享受管理

如今，市场上经管类图书可以说琳琅满目、鱼龙混杂，时髦的名词和概念一浪接一浪滚滚而来，不断从一个新理念转到另一个新理念，传播给大众的管理概念和口号不断翻新，读者的阅读成本和选择成本不断上升。在这个浮躁的社会时期，出版商有时提供给读者的不再是精神食粮，而是噪音和思维杂质，常常使希望阅读、学习和提升的管理者无所适从，找不到精神归依。任何一门学问，如果割断了与自身历史的联系，就只能成为一个临时的避难所，而不再是一座宏伟的城堡。

针对这种情况，机械工业出版社号召大家回归经典，阅读经典。并以身作则，出版了这套“华章经典”系列，分设三个子系——管理、金融投资和经济。

“华章经典·管理”系列第一批将推出泰勒、法约尔和福列特的作品，后续将会穿越现代管理丛林，收录巴纳德、马斯洛、列维特、明茨伯格、西蒙和马奇等各种流派的管理大师的作品。同时，也将收录少量对管理实践有过重要推动作用的实用管理方法。

作为管理研究战线的一员，我为此而感到高兴，也为受邀给该系列作序而感到荣幸！随着经济全球化和知识经济的到来，知识的更新速度迅速提升，管理知识更是日新月异，丰富多彩。我们知道，大部分自然科学的原理不会随时间变化而失效，但因管理的许多知

识与环境和管理情境有关，可能会随着时间和管理情境的变迁而失去价值。于是，人们不禁要问：“管理经典”系列的出版是否还有现实意义？坦率地讲，许多贴有流行标签的管理理论或方法，可能会因时间和环境的变化而失去现实价值，但类似于自然科学和经济学，管理的知识也有其基本原理和经典理论，这些东西并不会随时间的流逝而失效；另外，正由于管理有许多与情境和人有关的理论、感悟、智慧的结晶、哲学的思考，反倒会随历史的积淀和经历的丰富而不断发展和深化，绽放出更富历史感、更富真知的光彩。换句话说，不少创造经典的大师可能已经走了，但其思想和智慧还活着！不少浮华的流行概念和观点死了，但其背后的经典还闪闪发光！在这套管理经典系列里，我们可以追本溯源，也依然可以欣赏到对现代管理有着基础支撑作用的管理思想、智慧和理论。

观察丰富多彩的管理实践，不难发现：有的企业家、管理者忙得焦头烂额，被事务困扰得痛苦不堪，结果事业做得还不好；有的企业家、管理者却显得轻松自如、潇洒飘逸、举重若轻，而且事业也红红火火、蒸蒸日上。是什么使他们的行为大相径庭，结果天壤有别？一般的回答是能力差异。我不否认人和人之间的能力有差别，但更想强调能力背后的心态、思维方式、理念问题，即怎样看待管理？怎样面对问题？怎样定位人生？管理因与人有关，始终处于一种动态的竞争和博弈的环境下，因而管理永远都是复杂和富于挑战的活动。要做好管理，成为优秀的企业家和管理者，除了我们经常挂在嘴边的许多素质和技能外，我认为最重要的是管理的热情，即首先要热爱管理，将管理视为自己生存和生活不可分割的一部分，去体验管理和享受管理。其次，管理永远与问题和挑战相伴。我经常讲，没有一个企业或单位没有问题，管理问题就像海边的礁石，企业运行状况良好时，问题被掩盖了；企业运行状况恶化时，所有的问题就都暴露出来了。实际上涨潮时最容易解决问题，但此时也最容易忽视问题，等退潮时问题都出来了，解决问题的最好时机也过去了。面对管理问题，高手似乎总能抓住少数几个关键问题，显得举重若轻，大量小问题也会随着大问题的解决而消失。而低手却经常认认真真地面对所有问题，深陷于问题网中，结果耽误了大事。

人生的价值在于不断战胜自我，征服一次管理难题，实际上不仅是人生的一种体验，更是对自己能力的一次检验。若能这样看问题，迎接管理挑战就不再是一种痛苦，而成为一种愉悦的人生享受。因此，从管理现实中我们也能体会到，管理的有效性和真正驾驭需要管理知识、艺术、经验和智慧的综合运用。

高水平的管理有点像表演杂技，杂技演员高难度的技艺在常人看来很神奇，但这些令人眼花缭乱的表演实际上是建立在科学规律和演员根据自身特点及能力对其创造性的运用上。管理的神奇也主要体现在管理者根据自身特点、能力以及其组织和环境的情况，对基本管理原理的创造性应用上。

因为“管理是管理者的生活”，我经常劝告管理者要“享受管理”。而要想真正做到，除了正确的态度和高尚的境界外，还需要领悟管理的真谛；而要真正领悟管理的真谛，就需要学习掌握管理的基本知识和基本技能。当然，管理知识的来源有直接和间接之分，直接知识是通过自己亲身体验领悟而来，这样做过程太长，间接知识是通过学习或培训取得，这样过程较短，成效较快，两者相辅相成。

管理知识浩如烟海，管理技术和技能多如牛毛，而且随着时代和环境以及文化的变化，同一种知识和技术的应用还有很强的环境依赖性，这就使管理知识的学习变得很难把握，许多人不知道看什么样的书，有的人看完书或听完课后的体会是当时明白了，也听懂了，但仍不知道怎样管理！实际上管理的学习同经济学、自然科学等一样，首先在于掌握基本的思想和方法论。管理面对的是实际的企业、组织和人，一般规律对他们有用，但他们往往也有独特性，这也使管理具有科学、艺术、实务、思想等多种属性，所以不能僵化地看待管理知识，在理解和运用管理知识时一定要注意其使用对象的特殊性。其次，管理者手中能够应用的武器有两方面：科学的、带有普遍性的技术、方法，以及与人有关的随情况变化的涉及心理和行为的具有艺术特色的知识和经验。前者容易通过书本学习而获得，后者则要通过实践或案例教学来学习和体会。再次，管理重在明确目标以及其后围绕目标选择最佳或最满意的路径，而完成这一任务除了高瞻远瞩、运筹帷幄的能力以及丰富的知识和经验外，最基本

的是要学会和善用成本效益分析工具。最后，所谓“三人行必有我师”，无论成功与失败，任何管理实践中都蕴含着知识和经验，所以，对于管理来说，处处留心皆学问。要增加自己的管理知识和丰富自己的管理经验，就要善于观察组织及人的行为和实践活动，勤于思考和提炼，日积月累也是重要途径。

有人形象地比喻，管理类似下棋，基本的管理知识类似于对弈的基本规则，各种管理技能和成功的管理实践类似于总结出的各种棋谱，而实际的管理则由这些基本规则、各种棋谱演变出更加丰富多彩、变幻莫测的局势。水平接近者的比赛，赛前谁也难以确定局势的变化和输赢的结果。因此，管理的学习在于基本知识和基本技能，而要演化出神奇的管理实践，需在此基础上去感悟、去享受！

实际上，管理活动本身犹如一匹烈马，一架难以控制的飞机，要想驰向发展的愿景，飞向成功的辉煌未来，不仅要享受奔驰中飘逸的快感和飞翔时鸟瞰世界的心旷神怡，而且要享受成功后的收获，因此必须设法“驾驭”好管理。

我陪人练习驾车时曾深有体会地告诉驾驶者，开车的最高境界是用心，而不是动用身体，要把车当做你身体功能的一种延伸，使车与你融为一体，然后在你心神的指挥下，心到车到。“管理”这匹烈马或复杂难控的飞机何尝不是如此，它也是人类、领导者、管理者的功能的一种延伸、一种放大器，而要真正享受它和使它发挥功效，必须娴熟且到位地驾驭它。面对种种复杂的管理，更需要用心驾驭。

这里，作为序我没有对“华章经典·管理”系列本身给予太多介绍，只重点谈了如何学习管理，提升管理水平，最后达到享受管理。这是因为，大师的伟大、经典的重要均无需介绍，而我们面对的经典内容如此丰富多彩，再美的语言也难以精确刻画，只有靠读者自己去学习、去感悟、去思考、去探寻其真谛和智慧，我只是提供了我自认为研究和实践管理的途径和境界，希望这些文字有助于读者对管理的阅读、理解和思考！

席酉民 博士

译者序

-----FOR E W O R D-----

《彼得原理》是一本“老”书，1969年初版，也是一本小书，短短10万字而已。但读者应知，在管理学界，一本1969年的薄薄小册子，能挨过三十几个年头，时至今日仍可再版，那就绝不可等闲视之。那么，这本书到底有些什么特别之处呢？

译者愿替作者试答：黑色幽默。

按字典的解释，所谓原理，是指普遍或基本的规律，如最最经典的几何原理。本书虽名为《彼得原理》，但此原理非彼原理，反倒是一套似是而非的黑色幽默。作者虽然拼命绷着脸作严肃状，暗地却早已笑断了肚肠。可要芸芸众生理解冷面热肠的幽默，难度不小，一开始，人们甚至根本不知道该以何种态度来看待这部作品。且看作者曾在初版自序中“无奈”道：“最后定稿被交付给几家大出版社的编辑，第一位编辑退稿时附函声明：‘我们看不出此书有任何盈利可能，因此无法鼓励你继续写下去。’下一位编辑写道：‘阁下不该以如此轻松的笔调讨论这么严肃的主题。’另一位建议：‘假如你写的是喜剧，就不该涵盖那么多悲剧案例研究。’又一名说道：‘假如你决心把它重写成诙谐的作品或是严肃的科学论述，我会重新考虑出版此书。’一连十四封拒绝通知函接踵而来。”

较之美国人，我们中国人有另一种幽默感。我在Google和百度上搜索，不少地方都把《彼得原理》当成管理学上的经典原理，一板一眼地郑重

介绍。也难怪，管理学是个舶来品，更何况名为“原理”的东西，岂敢掉以轻心呢，必须严肃，严肃，再严肃。这种以严肃对幽默的劲头，按苏珊·桑塔格（Susan Sontag）的说法，实在是“坎普”的至高境界哩。

以译者浅见，《彼得原理》和《第二十二条军规》一样，本就是个圈套，若被它套进去了，那就保证跳不出来。不信，你就用书里提到的条条款款对照一下现实生活。瞧这一句，“在层级组织中，每一个员工都有可能晋升到不胜任阶层”，说得对极了；“每一个职位最终都会由对工作不胜任的员工把持”，嘿嘿，正是如此。很好，读者先生（或女士），恭喜，你已经被套进去了。

以“套中人”的眼界看来，我们会觉得《彼得原理》根本是组织中人无法摆脱的噩梦。作者在书中提到的“药方”，似乎不具什么可行性。试想，回避晋升，那不是故意跟钱过不去吗？在我们这个发展中国家，跟钱过不去，那肯定是你的错。退一万步说，即便你真的愿意跟钱过不去，吃大亏的也是你：不晋升，那下岗、被炒鱿鱼，坏事回回都找上你。

这样一看，就很令人忧心忡忡。难道我们只有这样两个下场：要么在不胜任的职位上终老，要么沦为“弱势群体”？在1969年，的确如此。原因无他，那是一个大型组织盛行的年代。而一旦进入组织，我们的发展就只能是纵向的——往上，或者往下。但现在已是21世纪，大型组织不再是我们的惟一选择，相反，多方位发展的机会越来越多（当然，大型组织仍然有大型组织的好处，在中国，谁不羡慕电信、石油企业的高工资、高待遇、高福利呢）。这就好像《第二十二条军规》的主人公约瑟连，在军队里他玩不过这个圈套，于是跑掉了事。要摆脱《彼得原理》的支配，同样可以利用这个“跑掉”的做法。至于该怎么做，还请各位读者自行定夺。

碍于译者水平，疏漏在所难免，如读者在阅读过程中发现错处，或有心得愿意分享，请一定与我联系（herstory@163.net）。

阎佳

2006年11月1日于成都

作者简介

-----About the Author -----

劳伦斯 J. 彼得 (Laurence J. Peter)

生于加拿大，在华盛顿州立大学获得教育学博士学位。他经验丰富，先后担任教师、顾问、学校心理学指导、监狱讲师、咨询师和大学教授。他在专业杂志上发表过30多篇文章，并出版过《说明性教育》(*Prescriptive Teaching*, 1965) 一书。

雷蒙德·赫尔 (Raymond Hull)

监制过30部电视和舞台剧节目，并出版了4套舞台剧剧本。他的文章曾刊登于*Punch*、*Macleans*和*Esquire*等杂志。

前言

-----P R E F A C E-----

雷蒙德·赫尔

身为作家和记者，我常有特殊机会研究文明社会的运作方式。我调查并撰写过有关政府、工商业界、教育界以及文艺界的文章。我访问过各行各业以及社会里高、中、低各阶层的成员，并且仔细聆听过他们的心声。

我注意到，大部分人做事毛毛糙糙，只有极少数例外。因此不胜任者四处蔓延，一路凯旋。

我曾见过一座0.75英里长的高速路桥莫名倒塌，掉进海里，因为桥墩的设计完全要不得——尽管人们再三再四地检查过。

我曾见过城市规划者在一条大河的冲积平原上规划城市发展，而此地每隔一段时间必定发大水。

最近我读到英国某发电厂的三座巨型冷却塔倒塌——每座塔造价高达100万美元，可却连一阵强风都经受不起。

我还饶有兴趣地注意到，得克萨斯州休斯敦室内棒球场完工之后，人们才发现它完全不适合打棒球：在阳光灿烂的日子，由于天窗的反光，球手根本看不见高飞球会往哪儿飞。

我观察到，各种用具的制造商按惯例总会设立地区维修站，因为他们预料到——经验也证明了——很多产品在质保期内就会出故障。

我听无数司机抱怨过自己刚买的车就有各种各样的毛病，因此，当

我了解到近年来各大汽车制造商生产的汽车有20%都存在危险的制造缺陷，我毫不感到吃惊。

请别以为我是那种天生戴着有色眼镜的极端保守主义者，成天哀叹世风日下，人心不古。不胜任的事情自古就有，到处都有。

19世纪英国政论家麦考利（Macaulay）根据海军将领皮普斯（Samuel Pepys）的报告，描述了1684年英国海军的情形。“海军司令部简直是浪费、腐败、无知和懒惰的天才……他们的评估不可信任……合同得不到履行……从不进行强制检查……有些战时新兵虚弱透顶，要不赶紧加以训练，他们恐怕会在船停在岸边时掉进水里淹死。水手无法按时拿到薪水，只好把配给券打个六折，卖给放高利贷的。在海上航行的大多数船只，指挥者从未受过航海训练。”

后来当了英国首相的惠灵顿（Wellington）将军，在1810年去葡萄牙参战之前，翻阅了军队将领的花名册，无奈地说道：“我只盼望敌人看到这份名单时，也跟我一样不寒而栗。”

南北战争时的将领理查德·泰勒（Richard Taylor），谈到七日战役^①时评论说：“南军将领对地形所知甚少……在里士满城行军一天，就好像让他们在中非行军一样艰难。”

南军的罗伯特·E·李（Robert E. Lee）将军也曾分外苦涩地抱怨说：“我的命令根本没法执行。”

第二次世界大战的大部分时期，英国海陆空三军全都使用着比德军差得多的炸弹。早在1940年初，英国科学家就知道，只要在现有炸药里加一点廉价的铝粉，就能让炸弹威力翻倍。可这一知识一直到1943年底才得以推广。

^① 指当时美国南北军队在里士满附近进行的恶战。——译者注



他们预料到很多产品在质保期内就会出故障。⊖

插画标题：报复！

工匠（对买了割草机的老绅士）：“先生，我马上给它上油，而且立刻送到……”

顾客（命令口气）：“不不不！！——绝对不能给它上油！我不想让它上油！你得注意！我想要噪音！还有，你看看这儿——赶紧给我找台生了锈的机器！我邻居的孩子每天晚上鬼哭狼嚎闹到晚上10点，所以，”——（恶狠狠地）——“我准备每天早晨4点到6点开始割草！！”

画家：查尔斯·基恩（Charles Keene）

绘制年份：1888

⊖ 《彼得原理》的作者和出版商向Punch杂志表示衷心的感谢，谢谢他们允许本书复制其作品，并改写原插画标题。我们将为感兴趣的读者列出原作画家和出版年份，以及每幅插图初次出版时所使用的文字。

同样是在二战期间，一艘医疗船的澳大利亚指挥官在检验改装后的水箱时发现，水箱内壁居然涂上了剧毒的红铅——它足以把船上的所有人致于死地！

这些事情——还有成百上千的类似事件——我都曾看到过、读到过和听到过。于是我认为，不胜任这种状况，放诸四海而皆准也。

所以，当登月火箭因为什么东西忘了、坏了、失灵了、提前引爆了而发射失败时，我不再感到惊讶。

同样，当我看出政府雇佣的婚姻顾问居然是个同性恋时，我也不再大惊小怪。

我现在等着瞧的好戏是，政治家们无法实现竞选时许下的诺言。我以为，要是他们真的能办成什么事，那大概就是实现竞争对手的政治主张吧。

公共建设工程、政治、太空旅行以及类似偏远领域的大规模人类实践中出现的不胜任现象，已经够让人讨厌了，可事实并非如此，不胜任现象近在咫尺——它无处不在，流毒甚广。

就在我写下这些文字的当口，住在隔壁的女士正在打电话，她说的每一个字都清清楚楚地传进了我的耳朵。这时是晚上10点，住在另一边的男邻居因为感冒，早就上了床。我听见他断断续续的咳嗽声，他在床上一翻身，我还能听见弹簧吱呀作响。我住的可不是便宜公寓：这是一幢昂贵的、混凝土修建的现代化公寓大厦。当初设计并修建这房子的人是怎么回事？

有一天，我有个朋友买了一把钢锯回家，准备用它锯铁钉。刚锯了两下，锯条就折断了，锯身上的固定螺栓也随之报废。自然，这把钢锯再也没法用了。

上个星期，我在一所中学新修的礼堂讲台上想用录音机，但怎么也找不到电源。大楼的技术人员告诉我，他在这里工作了一年，始终找不到哪个开关能打开讲台下插座的电源。他怀疑插座里头根本就没接上线。

今天早晨我出门买台灯。在一家大型家具店，我找到了自己喜欢的台灯。店员正要替我包装，我却请他先试试看（近来我是越发小心谨慎）。他显然不常测试电器，因为他折腾了半天好不容易找到一个插座。最后他终于把灯插上了，可却怎么也点不亮！他又试了同一款式的其他台灯，还是点不亮。整批货的开关都有问题。我只好走了。

不久前，我自己装修别墅，订了600平方英尺的绝缘玻璃纤维。当时我寸步不离地守在订货处，确保店员把数量弄对。可心机废尽，效果枉然！建筑公司给我开的账单是700平方英尺，送来的货则是900平方英尺！

人们常常吹捧教育能治百病，可它对不胜任也只能干瞪眼。在教育的神殿里，不胜任现象肆无忌惮地发展。三分之一的高中毕业生连小学五年级的东西也读不懂。大学要为新生开阅读课，也早就不是什么新鲜事了。在一些大学里，20%的新生甚至看不明白教科书上的内容！

我本来定期收到某大学的信。15个月以前，我换了地址。我按惯例写信通知了校方，可邮件还是寄到我的旧地址。我写了两次变更地址的信，打了一通电话，最后干脆亲自上门说明。我手把手地指出他们记录上的错误通信地址，我一个字一个字地口述了新地址，我亲眼看着秘书把它记下来。但是，邮件还是照旧往老地址送。两天前事态有了新发展。住在我原先公寓一直替我收信的女士给我打电话说，她刚刚搬了家，而大学给我的信竟然紧跟着寄到了她的新地址！

就这样，我逐渐对无所不在的不胜任现象听之任之了。可我又想，如果能找出它的成因，或许还有望加以纠正。所以我开始提出问题。

我听到了各种说法。

银行家指责学校：“现在的孩子们没学会有效的劳动技能。”

老师谴责政治家：“政府如此人浮于事，你还能指望老百姓做什么？而且，他们还拒绝了我们提高教育经费的合理要求。要是每所学校都有一台电脑……”

无神论者痛斥教会：“……用天国的神话麻痹人们的心灵，让人们