

THE PETER PRINCIPLE

金圣荣◎编著

彼得原理

方法、实务、案例

美国商学院最受欢迎的管理课程

深度解读美国著名管理学家劳伦斯·彼得的“彼得原理”

10大原则49个方法为你解决管理中90%的问题

为在不胜任职位上痛苦挣扎的人开出获得快乐的处方
为滞留在企业底层郁郁不得志的人指点晋升的途径
为管理者提供知人善任的方法

所有中层
必读书



百花洲文艺出版社
BAIHUAZHOU LITERATURE AND ART PRESS

THE PETER PRINCIPLE

金圣荣◎编著

彼得原理

方法、实务、案例



百花洲文艺出版社
BAIHUAZHOU LITERATURE AND ART PRESS

图书在版编目(CIP)数据

彼得原理：方法、实务、案例 / 金圣荣编著. -- 南昌：百花洲文艺出版社，2014.9
ISBN 978-7-5500-1081-9

I. ①彼… II. ①金… III. ①管理学 - 通俗读物
IV. ① C93-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 209598 号

bi de yuan li : fangfa shiwu anli
彼得原理：方法、实务、案例
金圣荣 编著

出版人	姚雪雪
责任编辑	刘云
封面设计	异一设计
出版发行	百花洲文艺出版社
社址	南昌市红谷滩新区世贸路898号博能中心A座九楼
邮编	330038
经销	全国新华书店
印刷	北京中印联印务有限公司
开本	720mm × 1000mm 1/16
印张	15.5
字数	164千字
版次	2014年11月第1版 2014年11月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5500-1081-9
定价	38.00元



赣版权登字：05-2014-210

版权所有，侵权必究

邮购联系 0791-86895108

网址 <http://www.bhzwyy.com>

图书若有印装错误，影响阅读，可向承印厂联系调换。

前言

p r e f a c e

为什么总有人在不能胜任的职位上痛苦挣扎？为什么有人滞留在企业底层郁郁不得志？为什么知人善任做起来总是那么不易？为什么一直在模仿，却总难去超越？要解决这一个个现实而实际的问题，是否有切实可循的规律和方法呢？让我们追随管理大师劳伦斯·彼得（Laurence J. Peter）去了解、做到，并做好如下这些，那么想不成功都难：

你希望自己带的团队是什么样，你的制度就是什么样。

意识和行动都要比对手快一步。

寻找个人利益与团队利益的平衡点。

执行不力，你的决策要“接地气”

推动变革需要力排众议，坚持到底。

打破“心理之墙”才能实现企业创新。

机会本不值钱，但努力抓住，就值钱了。

帮助下属成功才是你的成功……

劳伦斯·彼得（Laurence J. Peter）被誉为20世纪最伟大的学者之一，他的“彼得原理”和“墨菲法则”、“帕金森定律”并称为20世纪西方文化中最杰出的三大发现。他提出的层级制度为人们揭开了“为什么不胜任”的真正原因。同时，著

述颇丰的他也告诉了人们“为什么事情总是出错”的真正原因——不胜任让错误接连不断地发生。所以，他对于企业管理所提出的新式概念和独到的管理理念也非常值得每一个企业管理者学习，因为他告诉了每一个企业者——怎么做才能够让你少犯错，怎么做才能够让你的企业创造更大的利润。

不胜任让企业管理者在工作中错误百出，这是许多企业管理者让错误产生的根本原因。那么又是什么制造了不胜任呢？劳伦斯·彼得的回答是：层级制度。所谓的层级制度其主要内容就是：“在每一个等级制度之中，每一个员工逐渐晋升到了一个他所不能胜任的岗位。”劳伦斯·彼得指出——在很多的企业或组织当中，一个员工因为在某一个岗位上工作得非常出色，表现得非常优秀，那么他就会被提升到一个更高一级的岗位上，此后这个员工如果新的岗位上继续表现得非常好，那么他将会继续被提升，直到他被提升到了一个表现不够好的工作岗位上之时，他的晋升之路才会停止，而这个岗位就成为了他最不胜任的工作岗位，很多的错误也会在这个岗位上发生。

在对于层级制度的不断研究过程当中，劳伦斯·彼得还提出了“彼得反转原理”——每一个员工能否被安排在合适的工作岗位上，是由层级组织中的管理者判定的，而不是其他人。如果管理者达不到胜任的水平，那么他可能会以制度的价值来评判他的下属员工。比如说，他评判下属员工的标准就是这名员工是否遵守公司制度规定，是否注意礼仪等，但是这些都不是完全能够体现一个员工最终价值的标准。而这样的结果就是，员工在管理者自主的评判标准下工作，缺乏独立的自主权，导致创造性逐渐丧失，却因为符合管理者的评判标准而不断晋升，那么这样的晋升从一开始就是没有任何意义的，是一种不胜任的晋升，也是造成“事情总是出错”的根本原因，因为从客户和受害者的观点看，这些晋升的人从一开始就是不胜任的，一连串的晋升就等于制造了一连串的错误。

事实上，这个回答并不是劳伦斯·彼得唯一的回答，在他看来：造成不胜任的原因除过层级制度这个“硬性因素”之外，还有很多的“软性因

素”。比如说：企业管理者缺乏契约精神，缺乏管理者应有的风度等。所以。劳伦斯·彼得建议企业管理者：“把合适的员工放在合适的岗位上的同时，还应该注意自己的具体管理方式，一切以激发员工的积极性和为企业创造最大利益为目标，这样才能够让企业管理者的业绩更优秀，也才能够让一个企业获得长足的发展。”

本书通过对彼得原理的深入学习和了解，以及对于世界知名企业的管理进行详细的思考和了解，结合最典型的案例，用彼得原理以不同的角度对于现代企业中的各个环节上出现的问题进行总结，并提出了解决的方法，希望能对现代企业管理者有较大的借鉴意义。

目录

c o n t e n t s

Chapter 01 制度的力量

- 你希望自己带的团队是什么样，你的制度就是什么样 \ 002
- 垄断控制导致不公平，不公平必然引发冲突 \ 007
- 意识和行动都要比对手快一步 \ 011
- “头脑风暴”席卷管理死角 \ 015
- 寻找个人利益与团队利益的平衡点 \ 019

Chapter02 凝聚力

- 如何激励整个团队 \ 024
- 分享利润，打造一支和谐一致的团队 \ 028
- 为什么会出现执行不力 \ 032
- 做狼一样的管理者 \ 035

Chapter03 突破的基础

- 机会本不值钱，但努力抓住，就值钱了 \ 042
- 做切合实际的打算，做力所能及的事情 \ 047
- 扮好自己的角色，此后的人生不再是劳作 \ 051
- 打破“心理之墙”，实现企业创新 \ 056

◇ 彼得原理

2

Chapter 04 造就领导力

- 如何把庸才变成干将? \ 062
- 你可以张开怀抱迎接变革吗? \ 068
- 你懂得如何放权与授权吗? \ 072
- 企业不透明, 管理难有效 \ 078
- 目标管理的四项基本原则 \ 082

Chapter05 道德的价值

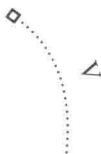
- 缺乏诚信——你的管理为什么总是失效 \ 086
- 学会宽容, 起表率, 才能成大事 \ 090
- 凡事预则立, 不预则废 \ 095
- 自我批判, 承担责任 \ 100
- 构建彼此信任的合作关系 \ 105
- 帮助下属成功才是你的成功 \ 109

Chapter06 时间的效用

- 时间也有成本价值 \ 114
- 记录你的时间的使用情况——时间管理的重要一步 \ 118
- 分析你的时间的使用情况 \ 122
- 掌控你的时间 \ 128
- 将时间化零为整——改变时间管理的方式 \ 132

Chapter07 这样带队伍最有效

- 解雇不胜任的员工, 选用合适的 \ 136
- 构建合理的组织架构 \ 140
- 以职位选人才, 因人才定岗位 \ 145



- 能者上，庸者下 \ 148
- 与时俱进，打造学习力超强团队 \ 152

Chapter08 执行与效率

- 更短的劳动时间，更强的竞争力 \ 158
- 是否进步取决于你如何对待错误 \ 164
- 忠诚来自于情感投资——带给下属可靠性和安全感 \ 169
- 执行不力，你的决策“接地气”吗？ \ 176
- 如何去模仿，怎样能超越 \ 180
- 推动变革：力排众议，坚持到底 \ 184
- 用人所长，让团队更有活力 \ 187

Chapter09 激励的方法

- 奖金制度是把双刃剑 \ 194
- 了解并满足员工的激励需求 \ 197
- 激励的艺术 \ 202
- 如何激励知识型员工 \ 208
- 福利能够让员工更有安全感 \ 212

Chapter10 优化组织

- 打破等级、职位的限制，给予员工更多的权力 \ 218
- 层级组织的利与弊 \ 225
- 打造卓有成效的组织结构 \ 229
- 优化层级组织的三个阶段 \ 234

参考文献 \ 236

◇ 彼得原理



Chapter 01

制度的力量

企业制度是为企业提供强大的约束力，保证企业拥有强大的执行力的关键条件。倘若一个企业的制度有缺陷、不够完善，那么将会为企业的发展带来很多不利的影响，而且会使得企业犯下很多的错误，最终使企业在错误中滑向破产清算的境地。所以说，不合理的企业制度就像一个不断滋生错误的温床，是企业体内最大的一颗“毒肿瘤”。因此，世界著名管理学家劳伦斯·彼得提出：“合理的企业制度孕育优秀的员工，而优秀的员工是消灭错误的最好人选，所以企业少犯错误的关键就是建立合理的企业制度。”

.....

◆

出发的。

也正是由于卡提诺开公司的想法非常简单，因此他的公司从一开始就处于一种混乱的状态中——公司的制度非常松散。由于是一家规模不大的小商品批发公司，卡提诺的公司只有七名员工。在公司刚刚开业的那一个月，他工作的劲头非常足，而且他的热情也给员工们注入了工作的积极性，因此公司开业后第一个月的业绩非常不错，除去公司的一切花销，卡提诺总共赚了近两万美元，可是就是在这样一个良好的状态下，卡提诺一直没有建立相应的公司制度，因为在他看来公司就是一个注册过的“小作坊”，哪里需要什么条条框框的制度，他只是象征性地制定一个非常松散的“制度框架”。很显然卡提诺的这种想法是错误的——再小的公司也是需要有一个完整的企业制度的，而他的这种松散的企业制度势必会给企业的发展带来很多的负面影响。

进入第二个月之后，卡提诺觉得公司的一切都运转得非常好，自己只要安排好员工的工作就能够让公司继续顺着当前这种良好的势头发展下去。然而，最终出乎卡提诺意料之外的是——公司第二个月的业绩大幅下滑。出现这种状况的主要原因是，七名推销员都没能够继续上一个月的推销业绩，因为他们的工作态度在没有老板的监督与带领下都不可避免地出现了解怠，正是这种消极的工作情绪严重地影响了公司的发展。面对这一情况，卡提诺并没有慌张，也没有去责怪员工，因为他知道问题出在自己身上——既没有制定完善合理的企业制度，也没有为员工施行绩效工资，不管工作的好坏，每一个月都发放2600美元的薪水。卡提诺深刻地意识到：自己制定的松散的“制度框架”让员工产生了消极情绪，从而给公司的发展带来不好的影响，这都是自己一手造成的。

汲取了这次的教训之后，卡提诺立刻制定了新的公司制度，不论是在进货出货上，还是在员工的薪酬发放上，他都作了大幅度的调整，并且开始每天认真地监督公司的运转。正是由于卡提诺的动作及时，所以他的公司才立刻扭亏为盈，第三个月便延续了第一个月的良好发展势头。此后，由于公司有了强有力的制度作保证，员工的消极情绪就再也没有出现过，

因此他的企业发展得非常快。

从公司的发展中尝到甜头的卡提诺也开始对研究公司的管理制度着迷了，所以在此后的经商生涯中，他都是一边研究完善自己的公司制度，一边联系生意。结果，由于他的公司企业制度非常完善合理，因此培养出的每一批员工工作热情都相当充沛，而且综合素质也非常的高，所以卡提诺的企业获得了非常不错的发展。1990年，卡提诺的小商品批发公司已经成为了一家拥有420多名员工的大型小商品贸易公司；1995年，卡提诺的小商品贸易公司正式挂牌上市；1998年，卡提诺的小商品贸易公司的员工超过1000人……

现如今的卡提诺公司已经成为了一家大型零售商品贸易企业，而卡提诺则成为了一名成功企业家，再也不是当初那个被妻子抛弃和被朋友抛弃背叛的可怜虫了。让他走上今天的辉煌之旅的，除了他不错的运气和踏实肯干的作风之外，对于公司制度的严格监督管理也是他成功的主要因素之一。

从卡提诺的案例中我们可以看出——严谨完善的企业制度能够让企业产生强大的竞争力，因为这种制度能够培养出工作积极性非常高的员工，并有效地减少企业的犯错率，使得企业获得强劲的发展动力。事实上，“严谨完善的企业制度能够使企业迸发出强大的竞争力”这一论点，早已经被劳伦斯·彼得提出过了。“不合理的制度是滋生错误的温床”，这是彼得法则中的一个重要观点。

在劳伦斯·彼得看来，现代企业制度是一个关于企业的管理、运营和组织等一系列模式和规范的总系统。企业制度这个总系统是全体员工在生产经营活动中去维护、去遵守的一个系统，也是让企业中的各项资源都调整到位的系统。所以劳伦斯·彼得认为——企业制度这个总系统如果足够完整、足够先进，那么就能够培养出适合现代企业发展的员工。

在劳伦斯·彼得数十年的企业管理研究过程中，他发现：增强企业管理制度严谨性的最好办法就是增加企业的监督力度，同时委派非常适合

监督工作的人组成企业管理制度的监督部门。这是增加企业严谨性，杜绝员工消极情绪，有效消除企业犯不必要的错误的一个好方法。因为适合监督工作的人能够将这个职位的职能充分发挥，从而保证企业制度的有效实施。那么新的问题又接踵而至，什么样的人适合负责企业监督部门的工作呢？劳伦斯·彼得的回答是：必须是高度负责任的人，也必须是有着很大的热情的人，而且最为重要的是这些人都必须有足够大的胆子。

劳伦斯·彼得认为，在企业制度的发展建设过程中，高度负责任的人能够让企业产生较高的执行力，大大提升企业运转的效率。因此，企业应该让那些高度负责任的人进入企业的监督部门，让他们的高度负责任精神得到最大程度的发挥，同时也让企业制度的严谨性得到提升。但是，企业的监督部门仅仅派遣那些高度负责任的人去担当也是不够的，还需要那些在高度负责任的基础上又有着极高的工作热情的人去担当企业的监督部门的职责。因为，即便是高度负责任的人倘若没有工作热情，也会使得工作效果大打折扣，他们很可能只对于自己感兴趣的事情或者自己能够发现的错误进行监督；而那些不能直接发现的或者是隐蔽性较好的错误都会成为他们的工作失误，进而影响到企业的发展。

企业要消除企业制度中的松散性，让企业少犯错误，除了需要高度负责任的人有很大的工作热情之外，还需要这些人有足够的胆量。在现代企业制度中，企业的各项权责都是非常清晰的——不同的人负责不同的岗位，这是现代企业制度建立的关键因素。但是，不可否认的是，不论现在的企业制度多么的高明，也不论现在企业内在环境的建设多么的完整，“特权现象”依然普遍存在于企业当中。针对现在企业中的“特权现象”，劳伦斯·彼得曾经形象地比喻过：“一个负责清扫董事局会议室的女清洁员，恰好看见了董事局主席一个人在会议室内抽烟，而这个企业是明令禁止在会议室抽烟的，这个女清洁员恰好就是这个会议室卫生环境的监督者，那么这个女清洁员能不能够要求董事局主席掐灭手中的烟头并按照公司的规定缴纳罚款呢？按照公司的要求，这个女清洁员完全可以要求董事局主席掐灭手中的烟头并交纳相应的罚款的。但是，这个女清洁员有

没有胆量去做呢？”此后，劳伦斯·彼得将这个问题问向100个接受问卷调查的清洁女工的时候，得到肯定回答“一个都没有”——她们都认为要求董事局主席去掐灭烟头的做法会让自己成为一名失业者。正是在证明了自己的这个比喻的准确性之后，劳伦斯·彼得提出了“胆子大”这一观点。

从企业的发展角度来看，企业要想建立完善的、合理的企业制度，想要拥有能够有效地消除企业制度中的消极性的监督部门，那么企业就应该让那些高度负责任、有强烈的工作热情而且胆子大的员工去担任，只有这些人才能够让企业的监督部门发挥自己的功效，从而使得企业建立一个严谨完善的企业制度，使得制度因松散而出现的错误被消灭在“萌芽”之中。

垄断控制导致不公平，不公平必然引发冲突

对于任何一个企业来说，公平的企业工作氛围必定能够为企业的发展带来很多有利的影响。同样，当一个企业在行业竞争中搞垄断，以垄断的方式排挤其他的竞争对手时，这种不公平的竞争方式必然会引起其他竞争对手的不满，从而为企业的发展带来不利的影响。对于垄断控制，劳伦斯·彼得的观点是：垄断就像一柄双刃剑，使得很多的企业登上了行业发展的巅峰，也使得很多的企业快速从巅峰发展的状态中滑向破产的境地，而这一切都是因为不公平所造成的。所以，劳伦斯·彼得的一个重要法则就是：垄断控制导致不公平，不公平必然引发冲突，从而致使企业出现经营上的错误。

提起洛克菲勒家族，几乎世界上的每一个人都知道这个家族的伟大。但是，这个曾经显赫一时的财富家族，现如今已经衰落了。而导致这个家族走向衰落的最主要根源就是垄断，可以说，洛克菲勒家族是“成也垄断，败也垄断”。

约翰·洛克菲勒是庞大的标准石油公司的创始人，他的创业过程就是一个典型的“美国梦”——通过不断地努力奋斗来实现自己的梦想。

1863年，刚刚从粮食贸易中赚到人生第一桶金的洛克菲勒嗅到了一个不错的商机——从事石油贸易，当年他在克里夫兰地区创建了自己的第一家炼油厂。在当时的美国，大大小小的石油企业有很多，光是克里夫兰地区就有50多家的石油炼油厂，但是由于石油业刚刚开始，这些厂家的规模都不是很大。所以，发现石油中蕴含的巨大商机的洛克菲勒决定成为这个行业的“统治者”——他在看准了石油商机的同时，也看准了这个行业还

处在一个萌芽状态之中。

1870年，洛克菲勒又斥资100万美元创办一个在克里夫兰地区有着巨大影响力的公司——标准石油公司，这也是“标准石油帝国”的开始。标准石油公司建立之后，洛克菲勒便开始了自己征服整个美国石油行业的历程——使用各种手段使其他公司的老板接受他的购并条件，不久便控制了整个克里夫兰地区的石油业，而他也被称为“克里夫兰的屠夫”。由于克里夫兰地区是美国的重要产油区，所以当洛克菲勒控制了整个克里夫兰地区的石油业之后，他就相当于拥有了垄断整个美国石油业的资本和实力。

仅仅七年，即在1887年的时候，洛克菲勒就已经垄断了全美85%的油品市场和出口、全美90%以上的炼油业和全美国85%以上的管道运输等。可以说，当时洛克菲勒的标准石油公司已经成为了全美最大的石油垄断企业。1882年，洛克菲勒建立美国历史上第一家，也是世界历史上第一家现代化的大托拉斯企业——以垄断为主要特征的标准石油公司。此时的洛克菲勒也被看作是社会走向垄断资本主义时代的最大推动者。

在洛克菲勒的托拉斯王国不断膨胀的同时，反垄断的声音也越来越响。一些人认为，垄断妨碍了其他投资人对市场的参与和竞争，导致了抬高价格、损害消费者利益和滋生垄断集团的超额利润。1890年，美国国会通过《谢尔曼反托拉斯法》，一些州开始把矛头指向这个石油巨头。1891年，洛克菲勒被迫把公司总部从俄亥俄州搬到了新泽西州。但在联邦政府层面，反垄断法并没有得到真正的施行。威廉·麦金利总统任职期间，大企业得到了充分的支持和发展，直到1901年，西奥多·罗斯福成为美国总统。1904年，罗斯福利用肢解北方铁路公司这一时机，发起了对标准石油公司的垄断调查，紧接着标准石油公司被起诉。此后在经历了长达六年的诉讼过程之后，美国最高法院做出了判决——标准石油公司必须在六个月内解体。此后，标准石油公司这个当时世界石油业的巨无霸企业被拆分成为几十个小石油企业。而现如今的洛克菲勒家族虽然依然富有，但是其辉煌程度远远不及约翰·洛克菲勒时代。

从洛克菲勒的案例中我们可以看出：垄断是一种快速攫取财富的不平

◇ 彼得原理

008