



SHENGGUANMO XING SHENGGUANMOXI NG SHENGGUANMOXI NG

升官模型

——彼得金字塔

美 芳伦斯·丁·彼得 著

田华敏 朱 宏 译

河南人民出版社



升官模型

升官模型

升官

模

型

升官模型

升官

模

型

升官模型

——彼得金字塔



[美]

劳伦斯·丁·彼得 著
田华敏 朱宏 译

河南人民出版社

彼得升官系列

升官模型

〔美〕劳伦斯·J·彼得著

田华敏 朱宏译

责任编辑 刘玉军

河南人民出版社出版发行

郑州商城印刷厂印刷

河南省新华书店经销

787×1092毫米 32开本 4.25印张85千字

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数1—11,360册

ISBN7-215-00908-4/Z·55

定 价 2.30元

《升官系列》总序

“升官”和不称职是古今中外的任何社会都存在的普遍现象。什么是升官（晋级），什么叫不称职？升官有几种形式，不称职有哪些表现？为什么称职的人不该盲目升官，为什么盲目升官的人终将不称职？如何避免不称职晋级，怎样才能称职？……这些问题由于其神秘性和趣味性，引起了当代许多西方学者的注意和研究。在这些学者当中，不乏分析深刻、自成一套理论体系的人。美国学术界的著名人物劳伦斯·J·彼得就是一个突出的代表。

劳伦斯·J·彼得1919年生于加拿大西属哥伦比亚的范库弗，1957年获美国西华盛顿州立大学学士学位，1963年获华盛顿州立大学教育学博士学位。他不仅是一位教育学家，还是一位心理学家和管理学家。他虽然大器晚成，但是博学多才，著述丰富，至今已出著作十余种。他的大名曾被列入《美国名人录》、《国际名人传记辞典》、《美国科学界名人》等颇有影响的辞书之中。

1969年他与雷蒙德·赫尔合作出版了《彼得原理》，深入剖析了横亘古今的人类痼疾——不称职现象。由于这本书语言幽默，见解独到，引人入胜而又发人深省，所以问世之后，旋即风靡全美，连续二十周雄踞美国非小说类畅销书榜

首，并在短短一年中就被译成十四国文字出版，还被许多大学课程列为必读书目。“彼得原理”也成了不朽的专有名词，在世界上广为流传。到1984年，美国雄鸡图书公司出版的《彼得原理》已印刷了34次，总印数超过了250万册，其畅销程度堪与戴尔·卡耐基的著作相媲美。

继《彼得原理》之后，彼得博士又撰写了脍炙人口的《彼得处方》、《彼得计划》、《彼得语录》、《幽默处方》、《名人的惊人之论》等著作，在社会上引起了越来越大的反响。有人为他那辛辣的讽刺和无情的揭露而恼羞成怒，更多的人则称赞他的著作生动有趣，启人深思，融思想性和可读性于一体，是不可多得的优秀著作。鉴于彼得其人其作在中国尚鲜为人知，所以我们精选了他专门论述升官和不称职现象的几本佳作，组成一个系列，通俗地称之为《升官系列》，以求读者能深入地了解和体味彼得思想和理论。

概括说来，彼得的晋升（升官）理论认为，晋升可以发挥人的潜能，但也易使他达到不称职的位置，从而降低他的“产出”。随着晋升的加剧，不称职者的逐渐累积，机构就会变得臃肿，效率也将变得低下，社会终将停滞或倒退。所以，盲目地追求晋升，企望升官，不仅会给个人带来痛苦，引起不称职综合症，而且也会给社会造成危害，使整个人类达到“生存不称职级”。但是，如果每个人都能满足于自己称职的位置，不一味好高骛远，则不仅自己胜任愉快，而且也能对社会做出更大的贡献。

由于作者是从现实生活中总结、归纳出了自己的理论，所以从他的理论中我们很容易看到现实生活的影子，他的著述更是充满了丰富的生活实例，美国《生活》杂志等刊物认

为，“彼得原理”的应用范围很广 适用于所有生活方面。中国的国情虽然与美国不同，但是彼得博士论述的晋升和不称职现象在中国同样存在，因此彼得博士的理论同样值得我们借鉴。在我国逐步推进政治体制改革、建立公务员制度、追求效率的气候条件下，我们深信，读读彼得博士的著作，不仅对人事部门、党政机关干部，而且对部队、院校、商业机构的人员以及普通工人、农民，都将大有裨益。至于彼得著作中的个别不足取的观点，相信读者自己能作出鉴别。

最后，我们引用英国文学家波普的一句话：“要知道，人们所发现的，或上帝和自然之仅赐予人类的所有美好的事物，理性的全部满足，所有快乐的感觉，都在于三个词：健康、安宁和称职。”

译 者

1989年4月于北京大学

序 言

〔加拿大〕大卫·关

六十年代是一个充满矛盾的时代，人类开始起步探寻太空的奥秘，同时又在力图释开神秘主义的玄想的困惑。

正是在那样的时代，我已故的良师兼挚友、与彼得博士合著《升官病——彼得原理》的雷蒙德·赫尔先生向我介绍了金字塔的神威。幼年时就对金字塔着了迷的我，成年后遍访了从埃及到中美荒原的金字塔。对我来说，它们象征着权威。六十年代后期盛行一种观点，认为金字塔内蕴藏着一种可以保鲜食品乃至磨砺刀刃与才智的能量，对此，我感到不可置信。雷蒙德·赫尔，这个沉默寡言、略带神秘色彩的人，却按当地商店里出售的设计图制造了一个胶合板金字塔，并断言放进去的剃刀片变得经久耐用，确实有效。放进去的蕃茄也能保持鲜润，使得我无法不相信他。

我的手不够灵巧，所以就用硬纸板代替胶合板也按同样的图纸做了一个金字塔。放置金字塔的位置很重要。对雷蒙德·赫尔在做他自己所热衷的事情时，嗓音里所带的那种奇特的笑声我仍记忆犹新。我们选中了后门廊里的一个隐蔽角落，并用我儿子当童子军时用的指南针确定了正北方向，然后把金字塔安置在那儿。

我的儿子，当时才七、八岁，就已经用他那未来科学家的怀疑一切的眼光看待这一切。

“这不会有用的。”他宣布。

他说对了，那个金字塔的确没产生什么作用。

彼得博士在这本书中也诙谐地叙述了这种对金字塔的崇拜。当然，像所有的时尚一样，这种崇拜已经消亡了。然而，彼得金字塔却不同于一般所说的金字塔，它绝不会随时尚的潮流轻易消亡，它是不容被忽视的。

在《升官病——彼得原理》一书中，彼得博士提出了这样的论点，认为科层组织中所有人都趋向于晋升到自己难以胜任的职位，并在此位置上停止、滞留、成为冗员。《升官模型——彼得金字塔》又将这一论点进行了推广和深化。彼得博士认为人类有一种把简单事物复杂化的天才。他把西方社会比作一个倒金字塔，每个人在金字塔中都占有自己的位置，不论是家庭、工作机构还是整个社会金字塔。他指出，一个有稳固基础的金字塔，只能建到一个特定高度，因为其自身重量阻碍它继续升高。也就是说，它的高度是可以被控制的。但一个倒金字塔的增长则没有这种控制力，这就是关键所在。金字塔越增高，事情变糟的机会就越大。人们为了挽救它的崩溃，采取了一些预防措施，而这些措施本身也难免崩溃，于是就相应地需要更多的预防、挽救措施。最不幸的是，倒金字塔的增长是不可逆转的。彼得博士还指出，人们在废弃无用的东西时，有时也必须牺牲有用的东西，正如药与病同样有害。

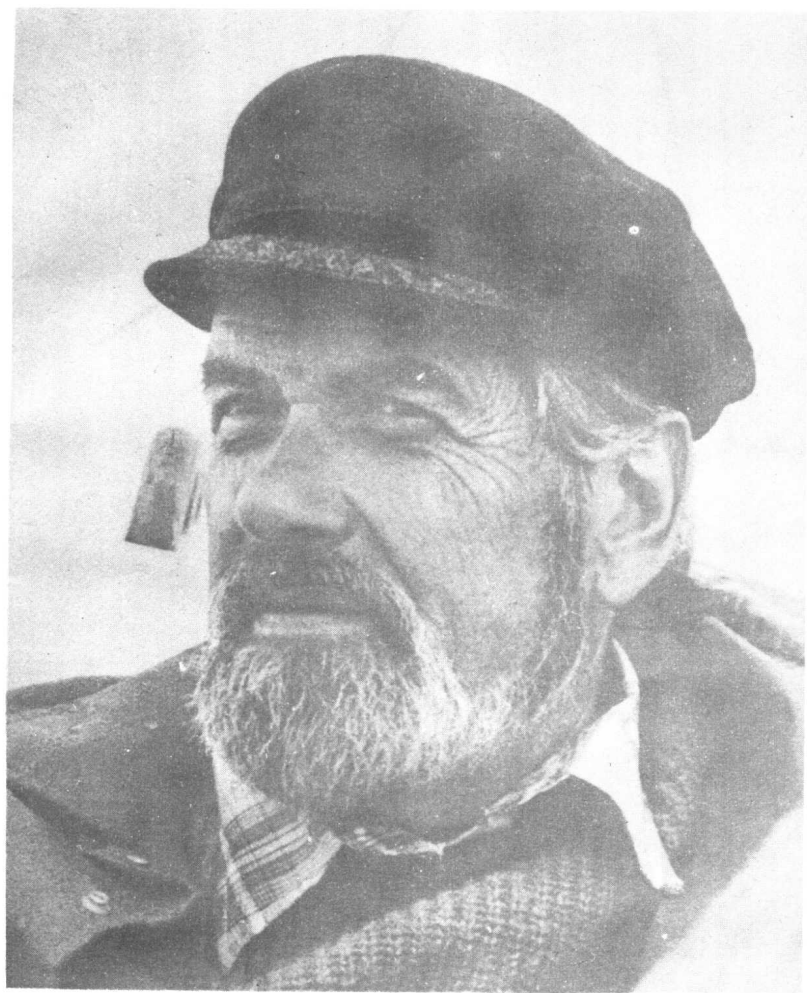
彼得金字塔是世界工业化国家普遍存在的现象，但这一现象并不仅仅局限在这些国家。彼得博士所做的只是用通俗

易懂的的形式向广大读者展示了一个社会经济问题，并没有提供任何可行的解决方法，但发现问题是解决问题的第一步。

我觉得，翻译《升官模型——彼得金字塔》一书很合时宜。文化交流要深入了解双方的本质差异。这本书可以使读者概括了解怪异的西方社会。这对中国读者无疑将大有裨益。在此，我对两位年轻译者的设想与努力表示赞赏。

大卫·关（签名）

一九九〇年一月十九日



作者

目 录

第一章 金字塔神威——升官入门学…………… (1)

这个古代七大奇迹之一如何创造了金字塔神威的神话和现实，以及这种神威如何继续影响我们的生活。

- 完美的原型…………… (5)
 - 专有名词表…………… (5)
- 永久的陵墓…………… (6)
- 工程奇观…………… (7)
 - 夸张的功绩…………… (7)
- 公共工程项目…………… (10)
 - 数字不会说谎…………… (10)
- 金字塔学…………… (11)
 - 信仰可移山…………… (12)
- 万能药…………… (13)
- 金字塔变更表…………… (15)
 - Ed · c · 斯克罗斯的翻译作品…………… (15)
- 封建制度…………… (16)
- 罗马基督教会…………… (16)
- 现代组织…………… (17)

• 金字塔的影响.....	(17)
第二章 彼得金字塔——升官模型学	(21)
理论上我们的组织是金字塔效率模型，而实际上 控制我们生活的组织已经升到了它们的不称职级。	
• 一个有趣的构想.....	(21)
• 组织阶梯.....	(23)
• 周转中的损失.....	(23)
• 无限延伸.....	(24)
安·马凯特——商店.....	(27)
• 第八大奇观.....	(28)
• 无终无止.....	(29)
• 谁之责.....	(29)
合并案例890376.....	(30)
• 过时的方法.....	(32)
• 彼得金字塔原理.....	(35)
金字塔发展的三个阶段.....	(35)
• 无处不在的彼得金字塔.....	(38)
• 急速增长.....	(39)
第三章 增殖病理学——升官认识学	(45)
官僚办事就是瞎子领着瞎子。透视官僚背后的权力。	
官僚透视.....	(46)
太大还是太小 案例之9.....	(47)
• 官僚惰性手册——十个最佳逃避步骤.....	(49)
畜牧业 案例之57.....	(51)
• 追根溯源——官僚的老巢.....	(54)
浑沌语言解释.....	(54)

• 成功的官僚机构.....	(56)
• 官僚.....	(58)
禅宗与官僚养生艺术.....	(58)
最常用的十条理由.....	(62)
对一种政府工资级别的解释.....	(63)
老狗玩不出新把戏.....	(67)
法律和秩序.....	(67)
• 大的还是大的.....	(69)
问一个蠢问题.....	(74)
• 彼得官僚政治原理.....	(75)
第四章 循序的进步——升官艺术学	(76)
信息爆炸和现代科技勿需成为毫无意义的复杂化 盲目升级的理由。	
• 更加无知了吗.....	(77)
• 此景何时了.....	(78)
轮回.....	(79)
• 谁需要通货膨胀.....	(79)
一切如旧.....	(80)
• 多大才算大——官僚怪圈.....	(81)
给年轻官僚的建议.....	(81)
成功的小系统.....	(82)
教育金字塔 案例之101.....	(84)
古代中国人的见识.....	(85)
• “红带”掌故.....	(86)
全国职业官僚协会的宣言.....	(89)
我们知道我们要什么吗.....	(91)

· 民主实行了吗·····	(91)
彻底为人民服务·····	(93)
住址变更·····	(94)
第五章 完美金字塔——升官精炼学·····	(96)
如何通过创造简单、有效和高能的系统来阻止官僚机构的膨胀。	
效率准则·····	(100)
1. 凡事预则立·····	(101)
金字塔变成了监狱·····	(102)
2. 难以置信的大笨物·····	(104)
西进·····	(104)
3. 各负其责·····	(105)
中国的政策·····	(105)
4. 事不宜迟·····	(107)
小的是美好的·····	(107)
5. 一言九鼎·····	(109)
6. 精简金字塔·····	(110)
· 技术和产品简化·····	(111)
· 系统整体观·····	(113)
· 管理的简化·····	(115)
· 简单的开始·····	(117)
· 数字思维和同源思维·····	(118)
· 精简走向成功·····	(121)

第一章 金字塔神威——升官入门学

将来不会和过去一样。

——阿瑟·C·克拉克

我们生活在一个处处让我们称心如意的美妙世界里。我们无需证明什么，也无需让人们相信世界是一个充满友善的地方，能使人们在汲取到成长所需的营养的同时，磨练我们的心智，激发我们的创造力，检验我们的勇气。

科技与文化产生巨大变革时期，总会涌现出许多迷惑和无望的感觉。

——马歇尔·麦克拉翰

当今的世界充满了这样或那样的问题，但我相信，赋有探索 and 认识能力的人类决不会因此而自寻亡路。我认为我们所面临的危机不是对现代文明的致命打击，它可能只是一场新的文明诞生、光明未来开始的搏斗。

在中文里，“危机”一词由两个汉字组成——一个字表示危险，另一个字表示机会。

——约翰·F·肯尼迪

由于未来来得太快，人们对未来的探索兴趣越来越浓。在不到半个世纪里，全球人口激增了几乎一倍，现在我们已进入原子时代、太空时代、电脑时代及机器人时代。这一切将把人类引向何方，人们各抒己见，众说纷纭，但很显然，变革的巨澜正在席卷全国。

今天我们所面临的许多问题都是过去未曾经历过的，但我们已经认识到，所有事物最终都是相互关联的，我们所采取每个措施似乎都是突破时空的步骤，每一种解决问题的努力似乎都会带来新的问题。

为什么面临饥饿威胁的国家还要出口粮食，同时，富裕之邦为什么却出现道德沦丧？为什么反对专制政治的革命最后本身也变成了专制？为什么美国拥有这么多创造发明，而工业生产却走向衰落？

换句话说，为什么事情总向人们愿望的反面发展？

生活中最易被忽视的都是人们司空见惯的东西，在人们眼前的东西总是到最后才被看见。

——威廉·巴雷特

寻找这些问题答案的途径之一，是深入了解人类社会组织的金字塔结构。从这些组织结构中，我们可以认识这些让人不解的问题之所在。

人不可能不探求、解释宇宙而坦然地生存。

——依撒尔·波利

如果我们对人类组织的研究获得了成功，我们对生活和

世界的认识会更清晰，我们的参与欲会增强。否则，我们对一切会产生疏远感。因此，如果生活给我们的感觉是一盘由若干个不相干因素拼成的拼盘，那么我们就需要开始重新定义和解释每个事物。

我们不知从何处着手，如何开始分析这个世界，也没有一种智慧可以帮助我们，即便是科学，也只能告诉我们别人是如何开始及进展到了何处。

——卡尔·鲍珀

在我早期的著作《彼得原理》中，我曾阐述了个人在科层组织中是如何晋升到自己的不称职级的理论。我把所有这些观点称作原理，而非定律，因为它既不是普遍的、永恒的，也不是必然的。它只是阐述了个人在科层组织中，从一个职位到另一个职位的晋升或被提升，直到其不称职级的趋势。这一级通常是他滞留的位置，他阻碍了同僚，降低了组织系统的效率。或者，这是一个最高级别。他作为国家元首，将国家一步步引入灾难。该原理不包括以下较乐观的可能性：一个优秀的教师会拒绝升入行政领导阶层；一个成功的推销员会谢绝被提拔为销售经理；一个称职的市长会坐失成为议员或总统的机会。还有那些处于科层组织之外的人，他们体验着在激烈竞争中的人所体验不到的自我现实的满足与欢乐。

一个人的天花板恰是另一个人的地板。

——大卫·莱文