

實戰智慧
叢書

17

鄭書慧主編

Laurence J. Peter / 著
Raymond Hull / 著
陳 美 容 / 譯

彼得原理

爲何事情總是弄砸了

The Peter Principle



提
供
實
戰
經
驗
·
啓
發
經
理
思

【譯者簡介】

陳美蓉，輔仁大學英語研究所畢業，目前任教於輔大推廣部，並擔任輔大英語研究所助教，業餘從事翻譯、寫作。

【作者簡介】

勞倫斯·彼德(Laurence J. Peter)：華盛頓州立大學教育哲學博士，曾任教師、顧問、大學教授，以寫作「彼德原理」、「彼德處方」、「彼德計畫」等書名聞全球。

雷蒙·胡爾(Raymond Hull)：曾製作三十齣電視及舞台劇，並出版四部舞台劇本。多才多藝，專文常刊載於歐美著名雜誌。

《實戰智慧叢書》

13 公關手冊

William Parkhurst / 著 施寄青 / 譯

14 求職指南

Robert Halt / 著 洪殷銘 / 譯

15 人才僱用決策

Robert Halt / 著 余國芳 / 譯

16 鼓舞

郭泰 / 編著

17 彼德原理

Laurence Peter, Raymond Hull / 著
陳美容 / 譯

□鄭書慧主編□

實戰智慧叢書

◆遠流出版公司

The Peter Principle

Copyright© 1969 by William Morrow and Company, Inc.
Published by arrangement with William Morrow and
Company, Inc. through Bardon—Chinese Media Agency.
Translation Copyright© 1992 by Yuan—Liou Publishing
Co., Ltd.
All rights reserved.

實戰智慧叢書⑰

彼德原理

——爲何事情總是弄砸了

原 書／The Peter Principle
作 者／Dr. Laurence J. Peter, Raymond Hull
譯 者／陳 美 容
主 編／鄭 書 慧
責任編輯／丁 希 如

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

排 版／鴻霖電腦排版有限公司
印 刷／優文印刷股份有限公司
□ 1992 (民 81) 年 9 月 1 日 初版一刷

行政院新聞局局版臺業字第1295號

售價 160 元 (缺頁或破損的書，請寄回更換)

* 本書經由博達著作權代理有限公司取得中文版獨家授權

版權所有・翻印必究 (Printed in Taiwan)

ISBN 957-32-1648-5

實戰智慧叢書①⑦

彼德原理

The Peter Principle

Dr. Laurence J. Peter, Raymond Hull／著

陳美容／譯

C93

C912

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為了求生、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、步步為營而得到的。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，啓發經營智慧。每本書都以人人可以懂的文字語言，綜述整理，爲未來建立「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，作爲他山之石；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，爲明白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，他爲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，更豐實了叢書的內容，自第一一六種起，由鄭書慧先生接手主編，希望藉由他個人在實務工作上操作的經驗，能爲叢書的未來，繼續開創「前瞻」、「深廣」與「務實」的未來。

《實戰智慧叢書》

主編的話

鄭書

今天，我們面臨一個轉變的時代——一切都在變，許多我們以前不敢想像的、不以爲然的事情，現在都一一實現了。

共產主義在一夜之間崩潰、東西德的合併、蘇聯的解體，在在都證明了時代在變，一切都在變。然而在這個變動的時代，每一個現代人及每一個企業，要何以自處、如何處得好及出色呢？只有兩種情形可以幫助我們，就是更加充實我們的智慧及增加我們的實戰經驗。

《實戰智慧叢書》原本即是強調「實戰」，因爲我們認爲唯有在面對競爭、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「珍惜」；也重視「智慧」，因爲智慧是衝破難局、克敵制勝的關鍵所在。

經驗是不能徒憑移植的，真正有用而能被我們所接納的經驗，必定是植根於本土的，所以，《實戰智慧叢書》

的出版內容，於譯介國外最新、最具實用價值、最適合國情的重要著作之外，我們念茲在茲的是如何讓所有經驗智慧生根。因此，我們希望能夠看到結合民族性、區域性及因特殊環境因素等形成的國人獨有的經營理念的闡發：我們相信在這塊土地上的商業領域裏，一定有許多充滿啓迪的「故事」與「經驗」正等著我們去發掘、整理、記錄，這些才是《實戰智慧叢書》真正及終極的目標。

在西方流傳著一則古老的笑話：有一位下級軍官問腓特烈大帝說：「我跟隨你出生入死，歷經百戰，為什麼始終只能位居低層，不能像另外許多袍澤一樣，節節高陞，光宗耀祖呢？」腓特烈大帝面帶微笑，指著一頭正由身邊經過，馱運輜重的驢子答道：「你知道嗎？這頭驢子也和你一樣，跟著我出生入死，身經百戰，但牠仍然只是一頭驢子哩。」

今天，我們看到許多行業，譬如：航空、百貨、半導體在美國紛紛面臨倒閉與崩潰的壓力與事實。為什麼這些在國外不易經營與經營不下去的行業，在國內反而欣欣向榮；人們躍躍欲試？我們有沒有真正深思，在全世界一片指責台灣貪婪聲中，為什麼台灣會有錢與有條件貪婪？及在全球的不景氣中，台灣却能一枝獨秀、屹立不搖？

答案很明顯地已經凸現在我們的面前，那即是一在我們的社會裡有一群人，他們默默地在耕耘、努力、付出；

他們這樣做已經做了四十年。也因為有著他們，我們的社會才會有今天這個得來不易經濟的奇蹟！

今天《**實戰智慧叢書**》已經忠實地發掘、整理記錄了一部份「資料」與「經驗」下來。當然，這個工作不是即興的與一時的，我們必須繼續走下去，除了已經在做、從事的人士之外，有志一同之士、同好，盍興乎來？

今天，只有知道充實自己智慧、增加實戰經驗的人士，能參與下一波的「變動」與「挑戰」……。

自序

勞倫斯·彼德

有時要某項原理的發現者確認他發現的時間是十分困難的。彼德原理並非突然闖進我腦裡，而是觀察了人們的不勝任行為多年後，我才漸漸意識到它的存在，因此我似乎應該提供讀者們該原理的發現過程。

每個狹縫中作梗的凝塊

儘管某些人能克盡其責完全發揮功能，但我發現另有某些人已超乎他們能勝任的階層而慣於草率行事、帶給同事挫敗感、並腐化組織的辦事效率。鑑於此我得到一個合理的結論：世上任何工作總有某個地方的某個人無法勝任，只要有足夠時間和升遷機會，那個不能勝任的人終將得到那份工作！

而我所關切的倒不是失察、失言、失足等你、我都會感到困窘的偶然過失，每個人都會犯錯，再能幹的人終其一生總有犯錯的經驗。反過來說，那些經常性不適任的人，經由散漫的行為，有時也會瞎碰碰對了。因此，我要探

究的是更深層的原理，藉以解釋為什麼會有那麼多重要的職位被不能勝任、不能盡到各別職責的人所把持著。

頂峰的朽物（高處不勝寒）

彼德原理首次公開發表於一九六〇年九月的一次研習會上（該會由聯邦出資舉辦）。當時我的聽眾是一群負責教育研究計畫的主管，因為每位與會人士都已完成圓滿的提議書，每個人也都已獲得報償晉升為一項或一項以上研究計畫的主管。這些人當中有些確實具有研究的本領，但是這和他們的獲得主管職位並無關聯。其他更多人則不擅於研究計畫。他們只是拚命地想複製一些老掉牙了的統計習題。

當我曉得他們打算花時間和納稅人的錢在無益的老套上時，我決心向他們引介彼德原理以便說明他們的困境。對我的演說他們的反應是敵意、嘲笑兼而有之。其中一名年輕的統計員捧腹大笑並真的從椅子上跌下來，之後他向人吐露說他的強烈反應是被我具冒犯意味的幽默演說所惹起的，而在那同一時刻，他正好注意到區域研究主管的臉一陣紅又一陣紫。

言外之意、弦外之音

雖然所有案例研究都經過精確編纂，且引用的資料也都符合事實，但我仍決定以諷刺的獨特手法呈現彼德原理

。因此，一九六〇到一九六四年間的全部演講中和隨後的文章裡，我採用了帶有幽默含意的實例，並以虛構的假名保護當事人免於受窘。

版權所有

一九六三年十二月，在一齣失敗演出的戲劇中場休息時段，我向雷蒙·胡爾解說為什麼主角會背對著觀眾說臺詞並朝舞臺兩側打手勢，該名原本稱職的演員已到達他的不勝任階層，原因是他企圖兼任演員、導演和製作人等多重角色。那段談話之後，胡爾先生說服我不該只是將彼德原理呈現給少數參加我演講的人，他堅稱應以書籍形式問世，此外，他又說如不出版取得版權，也許會有人將我的發現冠上別人的名義。於是我們兩人協議合作，而原稿也於一九六五年春完成。

彼德原理的受害人

最後定稿被交付給幾家大出版社的編輯，第一位編輯退稿時附函聲明：「我們看不出此書有任何營利可能，因此無法鼓勵你繼續寫下去，即使以配額方式銷售也不能確保該作的出版。」下一位編輯寫道：「閣下不該以如此輕鬆的筆調討論這麼嚴肅的主題。」另一位建議：「假如你寫的是喜劇，就不該涵蓋那麼多悲劇案例研究。」又一名

說道：「我會重新考慮出版此書，假如你將決心把它重寫成詼諧的作品或是嚴肅的科學論述。」十四封拒絕通知函接踵而來，兩年後我開始懷疑世人對我的發現是否已準備就緒了。

一次一丁點兒（化整爲零）

我們決議如下：如果出版界尚未準備好出版整本書，那麼我們或許可以透過一些短篇文章逐漸引介彼德原理。胡爾先生寫了一篇文章刊於一九六六年十二月的「士紳」（Esquire）雜誌，之後我替西方雜誌（洛杉磯時報，一九六七年四月十七日）撰寫有關彼德原理。讀者對該篇文章的反應十分熱烈，數月之內收到四百封以上的信件，邀請演講和索討文章的人也蜂擁而至，我於是儘可能地滿足他們的要求。

彼德原理的銷售情形，一九六八

一九六八年三月，威廉·莫洛出版社的總裁詢及彼德原理出書的可能性，我揮去原稿上的一層灰塵，隨即將它交給該社的編輯。

本書於一九六九年二月發行後，漸漸登上非小說類暢銷書排行榜的第一名，並持續榜首二十個星期。本書還列名於暢銷書排行榜長達一年以上，至今爲止（一九七〇）已轉譯成十四種語言。尤有甚者，本書成爲許多大學的必讀

課程，並成為許多研習會爭相討論的主題。

此外，本書還促成了幾個嚴肅的研究計畫，調查彼德原理的有效性如何，結果每項研究都證實我的觀察是正確無誤的。

急流勇退、見落後就收手

由於本書的出版我有很多機會可以一步登上我個人的不勝任階層，但是我婉拒了很多請我當經營顧問或當企管研習會主持人的要求。然而，儘管我辭退了那麼多提案，我仍無法保護自己超乎彼德原理的範疇。例如最近某企管學院邀請我去發表演說，卻排定我在同一時刻要出席五間以上不同的教室。此外，某個由工業工程師和系統分類專家聯合組成的協會請我去宣讀他們的協約內容，結果他們給我有關於日期、時間和地點的訊息全部錯誤。又，我買的各種器具依舊無法運作，不然就是三十天內故障失靈；我的車子從服務站檢修完回來後還是有一些不可思議的缺陷。至於政府機關則持續增訂影響我生活的各項法令，使得法令日益變多變雜而成為官僚式的繁文縟節。

死亡是大自然的警語（減速慢行）

我們總傾向於往我們的不勝任階層攀爬，彷彿愈高、愈多就代表愈好，可是環顧四周，我們看到的卻比比皆是

這種盲目追求下的犧牲者。

我們看到一批批人，而且是人類中的大多數人，爭先恐後、汲汲爭取到頭來終將是一場空的地位。他們擴大作戰、強化軍備，致使殺人過量、人口銳減；他們開發動力、增加生產，結果污染環境、擾亂了生命賴以維持的生態平衡。

如果人類想自救免於將來的生活無法忍受，首先就必須認清盲目擴增可能導致的後果。人們必須審查目標而明瞭所謂真正的進步是**向前**過更美善的生活，而非**向上**推擠到生命的完全不適應；人們必須明白：經驗品質的提昇遠比取得或擁有無用的物質還重要；人們必須重估生命的意義而決定運用聰明才智於保護人類、發展人文上，抑或是持續運用創造潛能於擴展無比巨大的死亡陷阱上。

人偶爾會在鏡中瞥見自己的身影而不能立即自我辨認，於是在不自知前就加以嘲笑一番，這樣的片刻裡正好可以使人進一步認識自己，本書期望扮演的正是那面鏡子。