

其结果是，每个职位终将由不胜任员工所占据。

梯子定律

THE LADDER PRINCIPLE

左右企业与个人发展的永恒法则

[美] 劳伦斯·彼得 著 罗耶 编译

27

种语言版本

累计销量上亿册



民主与建设出版社

F272.92

B737

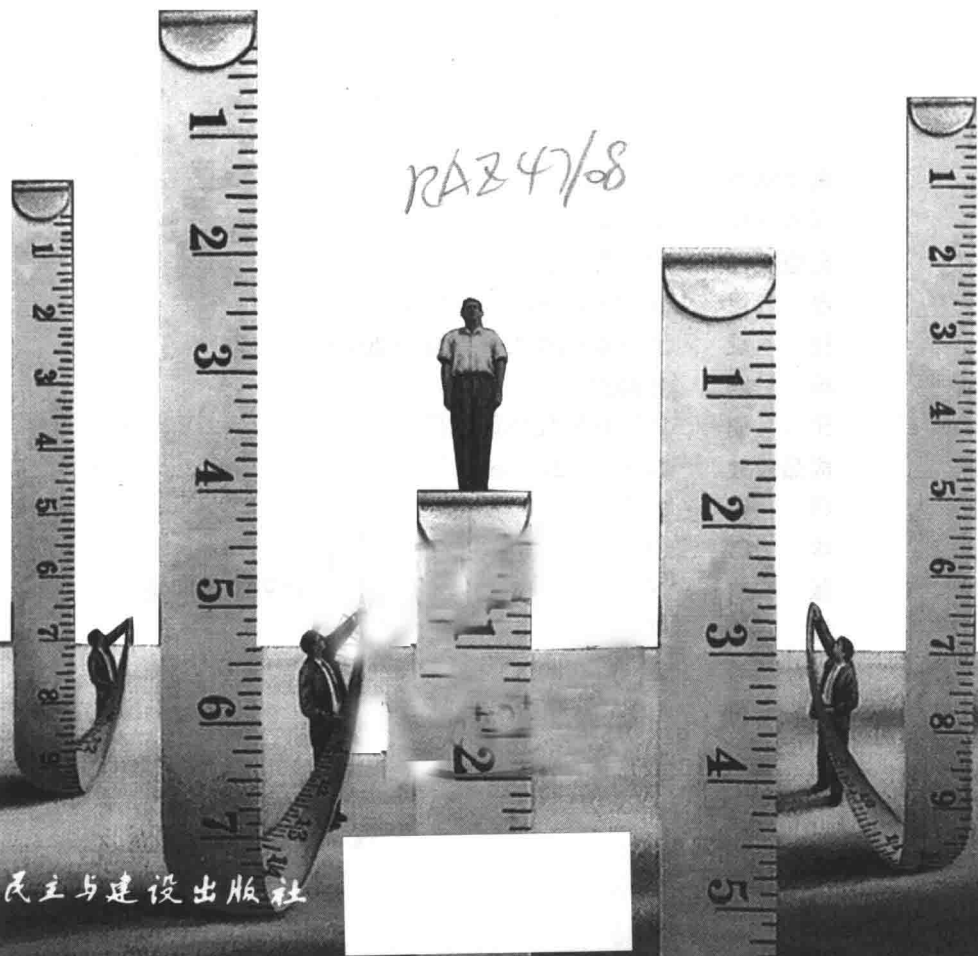
梯子定律

THE LADDER PRINCIPLE

左右企业与个人发展的永恒法则

[美] 劳伦斯·彼得 著 罗耶 编译

RA847/8



民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

梯子定律/罗耶编译.

- 北京: 民主与建设出版社, 2004

ISBN 7-80112-654-8

I. 梯… II. 罗… III. 企业管理-劳动力资源-资源管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 090599 号

©民主与建设出版社, 2004

责任编辑	高志敏
封面设计	骆 儿
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010)65523123 65523819
社 址	北京市朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	北京顺义振华印刷厂
成品尺寸	143mm × 210mm
印 张	7.5
字 数	83 千字
版 次	2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷
插 图	39
书 号	ISBN 7-80112-654-8/G·268
定 价	19.80 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

Contents

目 录

彼得博士的发现

随处可见的不胜任	3
彼得梯子定律浮出水面	6
晋升过程的假设	8
三个经典案例	9
爬不完的梯子	12
在梯子的最高处	14
彼得成为彼得梯子定律的受害者	16
你也在内	18

晋升极限并发症

一针见血的问题	23
惊人的医学报告	23

Contents

- 25 三个错误的处方
- 28 晋升极限的非医学指标
- 31 几种常见的心理表白
- 33 彼得细微差异
- 35 面对苦涩的事实
- 36 晋升极限并发症患者的“救星”
- 41 52%的公司失败缘于不胜任的管理者

再高再高,哇

- 45 零晋升就健康快乐吗
- 48 “进步的信仰”
- 49 胜任是晋升的惟一条件吗
- 51 蜡烛当街灯
- 54 椭圆形的人选择三角形
- 58 优秀的领导人必定曾是出色的部属吗
- 62 当标准遇到不胜任的上司

Contents

体系萧条下的排队木偶 64

改变梯子的支点

彼得明确法 71

彼得证明法 73

扮演未来的角色 75

微软只雇佣聪明人 77

让有希望晋升者做好准备 80

微软的校园氛围 82

彼得企业处方

给有潜力的员工腾出阶梯 87

“冲击式晋升”与“蔓藤式晋升” 91

论功行赏而非“论梯排辈” 95

Contents

- 98 极具诱惑力的“微软技术梯子”
- 103 麦当劳“圣诞树”个人发展系统
- 105 彼得地位法
- 108 在华尔街跳草裙舞的世界首富
- 112 精神薪资
- 114 报酬美食铺

成为彼得梯子的宠儿

- 119 选择合适的梯子
- 126 换一个长梯子
- 129 你会被淘汰吗
- 132 谁会攀得更快更高
- 136 勇于挑战“不可能完成”的工作
- 139 找到赏识你的贵人
- 141 何必等待,加速晋升吧
- 143 跳一支优雅的“彼得波尔卡舞曲”

Contents

学做教练,摆脱事必躬亲	147
做好升职的准备工作	149
升迁的策略和禁忌	151

向上攀缘还是向前追求

莫·格尔浓汤屋	157
弄清自己到底需要什么	159
我是谁	163
是否一定要爬上去	165
真正的进步在于追求美好的生活	168
自愿简单	170
站在适合你站的位置	175
为满足感而工作	177
比尔·盖茨为什么要工作	180
热情何来	183
你敢试试看吗	185

Contents

彼得“婚姻方程式”

- 193 婚姻中的“攀梯情结”
- 197 野心勃勃的妻子
- 199 丈夫们的无奈
- 201 “公主”——灰姑娘无法胜任的角色
- 202 梯子打滑——黛安娜的悲剧

人类生存的不胜任

- 213 人类向上攀登的代价
- 216 “花钱、花钱、花钱。”
- 219 国民生产总值的假象
- 220 有限资源决定攀登高度
- 223 亚当有管理万物的权力吗
- 226 我们能做些什么

梯子定律 /

彼得博士的发现



随处可见的不胜任

生活中随处可见不胜任。

你肯定看过这样的漫画：一位护士对熟睡的病人大声叫喊：“喂！醒醒！吃安眠药的时间到了！”

你肯定见过这样的情景：医院在救治急诊病人前，会要求患者将宝贵的时间花在填写大量的表格上。

这些医生和护士的职责本来是救死扶伤，可事实上却做着相反的事。

你也许读过这样的报道：昨日，在强风的袭击下，某发电厂的三座巨型冷却塔倒塌。你一定会奇怪，这些每座造价高达 100 万美元的冷却塔为什么连一阵强风的袭击也承受不住。

你也许听过这样的消息：都市规划人员为扩展城市功能，准备在一条大河的冲积平原上建立一个新的卫星城市。难道那些所谓的专家不知道该处是大河定期泛滥成灾的地方吗？

如果不胜任的情形仅发生在某些较大规模、较偏远的人为设施比如公共工程上，也就罢了。然而，不胜任还近在眼前、无处不在，使我们备受困扰和折磨。



彼得博士的发现





一位记者这样记述自己深受“不胜任”之苦：

“当我深夜写稿时，住在隔壁的女士正在打电话，她说
的每个字我都听得清清楚楚。而住在另一侧的男士因感冒
提早就寝了，我不时听到他间歇性的咳嗽声。问题是我住
的并非廉价房，而是昂贵、现代化、混凝土制的大厦住宅
区，当初设计和承建这房子的那批人是怎么搞的？”

“前些日子，我订购了 60 平方米的玻璃作为装修用，
当时我站到订购柜台的职员身旁以确定她写的数量正确，
结果还是枉然！建材公司开给我 70 平方米的账单，然后送
来 90 平方米的货。”

你一定有和他类似的经历吧！我们的一生，都被不胜
任包围着，诸如器械毛病百出，服务人员疏忽大意，计算机
老出差错，上司信口雌黄等。

抱怨世界上充满不胜任，会被人误以为是对现代社会
抱有成见的极端挑剔者。

事实上，不胜任并非现代社会的新生物，它没有时空
限制。回顾人类历史，处处可见不胜任的影子。

例如，19 世纪英国政论家麦考莱（Maculay）根据作
家皮普斯的记载，描述英国海军 1684 年时的情形：“海军
总部的情况实在令人吃惊，到处都是贪污、浪费、无知、懒
散……他们的判断不足信赖……他们从不履行合约……
也从不执行巡检的任务……有些新兵腐化无能，要是长官
不加紧训练和纠正他们，那些家伙甚至会在船靠岸时失足

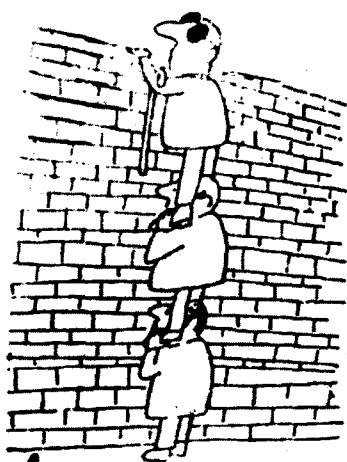
落海……此外，水手们则因无法按期领到薪水，所以他们情愿将自己的配给券六折贱卖给地下钱庄。至于大多数在海上往来的船只，其指挥者往往没有受过航海训练。”

身为水手而有失足落海的危险，高居指挥官却没有受过航海训练，有比这更不胜任的海军吗？

类似的不胜任也出现在 19 世纪的英国陆军中。英国名将威灵顿将军 (Wellington) 在前往葡萄牙参加 1810 年战役前，曾翻阅了随行的军官名单，然后说道：“我只有盼望敌人看到这份名单时，也能和我一样感到战栗不安。”

美国南北战争时期的名将泰勒 (Richard Taylor) 提到七日战役时评议道：“南军将领对地形根本不熟，在雷契曼城一天的行军情况就好比在中非洲行军一样迷乱。”而另一位名将李将军 (Robert E. Lee) 也悲痛地抱怨说：“我的命令简直无法实行。”

二战期间，一艘医疗船的澳籍指挥官在检验改装后的水槽时赫然发现，水箱内部漆的居然是足以让船上每个人



不胜任现象无处不在。

The Badder

彼得博士的发现

Principle The Badder





中毒的红铅。

上述事例,以及数以百计类似事件,都向我们揭示了这样一个事实:“不胜任”无所不在!

彼得梯子定律浮出水面

不可否认,人类取得了不少辉煌成就,但同时也造就了一些可怕的不胜任。

劳伦斯·彼得博士在观察人们的不胜任行为多年后,渐渐意识到一种规律的存在——在层级组织中,每个人都会由原本能胜任的职位,晋升到他无法胜任的职位,任何阶层的任何人,或迟或早都将会有同样的遭遇。

这并非彼得博士一时突发奇想。

和大多数人一样,彼得博士小时候也听过大人们的教育:在上位的人往往具有自知的睿智。他们总是说:“你懂得愈多,前途愈不可限量。”

于是他用功读书,直到大学毕业、踏入社会、从事一种职业,彼得仍然紧紧抱持着上述信念。

然而,他很失望地发现,许多人似乎都不自知他们的专职何在,因而也都不能尽到工作上的职责。

例如，一位校长最关心的问题是：校内所有窗帘的高度是否一致，教室必须保持安静，以及禁止任何人践踏或靠近花圃。

另外，校务董事关注的是一切规定的表格要准时上交。至于学生的教育问题，他们似乎根本不关心。

当彼得博士多方调查后，发现每个组织中总有许多人无法胜任他们的工作。

优柔寡断的政客装腔作势，俨然像是果决刚毅的政治家；自命消息可靠的权威人士，到头来将过错归咎于信息的难以掌握；懒散而傲慢的公务员不计其数；军事将领以豪壮的措辞掩饰其行为的怯懦……

在这个复杂、虚伪的社会里，充满了贪污的法官、头脑不清的律师、文笔不通的作家以及连字母都会写错的英文老师。

甚至在大学校园里，也能见到文件由拙于文笔的行政人员拟稿；而一些单调、乏味的课程，则由吐字不清、表达能力欠缺的老师主讲。

彼得博士深刻体会到，尽管某些人能克尽其责完全发挥功能，但另有某些人已超乎他们能胜任的阶层而惯于草率行事，他们带给同事挫败感，并腐化了组织的办事效率。

在收集和分析了数百件不胜任的案例后，彼得博士得出了“彼得梯子定律”：在层级组织中，只要有足够时间和升迁机会，每位员工都将晋升到自己不能胜任的阶层。



St. Seabrook

彼得博士的发现

Principle No.





晋升过程的假设

为使人们更容易理解彼得梯子定律，彼得博士做了一个假设：

假设你拥有一家制药工厂——名为“完美制药公司”。有位领班因胃溃疡穿孔去世了，你急需找一个接替的人选。很自然地，你会从基层的制药工人中挑选。

其中，索菲小姐、嘉登太太、伍尔夫先生，以及沃森先生等都表现出在原工作岗位上不同程度的不胜任，显然他们不适于晋升。

于是，你在其他条件相当的情况下，找到了一位在原岗位上最称职的制药工人克罗克先生，并把他擢升为领班。

现在，假设克罗克先生在领班的职务上也能胜任，当你的总领班李格利升为作业经理时，克罗克先生自然有资格接替总领班职位。

反之，如果克罗克不能胜任领班的工作，他便不可能再获得晋升，亦即他已到达所谓的“不胜任阶层”，他的事业将止于领班而已。

有些员工在最低阶层就已不能胜任，因此永远不能获得晋升。有些人则在一次晋升后达到不胜任阶层，像克罗