

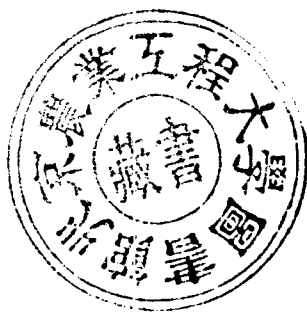
管理您的企业，您需要

经营 66 妙方

哈佛管理丛书

管理您的企業，您需要

經營66妙方



哈佛管理叢書

「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為企業提供最新的管理觀念與技術，適時為各企業解決一切管理上的問題，為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，為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為企業界提供新知識，共同為國內企業管理的現代化催生。

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)所選譯成中文的。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腳亂。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、震聾啟聵、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，銷售冊數達數百萬本。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。

唐炳發 謹識

中華民國69年5月

目

錄

導 言 彼得原理外一章.....	8
第一篇 枯燥無味的工作.....	12
第一章 向上衝與向上爬.....	13
第二章 性與社會或出生以後的生活.....	17
第三章 層級組織的退化.....	25
第四章 庸俗或官海浮沉.....	36
第二篇 保護您的能力.....	43
第五章 瞭解您自己或稍稍自省，於己有利.....	44
彼得第一妙方：彼得大補丸.....	46
彼得第二妙方：彼得安神衝.....	48
彼得第三妙方：彼得怡然丹.....	50
彼得第四妙方：彼得辟邪衝.....	52
彼得第五妙方：彼得英雄散.....	53
彼得第六妙方：彼得自重丹.....	54
彼得第七妙方：彼得入世膏.....	55
彼得第八妙方：彼得發誓丸.....	56
第六章 瞭解您的層級組織或爬上階梯.....	57
彼得第九妙方：彼得自畫像.....	69
彼得第十妙方：彼得覺察衝.....	70
彼得第十一妙方：彼得推衍衝.....	71
彼得第十二妙方：彼得解脫衝.....	72
彼得第十三妙方：彼得波加舞.....	73
第七章 瞭解您的方向或瞄準了再跳.....	75
彼得第十四妙方：彼得定向觀.....	76
彼得第十五妙方：彼得專心丹.....	78
彼得第十六妙方：彼得知足丸.....	79

彼得第十七妙方：彼得潛能散	80
彼得第十八妙方：彼得神算術	81
彼得第十九妙方：彼得預言術	82
彼得第二十妙方：彼得機遇法	83
彼得第二十一妙方：彼得安心法	84
第八章 認識保護能力的方法	85
彼得第二十二妙方：彼得自保術	86
彼得第二十三妙方：彼得裝傻法	87
彼得第二十四妙方：彼得迴避術	88
彼得第二十五妙方：彼得嘮叨術	89
第三篇 能力管理	91
第九章 能力目標或目標正確，一切都沒問題	92
彼得第二十六妙方：彼得前瞻術	94
彼得第二十七妙方：彼得建議術	96
彼得第二十八妙方：彼得集思法	97
彼得第二十九妙方：彼得保單	98
彼得第三十妙方：彼得地位	99
彼得第三十一妙方：彼得實際原理	101
彼得第三十二妙方：彼得把握重點法	102
彼得第三十三妙方：彼得分權法	103
彼得第三十四妙方：彼得精準原則	104
彼得第三十五妙方：彼得安和法	105
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	109
彼得第三十六妙方：彼得思考	108
彼得第三十七妙方：彼得及時丸	111
彼得第三十八妙方：彼得適時原則	112
彼得第三十九妙方：彼得執簡原理	114
彼得第四十妙方：彼得分隔法	115
彼得第四十一妙方：彼得希望法則	117
彼得第四十二妙方：彼得實踐原則	118
第十一章 預言的天賦未來就橫在我們前面	119
彼得第四十三妙方：彼得或然率	121
彼得第四十四妙方：彼得拔擢術	122
彼得第四十五妙方：彼得驗證原則	123

彼得第四十六妙方：彼得預試法	125
彼得第四十七妙方：彼得演戲法	128
彼得第四十八妙方：彼得試用法	129
彼得第四十九妙方：彼得繁殖術	130
彼得第五十妙方：彼得意識	131
第十二章 報酬奇蹟——何以人類如其所為而為	135
彼得第五十一妙方：彼得教學法	139
彼得第五十二妙方：彼得併用法	140
彼得第五十三妙方：彼得薪酬原則	143
彼得第五十四妙方：彼得陞遷法則	144
彼得第五十五妙方：彼得場位原則	145
彼得第五十六妙方：彼得績效準則	147
彼得第五十七妙方：彼得定理	148
彼得第五十八妙方：彼得利潤原則	149
彼得第五十九妙方：彼得保護法	150
彼得第六十妙方：彼得自選法	152
彼得第六十一妙方：彼得目標法則	153
彼得第六十二妙方：彼得參與	154
彼得第六十三妙方：彼得動力	155
彼得第六十四妙方：彼得讚賞	156
彼得第六十五妙方：彼得聲望	158
彼得第六十六妙方：彼得漸近法	159

導言—— 彼得原理外一章

人非至賢，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，選用「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，但是卻經常因為故障而遲到。

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

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。」

因為研究這一條「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，政府則以納稅國民為金字塔的基層，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。

因為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。

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者所寫來的信，要我為他們解答個人問題。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)做為一個經理人，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真正瞭解，就冒然提出答案，「彼得妙方」則不然。因為我對「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，並獲得真正成功的快樂。

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！

真正的進步是要向「前」邁進，而不是向「上」邁進，向上邁進會陷入無能。「彼得妙方」將為您揭開邁向真正成功的道路，並且告訴您要達到真正的成功，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

「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，反而會使問題更為嚴重。

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為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

第一篇

枯燥無味的工作

野獸都能自量力；
狗熊不會想飛翔，
跛馬三思而後行，
不敢飛躍五柵門，
如遇壕溝寬又深，
野狗自會繞道行，
只有人類愚又笨，
妄想對抗大自然，
大聲疾呼要忍耐，
頑冥不靈又好強，
只有天才所不欲，
始肯屈志順自然。

J. Swift

第一章

向上衝與向上爬

振金翼以期翔兮，
直上凌霄；
有騎陽融我雙翅兮，
大難難逃。

莎士比亞

人類追求某種目標的過程中，如果不幸遭遇到挫折時，最直截的反應就是投下更多的金錢，更多的人力，更多的精神或是更多的時間，不達目的絕不罷休。

可惡的「雄心」啊！
我為你付出了多麼昂貴的代價！

J. Dryden

莫老哥的海鮮餐廳

莫老哥是一個手藝不錯的廚師，對於海鮮的烹調更有一手，他在市中心區附近的一棟老式的大廈裏開了一家小小的海鮮餐廳。

莫式海鮮餐廳開張之後，由於價廉物美，餐廳的裝潢也算爽心悅目，因此生意很好，莫老哥每天親自掌廚，親目經營。他每天都自己開門，自己打烊，又從一家他們得過的魚貨行裏進海鮮，親自為客人烹調、親自招呼客人，因此客人都跟他成了朋友。

有一天快打烊的時候餐廳來了一老顧客孟迪卡，孟迪卡是從市區那邊趕來吃一道莫老哥做的海鮮，沒想到因為交通阻塞的關係而耽擱了。「真可惜沒在打烊之前趕到」孟迪卡說：「我想我還是改天再來吧！」

莫老哥說：「孟先生，沒有關係，請坐，請坐！如果不介意的話，我可以先給您弄點東西吃，然後您一面吃，我一面收拾。」

」孟迪卡聽了大為感動。

莫老哥是這家餐廳惟一的老闆，他有絕對的控制權，可以隨心所欲地下決定，因此他經常根據不同的情況而立刻自行決定處理的方法，每次都處理得很得當，莫老哥精神愉快、心裏滿足。莫氏海鮮餐廳門庭若市。

莫氏分店開張

兩個禮拜後，孟迪卡告訴莫老哥說有一個賺大錢的好機會來了，在市區的另外一端有一家餐廳地段很好，老闆即將退休，正打算把整個店都出讓。孟迪卡勸莫老哥去把這家餐廳頂下來，必然會大有搞頭。莫老哥聽了孟迪卡的勸告，真的以很便宜的代價把這家餐廳整個買下來，開了「莫氏餐廳分店」。

分店開張以後，莫老哥爲了兩邊兼顧，上午留在本店，下午到分店照顧。

莫老哥不在的時候，他並沒有授權給餐廳的師傅和跑堂的伙計來權宜處理各種發生的問題。爲了便於「管理」，他訂了一套規則。在採購方面，有採購規則，採買的人必須依照規則辦事。但是不久之後，莫老哥發現這些採購規則限制了採買人員的權力，在緊急的時候常因爲恪於規定而無法從最方便的供應商那兒來進貨，因此他又訂了一套「緊急狀況下的採購規則」。

除了這種規則之外，莫老哥又訂了「賒欠辦法」和「打烊時間規定」等等規則，要伙計們嚴格執行。即使孟迪卡在打烊時間趕到，伙計也根據莫老哥訂定的「規定」，立刻予以閉門羹。

孟迪卡認爲莫老哥對老朋友用這一套實在太過份，何況莫老哥有今天，孟迪卡還是功不可沒呢？莫老哥解釋說這是規定，不能任意破壞，否則整個餐廳就沒有辦法管。在孟迪卡心目中，莫氏餐廳已經失去了以前那一份親切感，品質也比以前差得多多，菜的味道更大不如前；他已經不再喜歡這一家餐廳了。

成立連鎖店

以後，莫老哥又開了兩家分店，他更不能花時間來親自監督了。由於大部份的時間他都不在餐廳裏面，因此問題也越來越多，爲了應付這些問題，他訂了一大堆的規章。以便於伙計們處理

各種偶發的情況。

莫氏餐廳的連鎖店越來越多，莫老哥對現場也越來越隔閡！每一家分店都透過「規章」來管理。進貨則由總辦公室來統一支配。所有的程序都標準化，在日漸擴展的制式組織結構中，老「莫氏餐廳」變成最小的一個單位。

在莫老哥所僱用的員工中，有四分之三都是餐飲業的門外漢，他們只負責執行規章條文、或遵照規章條文行事。規章、表格和標準化工作程序越多，莫老哥對生意的控制力就越少。他訂定規章的目的本來是要強化這種控制力，沒想到卻適得其反。

對於莫老哥企業的發展經過，以及其如何從有特色的餐廳退化一般性的食堂，我無庸贅言，明眼人只要稍加思索便不難得到全貌。現在每一個人都能夠認出莫氏連鎖餐廳屋頂上那個商標——一個旋轉著的塑膠大碗。餐廳裏的菜單都是標準化的，做出來的食物也是一成不變的大雜燴。顧客也不會再為莫老哥的菜而讚口不絕。總之，莫氏海鮮餐廳的一切都已經標準化。莫老哥本人則成為一個標標準準的組織人，每天坐在辦公室裏經營他的企業王國。

奴隸只有一個主人，但是野心家的主人却有一大堆，
只要對他的幸福能有所幫助的人，都是他的主人。

J. de La Bruyère

過份的擴展會造成體系的污染，吃得太多或是吃得太好會導致消化不良，而使健康受影響，甚至危及生命。內燃機用得太多會造成空氣污染。在土壤內加入適量的肥料可以增加產量，但是用多了可能反而有害；殺蟲劑用多了會導致環境的毒化，有許多有益的昆蟲、魚蝦、鳥獸也一起殺光，而造成自然循環的失衡。垃圾的激增會使得清澈的湖水和江河變成污水坑。總而言之，這些過度的擴展使我們這個原本富裕的社會變成貧瘠窮困。

有害的物質太多固然會造成污染，有益的物質太多，照樣也會造成污染。

即使是最甜的食物，
吃多了也會使胃腸不舒服！

W. Shakespeare

制式組織帶來災難

• 目前社會上有一種污染尚未引起社會生態學家們注意，那就

心得紀要

是制式組織結構的日漸擴展。水污染和空氣污染造成環境的災難，制式組織結構的污染則給社會帶來災難。環境污染的受害人通常是在不知不覺中受害，等到發現時為時已經太晚。同樣的，在制式組織結構的污染中，官樣文章也是逐漸累積，慢慢造成的，等到發現這些官樣文章有害時，整個組織也差不多要完蛋了。有些機構原來頗能發揮功能，後來卻因為過份的制式化而變成製造表格和程序的單位。就實質上來說，這個機關已深中制式組織結構之毒而告回天乏術。

有些規章法令雖然對於個人權益和社會福利的保護能發揮相當的功能，但是一旦加入了官樣文章，立刻會對社會產生致命的力量。總之由於制式組織的過份擴展和干預，社會會因而被毀滅。

制式組織結構一無可取，但你卻仍然引狼入室。

J. L. Rogers

今天在企業機構裏到處充斥著制式組織結構，很遺憾的是大家都沒有注意到。

有一架侏儒操作的大機器，那就是制式組織結構。

H. Balzac

制式組織結構缺乏彈性，使我們都深陷其中而無法自拔，很多有識之士雖然也曾經覺察到這種結構制度缺乏變通性，有害於社會而想把我們從這種社會生態的災難中解救出來，但卻徒勞無功。因為，大家都喜歡保持現狀——即使現狀並不合理。

制式組織結構長久以來便保護著「現狀」，
即使「現狀」已經過時，它仍然願意抱殘守缺。

L. Peter

隨著歲月的增長，我們決定自己命運的機會便越來越少，想保持現狀就不能改變方向。甚至有一天我們想改變都改變不了。

有很多人傾其生命而想爬到制式組織結構的頂端，但是到頭來會發現富貴並不能產生幸福，財富的累積只會加重許多不必要的責任，而高高在上的職位，必然要捲進更多的負擔壓力和衝突；這些悲劇性的例子屢見不鮮，何以人類還是要拼命地創造這種不合理的制式組織結構？

啊！可惡的雄心，
你所下的餌使我們
上了萬劫不復的鉤！

A Thikell