

20世纪西方文化三大发现系列之一

彼得原理

莫让员工溃败在晋级的天梯上

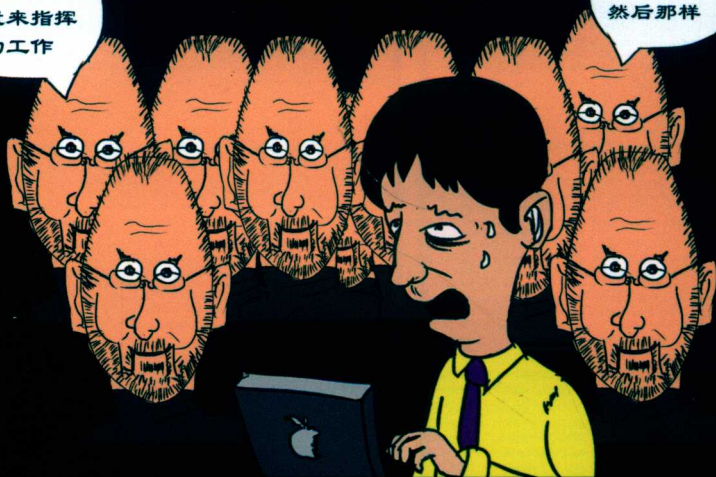
彼得螺旋 彼得高地 爬不完的晋升梯子 难以逾越晋升的玻璃天花板 晋升极限并发病

- 解开层级组织不胜任之谜的钥匙 医治公司团队效能低下的药方
- 管理学史上的一座里程碑 欧美各大公司和管理者争相学习研究

陈立之◎著

挤一挤
让我来指挥
他的工作

你要先这样
然后那样



THE PETER PRINCIPLE

中高层管理者必知 基层员工必知

台海出版社

20世纪西方文化三大发现系列之一

彼得原理

莫让员工溃败在晋级的天梯上

陈立之◎著



THE PETER PRINCIPLE

台海出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

彼得原理 / 陈立之著. -- 北京 : 台海出版社,

2018.12

ISBN 978-7-5168-2190-9

I. ①彼… II. ①陈… III. ①管理学—通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第268954号

彼得原理

著 者: 陈立之

责任编辑: 武 波 童媛媛

装帧设计: 李爱雪

版式设计: 尹清悦

责任印制: 蔡 旭

出版发行: 台海出版社

地 址: 北京市东城区景山东街20号 邮政编码: 100009

电 话: 010-64041652 (发行, 邮购)

传 真: 010-84045799 (总编室)

网 址: www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E - mail: thcbs@126.com

经 销: 全国各地新华书店

印 刷: 北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社联系调换

开 本: 880mm × 1280mm 1/32

字 数: 120千字 印 张: 6.5

版 次: 2019年1月第1版 印 次: 2019年1月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5168-2190-9

定 价: 32.00元

版权所有 翻印必究



20世纪西方文化三大发现

20世纪是一个经济飞速发展、科技不断进步、思想文化跃升的时代，人类在各个领域获得了前所未有的突破性进展，探索范围之广袤，发现真相之幽微，发明成果之丰盛，远非以前任何一个时代所能比拟。

那么，在文化领域中能够称得上世纪性的大发现是什么呢？是深埋于地下的远古文明的重见天日？是始终难见“庐山真面目”的外星人在地球上留下的神秘印迹？是突然间跳出来的某门高深莫测、天马行空、玄而又玄的奇谈玄学？

答案出乎你想象！它们既不是什么远古文明，也不是外星文明，更不是什么神奇玄学，而是几个“貌不惊人”、看似平常不过却又威力巨大的定律、原理。

它们就是墨菲定律、帕金森定律和彼得原理，三者并称为“20世纪西方文化三大发现”。



墨菲定律指出：会出错的，终将会出错。墨菲定律触及了每个人人性深处存在的隐痛，第一次将人们不愿意面对的事实曝光于大众之下。它忠告人们：面对人类的自身缺陷，我们最好还是想得更周到、全面一些，采取多种预防和保险措施，防止偶然发生的人为失误导致的灾难和损失。归根到底，“错误”与我们一样，都是这个世界的一部分，狂妄自大只会使我们自讨苦吃，畏惧失误让我们无法突破自我、获得新生，我们必须学会如何接受错误，并不断从中学习成功的经验。

帕金森定律告诉我们这样一个道理：不称职的行政官员一旦占据领导岗位，庞杂的机构和过多的冗员便不可避免，庸人占据着高位的现象也不可避免，整个行政管理系统就会形成恶性膨胀，陷入难以自拔的泥潭。帕金森定律是对官僚机构流弊的辛辣针砭，在人类历史上，它对由于行政权力扩张引发人浮于事、效率低下的“官场传染病”作了第一次大胆的、无情的揭露和抨击。帕金森定律是官僚主义或官僚主义现象的一种别称，常常被人们转载传诵，用来解释形形色色的“官场病”。

彼得原理揭示了长久以来存在于组织中被人们所漠视的人员任用的陷阱，发掘出了组织中管理混乱、“庸人当道”、人浮于事的深层根源。彼得原理警示我们：将一名员工晋升到一个无法很好发挥才能的岗位，不仅不是对本人的奖励，反而使其无法很好发挥才能，也给组织带来损失。彼得对彼得原理的诠释，成为20世纪以来最具洞察力的社会、心理领域的创见。

墨菲定律、帕金森定律和彼得原理的发现和提出，在人类

历史上具有开创性的意义，是人类文化史上的三座突兀醒目的里程碑。它们或是揭示了人们思想认识上的盲区，为人们战胜自己、战胜挫败指明了路径，或是点破了东西方各界、各行、各级行政组织和企业治理中沿袭已久、根深蒂固的效率低下的弊病，为组织医治人事顽症、革新工作局面开出了秘方。如今，三大定律经过人们的发扬光大，正越来越显示着其强大的效力，成千上万的人们借助它们改变了自己的命运，不可胜计的组织和公司应用它们走出了困境，焕发了活力，呈现欣欣向荣的辉煌景象。

三大定律是发现者们献给20世纪的三份厚礼，对于当时和现下都具有重要的警示、借鉴和指导意义。重新认识和了解这三大定律不仅是时代的需要，也是个人走向成功的必修课。鉴于此，我们组织专门人员广采博集、详尽考证、精心撰写，同时结合现实和时代发展趋势，将每个定律编撰成书，系统、全面解读了每一定律及与其息息相关的其他定律的内涵、现实指导意义及运用方法。本套丛书内容丰富，解读精辟，观点新颖，是读懂三大定律的理想读本。

此次我们将这三大定律合集，冠名“20世纪西方文化三大发现系列”出版，期望能给广大读者认识、了解、掌握、应用它们提供一把方便入门的钥匙，由此登堂入室，领悟三大定律的真谛，从而有所体会，有所收获，借此澄清思想和认识上的误区，突破生活、人际、学习、工作、事业等方面的困境，为人生注入新鲜的血液和强劲的动力，开创崭新广阔的人生新格局！

前 言

P r e f a c e

解开层级组织不胜任之谜的钥匙

管理学家劳伦斯·彼得1917年生于加拿大范库弗，1957年获美国华盛顿州立大学学士学位，后又获得该校教育哲学博士学位。他阅历丰富，博学多才，著述颇丰，他的名字还被收入了《美国名人榜》、《美国科学界名人录》和《国际名人传记辞典》等辞书中。

彼得博士在长期的教学实践中，一直关注组织和公司中人员的任用及团体效率的问题。他对组织中人员晋升的相关现象进行了系统、深入、透彻的研究，在对千百个有关组织中不能胜任的失败实例进行分析和归纳后，提出了著名的彼得原理。

彼得指出：在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。每一个职工由于在原有职位上工作成绩表现好（胜任），就将被提升到更高一级职位；其后，如果继续



胜任则将进一步被提升，直至到达他所不能胜任的职位。彼得由此导出的推论是，每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的职工所占据。层级组织的工作任务多半是由尚未达到不胜任阶层的员工完成的。

由于彼得原理的推出，使他无意间创设了一门崭新的科学——层级组织学。该科学是解开所有阶层制度之谜的钥匙，因此也是了解整个文明结构的关键所在。凡是置身于商业、工业、政治、行政、军事、宗教、教育各界的每个人都和层级组织息息相关，都受彼得原理的控制。彼得原理被认为是同帕金森定律有联系的。

彼得原理首次揭开了层级组织和公司中人员任用的弊端和由此引发的一系列的隐患。由此可以解释：组织机构为什么效率不高？为什么做领导的不做事，做具体事情的又不是领导？为什么组织中总是存在人浮于事、效率低下的通病？等等。

一石激起千层浪，彼得原理一经提出，在社会各界引发了强烈反响，各界人士纷纷给予高度评价。那么，彼得原理给我们怎样的启示呢？正如美国克莱斯勒汽车公司前总裁艾柯卡所指出的：“彼得原理针对两个问题，一是如何才能避免‘晋升极限并发症’；二是身为经理级主管，如何才能知人善任。”

身为领导者，要转换用人思路，改变单纯的“根据贡献或者资历决定晋升”的员工任用机制，要建立科学、合理的人员选聘机制，客观评价每一位职工的能力和水平，将他们安排到其可以胜任的岗位。同时要打通员工的晋升通道，让员工“条

条大路通罗马”，而不是“千军万马过独木桥”。

本书以翔实的资料、严谨的论述、犀利的观点对彼得原理进行了系统深入的解读，同时对彼得原理的各种变体、衍生定律以及与彼得原理有内在联系的其他重要定律、法则等也予以收录并进行解析和点评。通过阅读本书，广大读者特别是管理者们不仅能够加深对彼得原理的认识，而且可以学到一门深刻实用的学问，以此指导自己的工作、事业和生活，让自己的事业和人生迈上更高的台阶。

本书为在不胜任职位上迷茫烦恼的人们开出了获得快乐的处方，为滞留在层级组织底层郁郁不得志的人们指点顺利晋升的捷径，为高层管理者提供了知人善任、用好人才、管好人才、突破管理瓶颈、大幅提升效率的方法和途径。

彼得原理是一面镜子，不仅照出了组织和公司治理中的阴影，也照出了我们自身的不足，让管理者茅塞顿开，打开管理的通道，让普通员工心明眼亮，迈入职场的快车道。

感谢彼得博士的厚礼，向彼得博士致敬！

第 1 章 彼得原理：莫让员工溃败在晋级的天梯上 / 001

彼得高地——爬不完的晋升梯子 / 002

彼得螺旋——为何越来越多的人不胜任 / 004

莫让员工溃败在晋级的天梯上 / 006

有节制、有理性、有原则地升迁员工 / 008

晋升员工要重潜力而非业绩 / 009

转换用人思路，打通晋升通道 / 011

改革晋升机制，避开彼得原理陷阱 / 015

第 2 章 简道尔法则：知人善任是管理者的必修课 / 019

知人，是用人的首要前提 / 020

慧眼识英才，用人先识人 / 021

大材不能小用，小材不能大用 / 022

用兵点将，用合适的人做合适的事 / 024

用人要做到原则性和灵活性的统一 / 026

第 3 章 韦尔奇原则：用人得当，事半功倍 / 029

不能让外行人做内行事 / 030

别把飞机引擎装在拖拉机上 / 032

将恰当的人放在最恰当的位置上 / 034



用人之道在于扬长避短 / 036

让队伍中人人有施展才华的空间 / 038

第4章 德尼摩定律：人才任用，因人而异 / 041

用人切莫“看人挑担不吃力” / 042

不同性格采用不同的任用方式 / 043

按员工的特点和喜好分配工作 / 046

知人善任做管理，巧夺天工用人才 / 048

知人“五不”，不拘一格用人才 / 050

明确用人观，坚持“五坚持” / 053

第5章 艾科卡法则：能者上前，庸人靠边 / 057

效力强大的艾科卡“用人五法” / 058

领导要做分配工作的内行 / 060

领导正确指导，员工人人效劳 / 063

掌握和培养正确指导的能力 / 065

指导时的“不要”和“必要” / 068

六步让下属贯彻自己的意图 / 070

第6章 美即好效应：唯才是举，而非以貌取人 / 073

相貌不等于能力，以貌取人不可取 / 074

人不可貌相，海水不可斗量 / 075

走出凭印象用人的误区 / 076

坚持“唯才是举”的用人标准 / 078

择才须不拘一格，不可苛求完美 / 080

第 7 章 贝尔效应：管理者要甘当下属的人梯 / 083

- 发扬伯乐精神和人梯精神 / 084
- 推荐人才要有大公无私的胸怀 / 085
- 提携人才，贵在雪中送炭 / 087
- 善做“伯乐”，更要乐为“人梯” / 089

第 8 章 德西效应：把激励的法宝用好 / 093

- 为什么会产生德西效应？ / 094
- 薪酬激励，给员工一份保障 / 095
- 愿景激励，让期望产生动力 / 097
- 激励人心，把谢意送进心坎 / 099

第 9 章 秋尾法则：信任是激励的最好武器 / 103

- 信任——成就好员工，塑造好团队 / 104
- 在“尊重”和“信任”上下功夫 / 105
- 一份信任，换取十倍回报 / 107
- 把企业交到员工手里 / 109
- 赋予参与权，调动员工工作积极性 / 110

第 10 章 罗森塔尔效应：适当赞美能使平庸变骨干 / 113

- 赞赏——赞出好员工赏出好业绩 / 114
- 赞美让员工达到巅峰状态 / 115
- 领导会赞美，平庸变骨干 / 117
- 及时表扬员工的每一个进步 / 119
- 赞扬五原则——这样赞扬员工最有效 / 121



第 11 章 木桶定律：让所有“木板”维持最高度 / 123

不要忽视“短板”员工 / 124

激励有道，“短板”也可变“长板” / 125

注重人才组合，打造黄金搭档 / 127

不求个个拔尖，只求整体优势 / 129

优势互补，打造团队战斗力 / 132

第 12 章 鲇鱼效应：用“鲇鱼”激活“沙丁鱼” / 135

引入鲇鱼型人才，激活一潭死水 / 136

请来“鲇鱼”，管理无为而治 / 138

优胜劣汰，让员工跑起来 / 139

防止恶性竞争，倡导良性竞争 / 141

慎用“鲇鱼”，别让“鲇鱼”毁了团队 / 143

第 13 章 吉格勒定理：水无积无辽阔，人不养不成才 / 147

授员工以鱼，不如授员工以“渔” / 148

造人先于造物，用人不忘育人 / 150

岗位不同，培训亦有别 / 152

体验式培训——让员工跳出框外思考 / 154

第六项修炼——打造全面品质学习型组织 / 155

第 14 章 鲑鱼效应：魅力影响，让员工自动追随你 / 159

身教示范，做员工最好的教练 / 160

说一千道一万，不如以身示范 / 161

靠人格魅力聚拢和统御人心 / 163

加强自身修养，做下属的表率 / 164

以权服人，不如以德服人 / 166

第 15 章 南风法则：人性化是管理的最高境界 / 169

温暖胜于严寒，管理要有人情味 / 170

聚拢人心，激发下属工作积极性 / 172

以柔克刚，心平气和与员工沟通 / 174

恩威并重，讲原则也要讲感情 / 176

爱你的员工，他会百倍地爱企业 / 179

第 16 章 托利得定理：广开言路，集合众智无往不利 / 183

兼听则明偏信则暗，多听取民意 / 184

作风民主，接纳各方不同意见 / 185

要有从善如流、勇于纳谏的胸怀 / 187

鼓励员工建言献策，视员工意见为财富 / 188

广开各方言路，与员工达成共识 / 190

第1章

彼得原理：莫让员工溃败在晋级的天梯上

美国管理学家劳伦斯·彼得指出：在现代层级组织中，每一个职位最终都将被一个不能胜任其工作的员工所占据。这就是管理学上的彼得原理。



彼得高地——爬不完的晋升梯子

现代的层级组织制度，总是从下面来补充因晋升、辞职、退休、解雇等带来的空缺。人们一直把层级组织中的晋升看作是“攀登成功之梯”或“爬上权力之梯”。

层级组织通常被比喻为梯子，因为梯子和层级组织确有一些共同的特点。例如，梯子是让人向上爬的，而且阶梯越高，危险越大。

一个收入固定的人，平时能合理地掌握他的钱财。可一旦当他继承了一笔巨额财产后，他的理财能力就会变得无法胜任。

在政府层级组织中，一个称职的随从晋升为领导时，也会突然不称职。

称职的技术员当被提升为副总裁时，也可能会变成一个不称职的管理者。

以上各类晋升之所以变成不胜任，是因为它需要被提升者具备他以前所在职位所不需要的新能力。

一个一向负责质量工作的雇员，可能会被提升到一个他比较胜任的督监之职。然后，他或许还能升任管理方面的领导，虽然干起来有点吃力，但是他努力工作，如果层级组织的其他

条件有利的话，他还可能达到一种不称职状态——做个部门经理，这可能是他所能爬上的最高一层阶梯了。

这时，他需要花费大量的时间去做日常工作。如果有一群称职能干的下属的支持和帮助，他还可以勉强完成工作。

由于他看起来还算称职，加上领导者的威望，他也许会进一步得到晋升，即升任总经理——他现在已经达到了最大不称职状态。

作为一名总经理，他的主要责任是做与公司目标和政策紧密相关的决策，从负责质量工作到应付长远的目标和更抽象的观念，他越来越感到力所难及，这不仅给公司带来损失，而且也给他个人造成很大的伤害。

世界上每一个职位，都可能碰到无法胜任的人。或许，这个职员还在胜任或者勉强胜任状态，而他的上级已经濒临无法胜任。可以想见的是，如果他干得不错，终究会上升到所在的位置子。就算他比上级略胜一筹，再往上升，最终，他也将将在上一级或者再上一级职位上勉力为之，最终把工作搞得一塌糊涂。

很多人就这样在“爬不完的晋升梯子”上不断觊觎上一级职位，得到它，然后继续攀爬，希图登上职业中的“彼得高地”，从而成为彼得原理的现实注脚。