



全球最畅销管理经典

The Peter Principle

彼德原理

[美] 劳伦斯·彼德 著

Dr. Laurence J. Peter



中国文联出版社

B849

1

彼 德 原 理

[美] 劳伦斯·彼德 著

中国文联出版公司

The Peter Principle © 1969 by Dr. Laurence J. Peter, Raymond Hull

The Peter Prescription © 1972 by Laurence J. Peter

The Peter Plan © 1975 by Laurence J. Peter

The Peter Pyramid © 1986 by Laurence J. Peter

© 1996 中文简体字版专有出版权属中国文联出版公司

本书由 W. Morrow & Co. 和 Bantam Books 安排

Bata 著作权代理有限公司(国际)授权出版发行

版权所有,不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

彼德原理

(美) 劳伦斯·彼德 著。

—北京:中国文联出版公司 1996. 12

ISBN 7-5059-2248-6/B·338

I. 彼… I. 劳…

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 19226 号

中国文联出版公司出版发行

(北京农展馆南里 10 号)

北京朝阳东方印刷厂

全国新华书店经销

1996 年 12 月第一版 1996 年 12 月第一次印刷

开本:850×1168 1/32 字数:500 千字 印张:20

印数:1—8000 册 定价:29.80 元

出版说明

本书是一部享誉西方的学术名著。它之得名在于两点：其一，出版前后的巨大反差。当初，总计有 16 家之多的出版社无情地拒绝了本书的手稿。但是，当作者零星地在报纸上发表了几篇论述同一主题的文章后，所引起的巨大震撼使得出版社趋之若鹜，一个个手持合同书纷至沓来。最后，由威廉·莫罗公司斥巨资买下了该书的版权。迄今为止，该书已在数十个国家以多种语言出版，总销售量逾千万册。

其二，该书的内容让每一个读者为之肝颤。作为一个杰出的教育学家、心理学家和管理专家，作者准确地把握了人性的弱点和社会组织中的痛疾，并无情地将其揭露出来。以至于有评论认为，这不是一本可以轻率阅读的书，因为你一读下去，你就将永远无法像现在这样享有无知的幸福，你将不再盲目尊崇你的上司或随意支配你的下属了。

所谓“彼德原则”，说的是“在任何层级组织里，每一个人都将晋升到他不能胜任的阶层。”换句话说，一个人，无论你有再大的聪明才智，也无论你怎么努力进取，总会有一个你干不了的位置在等着你，并且你一定会达到那个位置。

这剖析了人类社会的一个普遍现象——不称职。为什么会产生不称职现象？不称职者的外部特征和内心世界如何？晋升是如何导致不称职的？人际关系和个人奋斗对于晋升有什么

么影响？怎样避免不称职？等等。这些无时不有、无处不在的现象，实际上涉及到人类文明的一个基本问题——层级组织的结构问题。对于如此严肃和深刻的问题，作者用流畅的语言、幽默的笔调，作出了独具匠心的分析，让人读来发人深省、获益匪浅。因此，本书问世后，迅速风靡全球，成为大学管理学科的必读书目，更有许多研讨会将其列为讨论主题。今天，“彼德原理”也成为一个人人皆知的词汇，被人们用来描述有关管理结构中的许多核心问题，恰如“帕金森定律”之用来描述官僚组织中的积垢——“官场病”一样。

作者劳伦斯·J·彼德，1919年生于加拿大所属的范库弗，1957年获华盛顿州立大学学士学位，1963年获该校教育哲学博士学位。他阅历丰富，博才多学，著述颇丰。除《彼德原理》外，他还著有《彼德计划》、《彼德处方》及《彼德金字塔》、《彼德语录》、《彼德的人民》等“彼德系列”，另外还有《幽默处方》、《名人的惊人之论》等著作。他的名字被收入《美国名人榜》、《美国科学界名人录》和《国际名人传记辞典》等书中。

有关本书的评论

彼德原理是二十一世纪最深刻的社会 and 心理学发现，就科学史上的地位来说，劳伦斯·彼德甚至可以与牛顿、哥白尼媲美。

——《图书世界》

彼德原理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。

——《纽约时报书评》

世人对帕金森推崇备至，因为他提醒人们注意到某些社会现象，而现在，那些现象已由彼德原理首次以科学方法加以阐释。

——《经济学家》杂志

本书令人回味无穷，而其严肃性则发人深省——这是一本极为有趣而又十分严肃的书。

——《芝加哥太阳报》

“彼德原理”将震撼大众的心灵，带来新的文化。

——《生活》杂志

彼德原理的运用性非常广泛。

——《纽约时报》

男人往往把一流的情人，升格为三流的老婆；女人也往往把一流的男友，升格为三流的丈夫，这是《彼德原理》在男女关系上的重大发现。

——《花花公子》

《彼德原理》的真正目的，就是打动读者的心灵，并进而促其实践书中的思想。

——美国前国务卿 亨利·基辛格

《彼德原理》告诉你，通向成就的正确途径，就是不断向前追求更美好的生活，而是向上攀缘，终至过着一种自己全然无法控制的生活。

——著名人生顾问 戴尔·卡耐基

《彼德原理》针对两个问题，（一）如何才能避免“终点职位症候群”？（二）身为经理级主管，如何才能知人善任？

——著名企业家 艾科卡

《彼德原理》基于对人性阴暗面的准确把握，深刻的揭示了普遍存在于社会层级制度中的弊端，因此，可以毫不夸张的说，这是一本管理学者必须阅读的经典。

——哈佛大学管理学院教授 雷马克

正如空气污染会恶化生活环境，组织造成的污染也会恶成社会环境。如此说来，《彼德原理》不失为一瓶“社会清新剂”。

——著名社会学教授 弗里德里希

本书部分精彩定律

彼德原理：在层级组织里，每位员工都将晋升到自己不能胜任的阶层。

彼德原理推论：每个职位终将由不能尽责的不胜任员工所占据，层级组织的工作任务多半是由尚未到达不胜任阶层的员工所完成的。

彼德差别定律：政府机关与私人机构最大的不同处在于前者忙着花钱，而后者忙着赚钱。

胡尔定理：多位贵人的共同提拔，可产生乘数的提拔效果。

艾利斯进步定律：我们所谓的进步，就是以一件麻烦事，换另一件麻烦事。

波德莱尔爱情法则：“爱”是一桩需要共犯的罪行。

比尔斯新娘法则：新娘：一个前途无“亮”的女人。

马克·吐温文明规则：文明就是毫无限制的制造大量非必需的必需品。

马克·吐温禁果定律：亚当不是为了苹果才要苹果，而是因为那是禁果他才如此做。

庞德定律：任何以善始者，必定以恶终。

普赖斯第一定律：如果某个东西没人要，就没有人会得到它。

欧瑟定律：一个组织中权位最高者，通常有把所有时间花在当委员会委员和签名上的趋势。

基特曼废话定律：电视上已经够废话的废话正被一种更废话的废话所取代。

道定律：在层级体系中，职位越高，困惑越大。

斯威夫特野心定律：野心常驱使人做最平凡的工作，所以攀登的姿势和匍匐前进别无二致。

甘地枷锁法则：金枷锁比铁枷锁危害更大。

性情乖僻定律：你在事前永远无法决定，面包的哪一面该涂上奶油。

马林诺夫斯基定律：从文明赋予我们的高处往下看，就不难发现所有魔术的简陋与荒谬。

哈佛定律：在严密控制压力、温度、音量、湿度，以及其他变量的情况下，人体内的器官仍然会随其所欲，为所欲为。

汉密尔顿人性法则：人类是一种会讲述理由，而不能理智思考的动物。

祖母守则：吃了你的蔬菜后，就可以有点心吃。

亚当·斯密利益规则：不是屠夫、厨师或面包师傅的恩赐，而是他们关切自己的利润，而使得我们有晚餐可食用。

俾士麦铁血法则：侵略他人，不须为他们留下什么，让他们保有哭泣的眼睛即可。

梅尔定律：如果事实与理论不合，事实必将受到唾弃。

链条定律：一条链子跟它最弱的环节有着相同的强度；链子愈长，脆弱的环节愈多。

华盛顿办事规律：一人做事敷衍了事；二人合作互相推拖；三人共事永无成事之日。

奈什规则：坐着工作的人所赚的钱比站着工作的人多。

理发定律：不要问理发师你是不是该剪发了。

萧伯纳经济学家规律：如果所有的经济学家排排坐成一圈，他们绝对无法达成一个结论。

代序

雷蒙·胡尔

身为作家及记者，我有特殊的机会研究文明社会的活动。我曾撰写过关于政府部门、工业界、商业界、教育界、以及文艺界等不同方面的调查报告，也曾和各行各业的成员以及社会上中、高、低各阶层的人士谈过话，并仔细聆听了他们的心声。

我注意到，除了少数特例以外，大部份的人都做事草率苟且。因此，随处可见的是不胜任者的泛滥和猖獗。我曾目睹一座四分之三英里长的路桥崩落海中（尽管那桥一再勘验过），原因出于桥墩的设计根本不良。

我曾看见都市规划人员在一条大河的冲积原上督导一座城市的发展，而该处竟是大河定期泛滥成灾的地方。

最近我读到一则报导，叙述某家英国发电厂的三座巨型冷却塔倒塌，令人不解的是：每座塔造价高达一百万美元，结果居然连一阵强风的袭击也承受不住。

我又十分有趣地发现，德州休士顿室内棒球场竣工后却不堪使用：因为晴天时由于窗户射进来的光线太刺眼，外野手无法辨清高飞球的方向。

我还观察到，各种器具的制造商依惯例总会在各地设立服务站，因为他们预测（经验也证实如此）他们的许多产品在保证期内会发生故障。

由于听过许多驾驶员抱怨他们新车的缺点，我在获悉最近大汽车商生产的汽车约五分之一潜藏有危险的制造缺陷时，一点也不感到惊讶。

请不要误以为我是那种具有成见的极端保守份子——只因现代的人与事太现代化就加以谩骂。事实上，不胜任并没有时空的限制。例如十九世纪英国政论家麦考莱（Maculay），根据当时日记作家皮普斯（Samuel Pepys）的记载而描述了英国海军一六八四年时的情形：“海军总部实在令人惊奇，浪费、贪污、无知、懒散无所不包……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，如不加紧训练和纠正，甚至可以在船靠岸时失足落海。此外，水手们则因无法按期领到薪水，而情愿将他们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，指挥统率者往往没有受过航海训练。”

英国名将威灵顿将军（Wellington）在前往葡萄牙参加一八一〇年战役前，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，他评议道：“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。”

同样是二次大战期间，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中毒的红铅。

上述事例——以及数以百计类似事件——我都曾看过、读过，或者听人提起过。于是我相信了一个事实：“不胜任”无所不在！

于是，当某登月火箭因部份零件遗落、损坏、失灵、或提前引爆而导致发射失败时，我不再感到吃惊。

同样地，当我得知政府聘用的某婚姻顾问本身竟是同性恋者时，我也不再讶异。

现在，我预测的是：政治家们迟早会证明他们无法实现竞选时期许下的诺言。我甚至可以断言，如果他们真做了什么，那很可能是反倒实现了竞争对手的政治主张。

如果不胜任的情形仅发生在某些较大规模、较边远的人为措施上（像是公共工程、政治、太空旅行等），便已够恼人了。然而，事实并非如此。不胜任它还近在眼前——它无处不在，是个讨厌的害人精。

当我走笔至此，住在隔壁的女士正在打电话，她说的每个字我清楚可闻。现在的时间是晚上十点，住在另一侧的男士因感冒提早就寝了，除了听到他间歇性的咳嗽声以外，我还听到他在床上翻来覆去发出的弹簧吱吱声。问题是我住的并非廉价的房子，这一带是昂贵、现代化、混凝土制的大厦住宅区，当初设计和承建这区房子的那批人是怎么搞的？

有一天，我的一位朋友买了一把钢锯回家锯铁钉，当他锯第一下时，锯刀啪地一声断了，调整钮也同时坏掉，于是从此那把钢锯就报销了。

上星期，我在一所中学的新礼堂讲台上想使用录音机，却始终找不到电源。该栋建筑的技师告诉我，在他任职的一年内，他在讲台上一直找不到一个可以接通电流的插座，他怀疑里头的线路根本没有装好。

今天早晨我出门买台灯，在一家大家具器材供应商里找到了一座喜欢的台灯，当店员正要包装时我请他先测试一下（最近我愈来愈小心了），他显然不常测试电器，因他花了很长时间才找到插座。最后也总算把灯插上了，可是台灯却扭不亮，他再试同型的其他台灯，依然扭不亮，整批货的开关统统有瑕疵，我

只好转身离开那家商店。

前些时，我订购了六百平方英尺的绝缘纤维玻璃作为整修别墅用，当时我站到订购柜的职员身旁确定她写的数量正确，结果还是枉然！建材公司开给我七百平方英尺的帐单，然后送来的货是九百平方英尺。

至于经常被夸称为矫治各种弊病的良方——教育，却显然地对不胜任也束手无策。因为在教育的殿堂里，不胜任一样蔓延开来：三分之一的高中毕业生达不到正常五年级程度的阅读能力，而大一新生开阅读课程程度变成司空见惯的事；在某些大学院校里，甚至有百分之二十的新生看不懂他们的教科书内容！

此外，我经常接到某大学的信。十五个月前我变更住址并去函通知学校当局，但是我的信依然往旧地址送。我再去信两次并以电话方式通知他们变更地址，结果还是无效。于是我只好亲自拜访，指出他们档案上的错误地址，然后口述新址、亲眼看着秘书登记下来，结果信仍往旧地址送去。两天前情况有了新发展，那位住进原先我住的公寓而一直替我收信的女士打电话来，她告诉我现在她又搬家了，而大学给我的信竟也跟着寄到她的新住址！

如前所述的，对于不胜任的普遍情况我已能顺其自然、见怪不怪了。但是，我又想只要找出不胜任的导因，也许就能找出矫治不胜任的办法。因此我开始用心探讨问题。

我听到了各种不同的论调。

一位银行家指责学校说：“现在的孩子没有培养讲求办事效率的习性。”

一位老师埋怨政客们说：“政府自己都这么缺乏效率了，怎么能期望老百姓做到什么？况且他们还驳斥了我们争取充足教育预算的合理要求。只要各校都能有一部电脑……”

一位无神论者怪罪教会说：“……教会以天国的寓言麻醉世人的心灵，害得人们脱离现实生活而变得不切实际。”

一位教会人士批评广播、电视和电影说：“……现代生活中的许多诱惑使人分心，因而不遵守教会的道德规范。”

一位工会会员指责经理人员道：“……他们太注重利润，以致发出的薪资不够员工生活所需。对这样微薄的报酬，员工是不会对工作产生兴趣的。”

一位经理人员则指责工会说：“现在的员工凡事漠不关心，只知道加薪、休假、还有退休金。”

一位个人主义者声称，国家福利政策导致一股凡事不在乎的冷漠态度。一位社会工作者告诉我，家庭道德的颓废和家庭的破裂使人在工作上缺乏责任感。一位心理学家认为，早期性冲动的压抑，造成潜意识的倾向失败并借以补尝罪恶感。一位哲学家则表示：“人终究只是人，偶尔发生意外总是在所难免的。”

一大堆意见分歧的解说，等于和完全没有解答一样糟糕。我开始觉得自己将永远无法了解不胜任。

可是，有一晚，一句沉闷戏剧的第二场休息时段，我在剧院大厅抱怨演员和导演不胜任，因而和劳伦斯·彼德博士聊起来，而他多年来正好是研究不胜任的专家。

由于中场时段太短，彼德博士的一番话不够满足我的好奇心。于是在散场后我到他家坐到清晨三点，听他条理清晰地阐明他惊人的创新理论，而我心中有关“人为什么会不胜任”的疑问也终于获得解答了。

彼德博士认为，亚当（译注：原罪论）、煽动者、意外事故等都不是问题所在，他指控说，我们的社会特质之一才是造成不胜任和助长它继续恶化的罪魁祸首。

不胜任的原因终于找到了！我的脑中燃起一个念头，也许下一步应该把不胜任彻底根除掉！

彼德博士生性谦厚，到那时为止他只和一些朋友、同事讨论过他的发现，并偶尔发表相关演讲就心满意足了。至于他大量收集的不胜任资料和他卓越辉煌的理论、公式则从未公开付梓。

彼德博士说：“也许我的原理能裨益人群，但为了例行教学和相关的文书工作我已忙得焦头烂额。除此之外，我还要参加教师会议，还要持续进行我的研究。或许将来我会整理资料并安排出版事宜，但在未来十到十五年内，我实在挪不出时间来。”

我向他强调拖延的危险性，最后彼德博士同意和我合作：他提供繁多的研究报告和手稿供我处理，我则负责加以浓缩成书。以下的篇章里呈现的是彼德教授对“彼德原理”的诠释，此为二十世纪以来最具洞察力的社会、心理创见。

你敢阅读本书吗？

你敢面对眩目的启示吗？为何学校不能传授智慧？为何政府不能维持纪律？为何法庭不能伸张正义？为何成功不能带来幸福欢乐？为何乌托邦计划不能产生理想国？

请不要轻率决定阅读本书，因为一作出决定就不能更改。你若决定读下去，你将永远无法像现在这样享有无知的幸福；你将不再盲目尊崇你的上司或统驭你的部属。永远不会了！因为一旦你知道了彼德原理，你将不可能忘记它！

那么，继续阅读本书有何好处呢？经由克服你自己的不胜任和了解他人的不胜任，你可以轻易地完成工作、获得晋升、以及赚更多钱；你可以避免惨痛的错误、可以成为领袖人物；同时，你还可以享受休闲、使朋友喜悦、使敌人惊愕、使你的小孩印象深刻，并使你的婚姻生活更丰富、更充满活力。