

升官术系列

SHENGGUANSHU SHENGGUANSHUSHENG GUANSHUSHENGGUANSHU

升官术

——彼得处方

美 劳伦斯·J·彼得著

朱宏 彭炎译

河南人民出版社



升官术

升官术

升

升

官

术

官

术

升官术

升

术

官

升官术

——彼得处方



〔美〕劳伦斯·J·彼得著
朱宏 彭炎译

河南人民出版社

彼得升官系列
升官术——彼得处方

[美] 劳伦斯·彼得著

朱宏 彭炎译

责任编辑 夏晓远

河南人民出版社出版发行

焦作市印刷厂印刷

河南省新华书店经销

787×1092毫米 32开本 5.25印张 110千字

1990年3月第1版 1990年3月第1次印刷

印数1--9,715册

ISBN 7-215-00634-4/Z·26

定价2.00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

目 录

《升官系列》总序	(1)
导言	(1)
第一篇 不能胜任的单调工作	(7)
第一章 向前进与往上爬	(8)
第二章 性与社会	(14)
第三章 你的梯子倒了	(25)
第四章 平庸	(39)
第二篇 维护你的称职状态	
第五章 认识自己	(48)
第六章 步步高升	(60)
第七章 三思而后行	(80)
第八章 认识自己的防御力	(88)
第三篇 力求胜任	
第九章 胜任目标	(98)
第十章 理性过程	(111)
第十一章 光明就在前面	(123)
第十二章 人们为什么循规蹈矩	(139)
后记	(161)

导 言

“人非圣贤，孰能无过？但白纸还没写上黑字就用橡皮擦拭，那就矫枉过正了。”

——J·简金斯

自从人类发明轮子以来，人类便成为他所创造的奇迹的受害者。他开垦土地，生产出充足的粮食。他用翼板制造无形的风，截取滚滚急流的能量。他把燃烧产生的热能转变为蒸汽，以取得动力。他用电力照亮了他的世界，迈进了错综复杂的电子通讯、核子裂变、电脑和激光射线等领域。他遨游太空，漫步月球。

“在我的有生之年，世界已经取得了巨大的进步，但我深恐它是在向着错误的方向前进。”

——O·纳什

这句引语可以帮助你在新观念和我们所熟悉的思想连接起来。

“一个作家必须具备两种迷人的力量：把新颖的事物变成众人所知和把为众人所知的事物变得新颖。”

——W·萨克瑞

随着所有这些辉煌成就的取得，人类也造就了一些可怕的不称职。他大力推行官僚政治，使得即使是完成一件最简

单的工作，也要花费大量的时间和精力。他建立了一套复杂的邮政制度，而今天投递一封信所用的时间竟然比以前用马车快递所用的时间还要长。他制造可以迅速横越大洋的大型喷气式客机，却要在降落之前，在机场上空盘旋好几个小时；等到着陆后，发现行李已经先运到了目的地。他排队等候着出租车，而出租车也在排队等待着乘客。他试图打电话回家，但听到的不是拨号声，而是一声不响或告诉他占线了。他搭乘郊区火车，却因频繁的故障而耽误了时间。

在家里，崭新的设备过不了几天就操作不灵或故障百出。售后服务和维修总是拖得很久，而且当设备送归买主后，过不了多久又坏掉了。

“我们所谓的进步，只是把一种损害换成了另一种损害。”

——H·爱丽斯

政府发给公民们一张所得税申报表，但极其复杂，以至于人们无法理解它的要求。它的上面写着：“如果15 a 项在5000元以下，且只包括预扣赋税的工资和不超过200元的股息、利息和未预扣赋税的工资，①那么你就无需在15 b 项中做任何调整；省略16、17、18、20、21、22、23、24、25和26项（但要加上19项），你就可以算出应向国家税务局缴纳的税额。”

当人们认识到其惊人的成就，同时又看到其巨大的失误时，他们就会发现他们变成了自己和他人的不称职的受害者。在学校里，由于老师教导无方，他痛苦不堪。他把汽车送给修理工，结果车送回来后，不但旧故障没修好，反而增

① 预扣赋税：雇主在给职员发工资时替政府预扣的所得税。

加了一些新毛病。他选举出来的政府，信誓旦旦地要建立一个理想的社会，但却始终没能平衡它的预算。

“毁灭复毁灭，骚动又骚动，事情愈弄愈混乱。”

—— J·米尔顿

通过对这种称职——不称职现象的调查研究，我归纳出了“彼得原理”：在一个科层组织中，雇员趋向于晋升到其不称职的地位。

当我依据彼得原理进行研究时，我发现我建立了一门新科学——科层组织学，它是一门研究科层组织的科学。

人类在科层组织中活动。学校是从幼儿园到研究所循序渐进；企业是依靠职位有序的雇员推动运转；政府组织是由公民筑成金字塔的塔基，国家领袖位居塔尖。同样，军队、兄弟会、社会福利机构、体育组织以至于黑手党，都是以科层组织为其结构形成的。

由于我们在科层组织中工作，也由于我们的生活很大程度上为科层组织所支配，所以了解它是我们幸福与生存的基础。

每一个科层组织都是由各种不同职位、等级或阶层的排列所组成，每一个人都隶属于其中的一级。如果他是称职的，他就会为人类做出积极的贡献。而若擢升他的话，则可能把他从这个称职级上调开，安置在一个他不称职的位置上。

在世上的每一个行业中，必然有某些人在某些职位上无法胜任。如果时间充分、晋升足够的话，他最终会得到那个职位。然后，他便停留在那个职位上，不再前进，习惯性地对工作敷衍塞责，困扰他的同事，破坏整个组织的效率。

“彼得原理”讲的并不是关于失察、失言、失礼或使我们局促不安的偶然失误。每一个人都会犯错误。历史上最精明强干的人也难免犯错误。相反，那些一贯笨手笨脚的人有时也会灵感一来，做出十分聪明的事情来。这就是所谓的“智者千虑，必有一失；愚者千虑，必有一得。”

“我不责怪轻微的过错，它就象我们天生的脆弱，是可以原谅的。”

——罗斯柯芒伯爵

虽然那些没有达到不称职级的人创造了持续不断的成就，但每个人都要受“彼得原理”的影响。所有人都在无声无息地向上爬。一旦多数的人达到了他们的不称职级，那就会造成人浮于事，产生效率低下的官僚政府，导致人们品质恶化，平庸者出人头地，公司倒闭，政府垮台，文明瓦解，人类的未来暗淡无光。

“在这个急剧变化的时代，毁灭就在我们面前，但我们自己却茫然不知。这确实是个矛盾。”

——E·赫夫

《彼得原理》出版后，我收到了数以千计的“彼得原理”受害者的来信。他们要求我提供建议，帮助解决他们的个人问题。每当我讲演结束后，总有人要求我提供一些解决他们的具体问题的方法。所有这些要求，可以归为两类：

（1）我怎样才能避免不称职综合症？（2）作为一个管理者，我怎样才能把我的下属安排在各自力所能及的位置上？这本《彼得处方》就是为答复这些问题而撰写的。

“书籍的真正目的是引导人们去独立思考。”

——C·莫里

许多作者往往在没有理解问题之前，便先提出了答案。
《彼得处方》决不是这样。我明白“彼得原理”的作用，而
我所提供的解决方法，是我多年研究的成果。我有时并不提
倡投机取巧的行为，但是这些处方可让人们得到巨大的个人
实现的喜悦。

“人类的每一个问题都有一个简单的解决方法——
灵巧、似是而非。”

——H·L·曼肯

《彼得处方》一书的宗旨，在于使人们在生活的各个方
面都达到幸福美满。这要靠身体力行，或靠发挥你的最佳潜
能，同时避免不称职的陷阱来完成。简而言之，就是：

彼得处方：追求更美好的生活。

真正的进步是通过不断前进——不是向上爬到不称职级
——而取得的。《彼得处方》会告诉你，真正的成功是前
进，是通过创造更美好的生活，而不是向上爬到一个完全的
生存不称职级。《彼得处方》还告诉你，要改善生活的质
量，而不是盲目地追名逐利。

“我愿去任何能使我前进的地方。”

——D·利文斯通

《彼得处方》分为三篇：

第一篇 不能胜任的单调工作

这一部分让你对《彼得原理》中所阐述的痛苦有更深的
认识，并让你清楚地理解为什么用传统的方法解决问题只能
使问题变得更加复杂。

第二篇 维护你的称职状态

这一部分教你如何在生活中变得有创造力、自信 和 称

职。它将告诉你如何避免成为盲目向上爬的悲剧人物，指引你通向美满生活和事业成功的大道。

第三篇 力求胜任

这一部分将告诉你待人接物的成功之道，和如何提高管理者的效率和能力。

“我们已经从根本上改变了我们的环境，以至于我们现在必须改变自己，以适应这个新环境。”

——N·维纳

第一篇 不能胜任的单调工作

野兽也知其力量所在。
狗熊不会企望飞翔，
跛马在跨越厩栏前，
总会再三地思量；
狗看见了既深又宽的沟壑，
也会按其本能绕道转向；
但我们发现，唯独人类
任由愚蠢差遣，与自然对抗；
当她高声嘶喊——克制！
居然蕴含着顽强；
天才极少屈身投降，
却荒谬地埋首于他的全部设想。

——J·斯威夫特

第一章 向前进与往上爬

振动金翼向高空飞翔，
却太接近太阳，
溶化了翅膀，毁掉了自身，
运气带来的好下场。

——威廉·莎士比亚

当一个人在实现某项目标上受挫时，他的第一个反应就是去增加投入——花费更多的金钱于规划上，雇佣更多的人干活，耗用更多的时间和能量于这项工作。

“可憎的野心，
我为你付出了多么昂贵的代价。”

——J·德莱顿

穆·古尔是一位称职的厨师。^①他味觉灵敏，综合了几种食谱制成了美味的鱼羹。他在城市购物中心附近的一幢惹人注目的旧式大楼里开了一家小餐馆。在穆·古尔的鱼杂烩餐馆开业那天，他在当地报纸上登的谦逊的广告似乎已经起了作用。餐馆门庭若市，倍受称赞。六个月后，穆·古尔估量了他在私营企业里的冒险。他乐于亲自经营。每天早晨他亲自

^① 考虑到遵守《彼得原理》的成功方针，在研究案例中所用的人名，除另有说明外，都是虚构的，以免影射之嫌。

开门，晚上又亲自打烊。他从他信任的货主那儿购买蛤肉和鱼类。他深信他那朴素的菜单上所列的菜肴都是脍炙人口的。他为餐厅的装饰和惬意的气氛而自豪。他的顾客们把他当作朋友。有一次，一个常客蒙蒂·卡洛，在他快要关门的时候才来，向古尔诉说他不辞远途而来只是想尝一碗古尔做的美味杂烩，但由于交通拥挤而耽误了时间。“太遗憾了，”他说，“我想我只好改日再来了。”

古尔说：“没关系，蒙蒂，进来吧。如果你吃饭时不介意我们清扫收拾，我会马上给你上饭。”蒙蒂为此感激不尽。

古尔绝对地控制着餐馆，他感到决策都是依据他对每一种情况的判断而制定的。他常常能体味到成功的快乐和满足的荣耀。

二周以后，蒙蒂·卡洛给古尔带来了一个难得的机会。古城那边有一家位置很好的餐馆，老板打算关门停业。蒙蒂坚信古尔可以用公道的价钱把这家餐馆，包括固定装置和设备全买下来。他表示希望蒙蒂把此事调查一番。

此后不久，古尔开了第二家鱼杂烩餐馆。他试图早上去第一家，下午在第二家餐馆，以便能够管理日益扩大的业务。

古尔不在餐馆时怎么办呢？他是不是告诉厨师和服务员们灵活处理呢？他没有！他一切都订有规章。他订了采购规章，后来发现在紧急情况下由于规章原因，食物无法从最近的货主那里买进。为解决这个问题，他又定了更多的规章以应付紧急状态。他还定了即时付款和关门时间方面的规则。这样，当蒙蒂·卡洛再在临近打烊时间光临时，就只得吃闭门羹了。当蒙蒂反对这种对朋友的怠慢，并指出古尔的业务

扩大还要归功于他时，古尔就解释说，这是一项规章，他只能靠执行这些规章才能保持他对生意的控制。蒙蒂感慨道：

“既然穆氏鱼羹餐馆抛弃了他的朋友，也就丧失了它的优质服务，所做杂烩已失去了昔日的美味。”

这时，古尔又增开了两家餐馆，他更无法花费很多时间从事直接管理了。由于他长时间不在餐馆，许多问题便接踵而至。为了应付这种情况，他又订了更多的规章，去处理这些意外情况。

随着所开餐馆的增多，古尔现在根本就不到餐馆去了，每一家分店都按规章经营。供货是通过一个总店办公室统一订购。业务程序都很标准化。在不断的扩展中，第一家餐馆反而成了营运中最小的一家。

古尔手下的四分之三雇员，都不是真正从事餐馆业务的。他们不过是奉命执行规章和遵守规章的人。虽然对于这一大行业来说，还有一些比规章执行和规章遵守更重要的事情。在这个不断强化的规章、格式和标准化过程下，古尔失去了对生意的控制。他制定的规章，目的是为了加强控制。结果到头来却由规章自身取而代之了。

我省略了穆氏企业扩展和退化的许多细节。大家都能认出穆氏餐馆屋顶上端那巨大无比、不停旋转着的彩饰塑制鱼盘。他们可以信任那标准菜单和一成不变、索然无味的合成食物。对当地顾客而言，没有什么新奇的东西。每一样可能的东西都标准化了。如今，古尔——这个管理组织的大亨，每天就象行政首脑一样统辖着他的帝国。

“奴隶只有一个主人，而野心勃勃的人则有很多主人。只要是那些对他的飞黄腾达有所帮助的人，都可以