

彼德處方

實戰智慧
叢書

170

李仁芳博士策劃

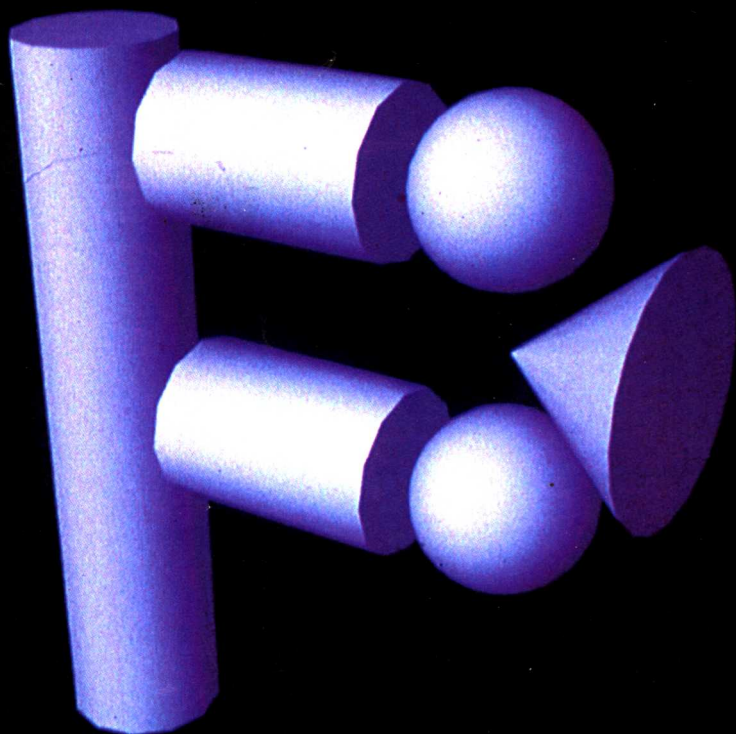
提供實戰經驗

啟發經營智慧

跨越終點職位66法則

《彼德原理》作者

勞倫斯・彼德／著 魯燕萍／譯



The peter prescription
by Dr. Laurence J. Peter.

實戰智慧叢書 ①⑦

彼得處方

——跨越終點職位66法則

魯燕萍／譯

The Peter Prescription

by Laurence J. Peter.

The Peter Prescription

Copyright© 1972 by Laurence J. Peter

© 1995 Chinese translation copyright by Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.

Published by arrangement with William Morrow & Co.

through Bardon-Chinese Media Agency

All rights reserved.

實戰智慧叢書①⑦

彼德處方——跨越終點職位 66 法則

原 書／The Peter Prescription

作 者／Dr. Laurence J. Peter

譯 者／魯 燕 萍

策 劃／李 仁 芳 博 士

責任編輯／劉 慧 麗

發行人／王 榮 文

出版者／遠流出版事業股份有限公司

臺北市汀州路三段184號七樓之五

郵撥／0189456-1

電話／(02) 365-3707 傳真／365-8989

發行代理／信報股份有限公司

電話／(02) 365-1212 傳真／365-7979

著作權顧問／蕭雄淋律師

法律顧問／王秀哲律師・董安丹律師

排 版／普辰電腦排版有限公司

印 刷／優文印刷股份有限公司

□1995(民84)年4月16日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 220 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-2530-1(英文版ISBN 0-688-05062-x)

《實戰智慧叢書》

出版緣起

王榮文

在此時此地推出《實戰智慧叢書》，基於下列兩個重要理由：其一，臺灣社會經濟發展已到達了面對現實強烈競爭時，迫切渴求實際指導知識的階段，以尋求贏的策略；其二，我們的商業活動，也已從國內競爭的基礎擴大到國際競爭的新領域，數十年來，歷經大大小小商戰，積存了點點滴滴的實戰經驗，也確實到了整理彙編的時刻，把這些智慧留下來，以求未來面對更嚴酷的挑戰時，能有所憑藉與突破。

我們特別強調「實戰」，因為我們認為唯有在面對競爭對手強而有力的挑戰與壓力之下，爲了求生、求勝而擬定的種種決策和執行過程，最值得我們珍惜。經驗來自每一場硬仗，所有的勝利成果，都是靠著參與者小心翼翼、步步爲營而得到的。我們現在與未來最需要的是腳踏實地的「行動家」，而不是缺乏實際商場作戰經驗、徒憑理想的「空想家」。

我們重視「智慧」。「智慧」是衝破難局、克敵致勝的關鍵所在。在實戰中，若缺乏智慧的導引，只恃暴虎馮河之勇，與莽夫有什麼不一樣？翻開行銷史上赫赫戰役，都是以智取勝，才能建

立起榮耀的殿堂。孫子兵法云：「兵者，詭道也。」意思也指明在競爭場上，智慧的重要性與不可取代性。

《實戰智慧叢書》的基本精神就是提供實戰經驗，啟發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，為未來建立「中國式管理」，鋪設牢固的基礎。

遠流出版公司《實戰智慧叢書》將繼續選擇優良讀物呈獻給國人。一方面請專人蒐集歐、美、日最新有關這類書籍譯介出版；另一方面，約聘專家學者對國人累積的經驗智慧，作深入的整編與研究。我們希望這兩條源流並行不悖，前者在汲取先進國家的智慧，作為他山之石；後者則是強固我們經營根本的唯一門徑。今天不做，明天會後悔的事，就必須立即去做。臺灣經濟的前途，或亦繫於有心人士，一起來參與譯介或撰述，集涓滴成洪流，為明日臺灣的繁榮共同奮鬥。

這套叢書的前五十三種，我們請到周浩正先生主持，他為叢書開拓了可觀的視野，奠定了紮實的基礎；從第五十四種起，由蘇拾平先生主編，由於他有在傳播媒體工作的經驗，更豐富了叢書的內容；自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，他個人在實務工作上有豐富的操作經驗；自第一三九種起，由輔大管研所教授李仁芳博士擔任策劃，希望借重他在學界、企業界的長期工作心得，能為叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的遠景。

策劃者的話

李仁廿八

企業人一向是社經變局的敏銳嗅覺者，更是最踏實的務實主義者。

九〇年代，意識型態的對抗雖然過去，產業戰爭的時代卻正方興未艾。

九〇年代的世界是霸權顛覆、典範轉移的年代：政治上蘇聯解體；經濟上，通用汽車(GM)、IBM虧損累累——昔日帝國威勢不再，風華盡失。

九〇年代的台灣是價值重估、資源重分配的年代：政治上，當年的嫡系一夕之間變偏房；經濟上，「大陸中國」即將成為「海洋台灣」勃興「鉅型跨國工業公司」(Giant Multinational Industrial Corporations)的關鍵槓桿因素。「大陸因子」正在改變企業集團掌控資源能力的排序——五年之內，台灣大企業的排名勢將出現斬新次序。

企業人(追求筆直上昇精神的企業人！)如何在亂世(政治)與亂市(經濟)中求生？

外在環境一片驚濤駭浪，如果未能抓準新世界的砥柱南針，在舊世界獲利最多者，在新世界

將受傷最大。

亂市浮生中，如果能堅守正確的安身立命之道，在舊世界身處權勢邊陲弱勢者，在新世界將掌控權勢舞台新中央。

《實戰智慧叢書》所提出的視野與觀點，綜合來看，盼望可以讓台灣、香港、大陸乃至全球華人經濟圈的企業人，能夠在亂世與亂市中智珠在握、回歸基本，不致目眩神迷，在企業生涯與個人前程規劃中，亂了章法。

四十年筆路藍縷，八百億美元出口創匯的產業台灣(Corporate Taiwan)經驗，需要從產業史的角度記錄、分析，讓台灣產業有史為鑑，以通古今之變，俾能鑑往知來。

《實戰智慧叢書》將註記環境今昔之變，詮釋組織興衰之理。加緊台灣產業史、企業史的記錄與分析工作。從本土產業、企業發展經驗中，提煉台灣自己的組織語彙與管理思想典範。切實協助台灣產業能有史為鑑，知興亡、知得失，並進而提升台灣乃至華人經濟圈的生產力。

我們深深確信，植根於本土經驗的經營實戰智慧是絕對無可替代的。另一方面，我們也要留心蒐集、篩選歐、美、日等產業先進國家與全球產業競局的著名商戰戰役與領軍作戰企業執行首長深具啟發性的動人事蹟，加入本叢書譯介出版，俾益我們的企業人吸取其實戰智慧，作為自我攻錯的他山之石。

追求筆直上昇精神的企業人！無論在舊世界中，你的地位與勝負如何，在舊典範大滅絕、新秩序大勃興的九〇年代，《實戰智慧叢書》會是你個人前程與事業生涯規劃中極具座標參考作用的羅盤南針，也將是每個企業人往二十一世紀新世界的探險旅程中，協助你抓準航向，亂中求勝的正確新地圖。

【策劃者簡介】李仁芳教授，一九五一年生於台北新莊。曾任職於輔仁大學管理學研究所所長，兼企管系系主任，現為管研所教授，主授「組織理論」與「競爭策略」；並擔任聲寶文教基金會與聲寶工業研究所董事，以及管理科學學會大專院校管理學術促進委員會主任委員。近年研究工作重點在台灣產業史的記錄與分析。著有《管理心靈》、《產權體制、工作組織人間關係與組織生產力》等書。

前言：超越彼德原理

人皆有錯，但是如果橡擦比鉛筆先用完，那就是你用過頭了。

——堅肯斯(J. Jen-Kins)

自從人類發明輪子之後，就成了自己發明奇蹟的受害者。人類灌溉土地，生產豐富的食物；利用船帆統御無形的風，並充分運用湍流水力，將熱力轉化為蒸汽，以產生動力；還開發電力照明世界，發明複雜的電訊系統、核子分裂、電腦和鐳射光束；進而開拓太空之旅，登陸月球。

在我一生當中，時代日新月异，但我擔心它是朝錯誤的方向邁進①。

——納許(O. Nash)

人類擁有以上各項輝煌，但同時也製造了許多不便。人類發展了一套相當繁複的官僚制度，即使是一件非常簡單的工作，恐怕也得大費周章，耗日費時才能完成。精心建立了郵政

系統，但是今天寄一封信，恐怕比以前用駿馬快遞郵件所花的時間更久；建造了噴射機，以圖在極短的時間內飛越大洋，但有趣的是，我們往往得在機場轉上個把鐘頭之後，才發現行李竟然早已飛抵另一個地點；在招呼站排隊等計程車，計程車也在排隊候客；試著打電話回家，但聽到的不是正常的訊號，而是一片靜寂，或是一段電話錄音，告訴對方線路正在忙；搭乘由電腦控制的列車，卻經常因系統故障而誤點。

在家裡，新的電器用品不是經常故障，就是買來沒多久就報銷了。售後服務和維修工程總是一拖再拖，等到電器好不容易送回買主手中，過不了多久又宣告罷工。

我們所謂的進步，就是以一件麻煩事，換另一件麻煩事。

——艾利斯 (H. Ellis)

政府送給老百姓一份報稅表，填表說明卻複雜得令人丈二金剛摸不著頭腦。他會看到這樣的說明：

「如果第15 a 行低於五千元，且只包括可扣繳薪金及低於二百元的紅利、利息、不可扣繳薪金，

此外如果第15b行不須任何調整，國稅局將會在結算稅額時，略去16、17、18、20、21、22、23、24、25、26行（但仍包括19行）。」

當人類沉醉在自己的輝煌成就之餘，如果能對犯過的重大謬誤反躬自省，他會發現，他很可能因為自己或他人的無能而深受其害。在學校，他也許碰到一個根本不會教書的老師，因而提不起一絲學習興趣。在工作上，他也許把自己發明的汽車交給技工檢驗，但不僅被打回票，而且還多了幾項原先沒有的缺點。透過選舉，他選出了一個承諾人民建構偉大新社會的政府，但這個政府卻連預算都平衡不了。

傾頹復傾頹，混亂重混亂，

世事益顯每下愈況。

——彌爾敦 (J. Milton)

根據我對「競爭力——無競爭力」現象的觀察研究，我為「彼德原理」下了如下的定義：在一個階級體系中，每名員工都會升到 he 無法勝任的職位。

我在研究「彼德原理」時發現，我不但創造了一門新學科，也創造了一門研究階級的階級學 (hierarchy)。

人類按照層級觀念，運作各項事務。在求學時期，從幼稚園到研究所的進階就是一個由淺入深的階級系統。商業上一切業務的運作，同樣都由各級員工分層負責。政府機構也是呈金字塔型結構，底層為廣大的納稅義務人，頂端則為國家領袖。軍隊、兄弟會、社會福利機構、體育活動，甚至於黑手黨，都呈現類似的階級型態。

因為我們在各種階級系統中工作，我們的生活又深受其影響，因此為維護我們自身的福祉，最好對階級系統做一番深入的了解。

每個階級系統都由不同的層級或類別組成，系統中的個體則分別隸屬於各個階級。如果一個人的能力很強，他就會對人類社會產生正面的貢獻。而傑出的表現又使他獲得升遷的機會，循此管道，他會從原來勝任愉快的層級，晉陞到自己無法勝任的階級。

世界上每一種工作，都會碰到無法勝任的人。只要給予充分的時間與升遷機會，這個能力不足的人終究會被調到這個職務上，他會在這個位子上原地踏步，把業務辦得一塌糊塗；他的表現不僅打擊了同事的士氣，更會嚴重妨害整個組織的效率。

「彼德原理」所關心的，不是一時的疏忽、失言，或偶犯的錯誤，因為每個人難免都會

出些小紕漏，「人非聖賢，孰能無過」就是這個道理。即使是歷史上最傑出的人物，也有百密一疏的時候。相反的，平常不怎麼能幹的人，偶而也會有出人意表的超水準演出。

我絕不和人斤斤計較，
因人性弱點所犯的錯。

——洛斯科蒙伯爵 (Earl of Roscommon)

雖然一個組織裡的正常營運績效，是所有尚未步入「終點職位」者共同努力的成績，但事實上人人都會受「彼德原理」的影響，因為大家都有升遷的機會。如果許多人都升到他們無法勝任的職位，機構裡便開始堆積枯枝朽木，缺乏效率的官僚體系越滾越大；之後，品質惡化、平庸抬頭、公司倒閉、政府崩潰、文明沒落；到末了，人類的未來也變得前途茫茫。

在當今這個瞬息萬變的時代，我們眼睜睜地看著「未來」在我們面前吞噬掉「現在」，人類從不曾對未來這麼茫然過。

——哈法 (E. Hoffer)

《彼德原理》出版之後，我收到了成千上百封「彼德原理」受害者寄來的信，要求我爲他們個人的問題提出解決的對策。每次在我演講結束之後，也都有聽衆要求我爲某些狀況對症下藥。所有這些問題可以歸納成兩大類：（一）如何才能避免「終點職位癥候羣」？（二）身爲經理級主管者，如何才能知才善任？《彼德處方》就是針對這些問題而寫的。

書籍的真正目的，就是吸引讀者心靈，並進而促其實踐書中思想。

——莫里 (C. Morley)

許多作者似乎頗能爲讀者提供各式萬靈丹，其實他們根本對問題一竅不通。《彼德處方》不是這種不負責任的書。我對「彼德原理」的運作情形瞭若指掌，而我提出的解決方法都是經年累月的研究結晶。我通常不建議簡單速成的對策，但只要按照我開出的處方去做，一定會獲得莫大的滿足感與真正的成就感。

人類的所有問題都能找到簡速的解決之道——它們乾淨俐落、實際可行，卻大錯特錯。

——曼肯 (H. L. Mencken)

《彼德處方》的宗旨，就是使生活各個層面都能過得很快樂。人們可以透過自我實現，或藉著發揮最大潛能，避免誤蹈效率不彰的漩渦，達到追求快樂的目標。本書所有理念都濃縮在以下這句話中：

彼德處方：追求更美好的生活。

真正的進步是不斷向前邁進，而非往上攀升到無法勝任的職位。《彼德處方》要告訴你，通向成就的正確途徑，就是不斷向前追求更美好的生活，而非向上攀緣，終至過著一種自己全然無法控制的生活。《彼德處方》將漫不經心的向上升遷方式予以淘汰，取而代之的是注重生活品質的積極態度。

只要向前走，我那裡都去。

——李文斯頓 (D. Livingstone)

我將《彼德處方》分爲三部分加以鋪陳：

第一篇 不適任的單調工作

本篇將讓你對「彼德原理」的了解更爲精進，並超越某些弊病，此外，你也能進一步認清爲何大部分的傳統解決方式，不但無法排難解紛，反而徒增困擾。

第二篇 保持實力

研習本篇，能傳授使你如何活出創造力、自信心與能力的祕訣。本篇將爲你闡明，如何避免成爲盲目升遷的犧牲品，並且提綱挈領地羅列追求快樂生活、從事業獲致成就感的不二法門。

第三篇 追求實力

本篇將告訴你，如何成功地與人交往，以及身爲經理級主管的你，該如何使工作效率及能力更上一層樓。

我們把周遭環境改變得如此劇烈，現在，我們必須調整自己，才能在此劇變後的新環境

中生存。

——韋納 (N. Wiener)

註釋

① 這兩段引言有助於結合新舊點子。

一位作家最偉大的貢獻，是使新鮮事看來熟悉，使熟悉的事物看來新鮮。

——謝克瑞 (W. Thackeray)