

● 七色丛书

「美」劳伦斯·彼得 雷蒙·赫尔著

彼得原理

职务升迁的奥秘



职务升迁的奥秘

彼得原理

中国文联出版社

Le principe de peter
Par L.J. peter et R.Hull
Editions Stock, 1970

职务升迁的奥秘

——彼得原理

劳伦斯·彼得 著
雷蒙·赫尔

林 平 译

中国工业出版社出版、发行

(北京农展馆南里10号)

一二〇二工厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

787×1092毫米 32开本 4.375印张 2 插页 78千字

1989年10月第1版 1989年10月北京第1次印刷

印数：1-12,700册

ISBN 7-5059-0997-5 /I·721 定价：2.20元

前 言

作为一个作家兼记者，我有不少机会和便利，可以研究文明社会中的一切到底是如何运转着的。我作过关于政府、工业、商业、教育和艺术的调查与报道。我与各行各业的人都打过交道，和达官贵人或无名小卒交谈过。

我发现，除了少数例外，大部分人都把自己的工作做得马马虎虎。不称职的人实在不少。

我曾见过，一座高架桥倒塌了，因为，虽然经过反复检查，谁也没有发现有一个桥墩的计算上有错误。

我也见过有些城市设计家把一座新城建在平原上比一条大河地位更低处，结果每逢汛期，新城便受到威胁。

我还听说，英国一个电站的三座高大的冷却塔倒了。建造费用曾高达好几百万美元，但是设计中没有考虑出现强风的情况。

得克萨斯州的休斯敦市建了一个室内棒球场。竣工时人们发现，棒球场有个缺点：棒球

员会看不到球，因为探照灯把他们晃得眼花缭乱。

我也注意到，很多家用电器制造商都有地区性的或者全国性的售后服务网，以便产品保险期内有问题时能够及时排除故障。

不少司机抱怨过，说他们新买的车就有毛病，听得多了，当别人告诉我说，几年以来，那些大公司造的车中大约有1/5有严重的质量问题，我也不觉得有什么奇怪了。

千万不要以为我是个被惹恼了的反动派，对今天的一切人和事都深怀成见。非也。不称职现象是到处都有，而且从来就有的。

英国一位有名的史学家曾经这样描述十七世纪的英国海军：

“海军部简直是个无知、懒惰、腐败，只知浪费的怪物。他们的任何意见都不值得一听。他们从来也没与别人有过合作，自己也从不检查下属的工作。有些新造的船完全是废铁一堆，若不立刻修理，它们第一次下水就得沉了。水兵们不能按时领饷，他们真想把自己的水兵证也卖给别人，而且只要半价。许多舰只上的指挥官还有晕船的毛病。”

在1810年葡萄牙战役中，英国将领威灵顿看到别人递上来的军官名单，不禁叹道：“但愿我们的敌人若见到这名单也会象我一样禁不住发抖！”

南北战争时期的美国将军理查德·泰罗在讲到七日战役时说过：“在距离里奇蒙镇仅一天路程的地方，北军的指挥官对于该地区地形的了解就象他们对中非地区所知道的一样多。”

二次大战当中，英国人的炸药在数量上和威力上都不如德国人的。1940年初，英国的专家们知道，只要在炸药中加入一点儿铝粉，用很少的代价就可以使炸药的威力提高一倍。但是，直到1943年，这种新配方的炸药才投入使用。

我知道的这类事例数也数不清，于是我才想，不称职一定是一种极其普遍的现象。

所以，如果别人告诉我登月火箭出了故障，我丝毫不感到奇怪，肯定有人疏忽了一个细节。

当我听说有政府雇用的一个婚姻问题顾问竟是个同性恋者，我也没有大惊小怪。

现在我就等着别人来告诉我，政府根本就没有执行自己所定的政策的能力。假如政府还做了点什么的话，那一定是实现了在野党所许

下的愿。

假如这种不称职现象仅仅涉及到政治、大工程项目、航天计划等，那也够令人气忿的了，然而，这种现象却是每日每时，在每个地方，每个领域都有发生，这就令人难以忍受了。

就在我写这页纸的时候，我的女邻居正打电话，我听得一清二楚。已经晚上十点钟了，我的另一个患感冒的邻居显然已经睡下，我听得到他的咳嗽声和他翻身时的吱吱床响。我不是住在一幢简易楼里，而是一幢租金相当高的现代化公寓。那些设计和建造了这栋房子的人到底是称职还是不称职呢？

上个星期在一所中学作报告时，我想用一下讲台上的录音机，但是没有电。礼堂管理员告诉我说，他在那工作一年多了，从来没有发现控制讲台上插座的开关。他想，这些插座可能根本就没有接上电源线。

今天上午，我去一家大百货公司买台灯。售货员正要把我选好的灯包起来时，我请他先试一下看亮不亮（我现在变得多疑了）。他显然没有为顾客试灯的习惯，因为他至少花了一刻钟时间找插座。找到之后，一试，果然灯不亮。他又试了同一个牌子的另一个台灯，还是不

亮。原来这一批货的开关都有质量问题。结果我什么也没买就走了。

最近，我订购了55平方米的玻璃纤维绝缘织物，准备把我在乡下的小房子修一修。我盯着收下我的订单的那位职员小姐，看她会不会搞错数量。没有用！最后我还是收到了一张65平方米织物的发货票，而他们给我运来的却是83平方米的织物。

教育也不是象人们所说的那样，可以包治百病，至少，它看起来并非消灭不称职现象的一剂良药。在大学里，不称职的学生就不少，三个学生中就有一个阅读能力还不如十岁小学生的。似乎为大学一年级学生开阅读技巧课是天经地义的了。在某些学校里，20%的新生由于阅读能力差而看不懂教材。

我常收到从一个很有名的大学寄来的邮件。一年多前，我搬家了，把新地址寄给了那所大学。但是，邮件仍继续被送到老地方。我两次写信，一次打电话告诉他们地址变了，还是无效，只好亲自跑到学校去。我指着通讯录上错误的地址，告诉他们我的新地址，请秘书改了过来。可是邮件还是被送到旧址。两个月前，出了新变化。后来在我的旧址住下的那位先生，也就是代我收邮件的那一位，给我打了个

电话。他告诉我，他也搬家了，但是我的邮件又被寄到了他的新住址！

对于形形色色的不称职现象，我真觉得无可奈何。不过我想，假如能找到这类现象产生的原因，也就可以发现克服它们的办法。于是，我就动起脑筋来了。

关于不称职现象原因的假设和理论实在不少。

银行家抱怨学校的工作太差：“现在的孩子们根本不学怎样把事情做好。”

教师指责政治家们说：“政府的各种机构都如此不称职，怎么可能让普通百姓都做好自己的工作呢？再说，我们以正当理由申请增加教育经费，从未得到过任何答复。假如我们能在所有学校里都装上计算机，……”

无神论者把责任推在教会身上，认为教会用关于天国的种种童话来麻痹人们，使他们做具体工作时心不在焉。

教会的人士则大声疾呼：“现代生活中的一切娱乐使人们再不能听从上帝关于道德的教诲了！”他们为此指责广播、电视和电影。

工会认为原因在于雇主们太贪得无厌，不能付给雇员们稍微象样点儿的工资。“不给人家

钱，怎么让人家努力工作呢？”

雇主们也反唇相讥：“今天的工人对自己的职业根本就没有兴趣。他只想着增加工资，多享受假期，退休后多领点钱。”

个人主义者觉得在现在的社会制度下，人们只能“自扫门前雪”，对其他一切不可能发生兴趣。一个社会活动工作人员说，邻里之间老死不相往来的状况和家庭内部夫妻不和是导致人们在工作中不负责任的原因。有的心理学家宣称，由于儿童的性冲动受到压抑，他们便有一种对失败的潜意识的期望，用一种自己创造出来的有罪心理来自我惩罚。一位哲学家说：“人毕竟是人，工作中出现问题是必然的。”

如果对一个问题的解答太多了，反而可能不如根本没有答案的好。我开始失去信心了，想着：“也许我永远也不能明白不称职现象的原因所在。”

后来有一个晚上，我去看戏，没想到剧情竟能令人昏然欲睡。第一次幕间休息，我正在抱怨编剧和演员的无能，偶然地结识了劳伦斯·彼得博士。他学识渊博，几年来一直在研究不称职现象。

幕间休息时间之短，只够彼得先生把我的“胃口”吊起来。戏演完后，我陪他回到他的

寓所，同他一直谈到早晨三点钟。彼得博士把他的理论阐述得十分清楚，我听了只觉得耳目一新，又如醍醐灌顶。我的那个“为什么有这许多不称职现象”的问题终于有了答案。

对他来说，亚当，姑息错误或纵容懒惰，以及偶然事故，都不是问题的根源。问题的关键是，我们这个社会有个特点：它为不称职现象的产生提供土壤，并且对其有所鼓励。

原来如此！我禁不住喜形于色。那么，我们肯定能够消灭这种现象了。

彼得博士为人谦虚。在此之前，他仅同几位朋友和同事讨论过他的发现，或者就他的研究作过几次报告。他却从未发表过自己的理论，公开过自己收集起来的大量事例。

彼得对我说：“我的原理对人类无疑是有益的。但是，我自己的工作太多了，要给学生上课，看作业，处理文件，学院的会议也得参加，还有我那些不知何时是了的研究。也许有一天，我把我的笔记整理一下，想法发表出来。但是目前，我实在抽不出空。”

我觉得，此事不宜拖，而且不能总把事情向后推。最后，彼得接受了我提的合作建议：他把自己的笔记和报告都交给我，我把它们浓缩并且归纳之后，整理成著作出版。这样我们

有了这本书。

您有勇气读它吗？

为什么学校不能教给人以才智？为什么政府不能保证社会各方面的秩序？法院为什么会有徇私枉法的时候？为什么繁荣并不一定带来幸福？为什么那些乌托邦式的宏伟规划并不能使人们进入理想国？彼得回答了这一类的问题。您有勇气揭开这些谜吗？

劝君切莫草率做出决定。一旦决定了，便再不可能反悔。一旦您读了此书，您就得永远与那种无知的无忧无虑告别了，您永远也不会盲目地尊崇您的上级了，也再不能高高凌驾于您自己的下属之上了！的确再也不能了！一旦懂得了彼得原理，您就再也忘不了它啦。

读了之后，您自己将有何收获呢？您能够征服自己可能有的不称职倾向，发现您周围哪些人是不称职的，这样，您工作起来就会顺利得多了，晋升的希望更大，工资增加的机会也就更多了。而且，您还可以免受某些病症的折磨，成为有领导组织能力的人，更加心安理得地享受您的业余时间，让您的朋友为您感到骄傲，使您的对手觉得困惑，让您的孩子们觉得您的形象高大而可亲，而且使您的夫妻生活更加丰富。

一句话，您的生活将发生根本的变化，而您自己也许会因此而获救。

怎么样？如果您有足够的勇气，那么就接着往下读吧，看看彼得原理究竟讲了些什么，然后可别忘了把它付诸实践。

雷蒙·赫尔

目 录

前 言	(1)
第 一 章 彼得原理	(1)
第 二 章 彼得原理的作用	(9)
第 三 章 表面的例外	(16)
第 四 章 “后门”与晋升	(31)
第 五 章 个人抱负与晋升	(36)
第 六 章 领头的和跟着跑的	(41)
第 七 章 政治与等级制度学	(46)
第 八 章 有关等级制度学的观点与 预见	(55)
第 九 章 职务等级体系研究中的心 理学	(67)
第 十 章 彼得螺线	(78)
第十一章 成功者的病理学	(81)
第十二章 最终职务上的非病理 表现	(88)

第十三章	不称职者如何保持心情愉快和身体健康	(97)
第十四章	“创造性的不称职”	(106)
第十五章	达尔文主义的广延·彼得 疗法	(114)

第一章 彼得原理

我还是小孩子的时候，大人们告诉我说，他们都知道自己在做些什么。他们还说：“彼得，你知道的东西越多，就越有前途。”于是，我不断地读书，升学。后来，怀里揣着我那张教师文凭，我走上了这个充满了各种美妙想法的社会。在我任教的第一年中，我发现了一种令我百思不解的现象，那就是，为数不少的教师、校监和学校的领导们对他们应负的责任似乎一无所知，而当他们履行自己的职责时，却又显得能力不够。

比如说吧，我自己的上司最关心的是窗外的遮阳帘高度是否一致，课堂里是否安静，还有，是不是有人在草坪上走过。学校总监特别注意防止别人欺负一些不大合群的学生，不管别人孤立他们的理由是否可以理解，另外，就是督促学生们按时交作业。孩子们的教育在这些行政官僚的眼中，仿佛是极其次要的事情。

起初，我以为这仅是我们那个地方教育体制上的缺陷。于是，我请调到另一个地区去。我填好了各种必须填写的表

格，附上了所要求的各种材料，在其他一切繁琐的细节上，我都完全按照规定做了。好几个星期之后，我的申请和所有材料统统被寄了回来！

这可不是有人专门跟我过不去，因为我的履历表上各种评语都是表扬称赞之辞，申请手续也齐全。我的申请，他们确实收到了，材料上有他们的公章为证。随着寄回的档案，他们附了一封信，其大意是：“按现行新规定，一切申请报告必须挂号邮寄，否则，主管部门不予答复。请将您的材料再挂号寄给我们。”

我开始问自己：“世上无能的人恐怕不全集中在我们这儿的学校里吧？”

在更大的范围里做了一番调查研究之后，我发现，任何一个机构中都有那么一部分人是不称职的。

一种普遍的现象

不能胜任自己工作的人比比皆是。您曾经留心过吗？想必一定是的。

有那么一些优柔寡断的政界人士偏偏要摆出一副国家要人的样子来。“官方舆论”评论时事，总把某些问题的出现归咎于事先不可预测的那些因素，而实际上是它们的主人自己不懂得估计罢了。做将军的，有善纸上谈兵、实战时瞻前顾后者；身为一方之长的，亦不乏天生少主见而不能辖治管地之辈；更有那些或懒惰成性，或盛气凌人的文职官僚；凡此种种，不胜枚举。我们还见过或听说过诲淫的神父，受贿徇

私的法官，讲话自相矛盾的律师，平庸的作家，写错字白字的语文教师，……在大学里，写校纪通告的那些行政人员自己的办公室里往往就乱七八糟，有的报告会，真教您一点儿也听不清，也根本听不懂。

无论是在政治、司法和教育机构中，还是在公司里，每一层职务级别上都有不能胜任本职工作的人。这种现象既然如此普遍，其原因想必也只能到与职员工作安排有关的规定中寻找了。于是，我开始认真地研究职员的晋升过程和晋升后的结果。

下面是我收集起的几百个例子中比较典型的三个：

市政府机关卷，例十七：

米尼恩先生曾是艾城市政工程处的一名监工。所有市政官员对米先生的殷勤都有很深的印象，谈起来无不交口称赞。

市政工程处长总是说：“我很喜欢米先生。他处理问题时一向面面俱到，而且说话和气，很会开玩笑。”

处在米先生的地位，有这种表现其实是很正常的。他并没有什么具体的责任要负，所以，也没有必要与自己的上级发生矛盾。

工程处长退休了，米先生继而代之。他仍是常说笑话，对大家一团和气，对上级唯唯诺诺。上级的建议，他一字不漏地统统传达给下属监工。结果，矛盾终于出现了。经常出现的计划更改，使他的下属们无所适从。市长和其他市政官

员们开始不满意了，市民开始抱怨了，工会也提出了抗议。

米先生却依旧总对人说“是，是，是”，继续高高兴兴地为大家上传下达。身为一处之长，他干的却是传令兵的活儿。工程开支越来越经常地超出市政工程预算了，而且竣工之日遥遥无期。一句话，米先生可以做个优秀的监工，但绝不是——一个称职的工程处长。

工业服务业卷，例三：

廷克先生在莱西汽车修理部当学徒时，既勤勉又聪明。他很快成了技师。马达中最不易发现的故障也躲不过廷先生的眼睛，而且，他修起车来，那份耐心也是少见。后来，他被任命为修理车间的主任监工。

这一来，他对发动机结构的极大兴趣和他在具体工作上精益求精的做法，却变成了他的缺点。遇到一件有趣的活儿，他自己便干起来，而疏忽了其他必须抓紧完成的工作。他有一句口头禅：“到时候一切都会做好的。”

只要他还未完全满意，就绝不放一辆车出门。他还什么都插手。您很难在办公室里找到他，相反，却不时会见到他半个身子钻到一部车子的发动机舱内，良久不出，而本该完成这项修理的工人只好袖手旁观，其他一些工人则等着廷先生给他们分派任务。于是，车间里总有修不完的车，工作秩序出现了混乱，交活日期一误再误。

廷先生不懂得一般顾客的心理：精益求精与否，人家不在乎，到时取车，才是关键。他也不懂得，他的大部分下属

对自己的工资单比对发动机更有兴趣。廷先生跟他的下属和顾客们都有了矛盾。他可以是个优秀的技师，但不具备做主任监工的能力。

军队卷，例八，

这里我们要讲的是已故的古德温将军。他说话声音快活，行事有时未免象小孩子一样任性，从不把那些愚蠢的规章制度放在眼里，不过，他的勇气也绝非常人可比。为此，将军颇受部下的爱戴和尊敬。他也带领他们打了不少当之无愧的胜仗。

升为元帅之后，他就不再与士兵们打交道了，而必须去与那些政界人士和盟军参谋部的高级官员们周旋。

他不能忍受各种礼仪的约束，也做不到保持缄默和逢人鞠躬。与达官显贵争吵成了他的家常便饭。最后，他只好闭门不出，终日卧床，暗发牢骚，借酒浇愁。指挥战役现在是他的部下的事情了，与他不再有什么关系。其实，将军是被升到了他不能胜任的高级职位上。

关键的标志！

我注意到，这些事例都有一个共同的特点：每个人都是从他可以胜任的工作岗位被提拔到他不能胜任的职位上。看来，在任何一个职务等级体系中，对于任何一个职员，任何一个下级人员，这种情况都有可能发生。

假设卷，例一：

假定您拥有一家制药厂，姑称为“灵丹妙药有限公司”吧。厂里负责检验药片大小是否一致的那位监工突然因溃疡穿孔而与大家永别了。您需要找个人来代替他。很自然，您会在药片成型机操作工中间挑选一个。

A小姐、B夫人、C先生和D先生都无甚能力。不考虑他们了。您选出了最有能力的操作工E先生，任命他为监工。

这位E先生当监工干得也十分出色。过了不久，由于车间工长被调任生产主任，E先生就又被升为车间工长了。

假如E先生没有能够胜任监工的工作，他也就不会被再晋升了。也就是说，他已经达到了自己不能称职的那一级职务级别，并将在那儿一直干到退休了。

其他工人，如C先生和D先生，在更低一级的职务上就已经显得力不从心了，所以，绝不会有被提拔的可能。而有些人，如E先生，则是在被晋升一级之后才显出能力上的不足（假定他是个不称职的监工）。

前面提到过的廷先生是在职务等级台阶上的第三级才有不能胜任工作的表现，而古德温将军则是到了最高级职务上才出现这种情况。

从几百个不称职现象的事例研究中，我得出了彼得原理：

在任何一个职务等级体系中，每一个职员都趋于达到自己不能胜任的更高级职位。

一门新的学科

彼得原理既出，我发现自己无意中开出了一门新学科：“职务等级学”，或叫做职务等级制度研究。

“等级制度”一词最初是指教会内部的统治制度。按此制度，整个教会的统治由在不同级别上的大大小小的神父来完成。今天，这个词的使用范围已经广得多了。只要一个组织体系的成员或职员被分成不同的级别，或等次，那么这个组织体系中就有等级制度。

职务等级学虽是一门新学科，但看来适用于公共和私人机构管理的各个方面。

彼得原理是理解职务等级体系的一把钥匙，因此，也可以说是理解文明社会结构的关键之一。个别性情孤僻者可能试图不参加任何有等级制度的组织体系，但只要他们去做生意，经商，办公司，参加工会，从政，当兵，信仰宗教，接受教育或做教师，就都会受到彼得原理的制约。这个原理支配着每一个人。

许多人都有被晋升的机会，升一级，两级，甚至更多级。假如他们在新职务上应付裕如，总会被再升一级。不过，对每个人，对您，对我来说，最后一次升级多半是从我们能够胜任的职位晋升到我们不再胜任的更高一级职位上。

这样，如果每个人生存的时间足够长，——也假定职务等级体系中有足够的级别层次——每个职员都会被一级级地晋升，然后，到了他不能胜任的那一级职位上，就再不动了。彼得原理的推论便是：

随着时间的推移，每一个职位都可能由一个不能胜任的职员占据着。

实际上，很难找出一个组织体系，其中每个成员都达到了自己不能胜任的一级职位。这个很自然，因为在大多数情况下，工作总还是在继续。

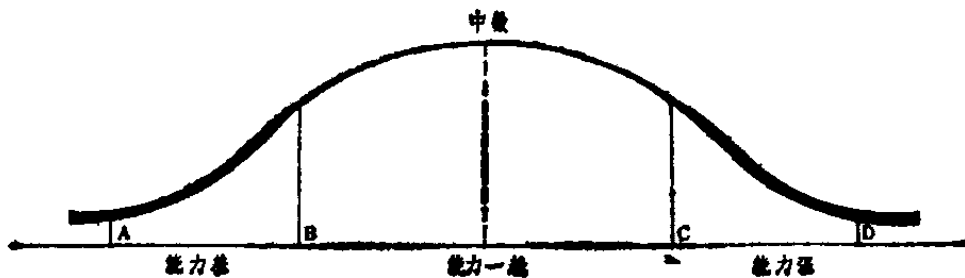
而使工作得以继续的，正是尚未达到自己不能胜任的一级职位的那些职员。

第二章 彼得原理的作用

通过观察艾城学校典型的职务等级体系，我们可以看到彼得原理是如何在教育系统中起作用的。研究一下这些例子，对于其他有职务等级制度的机构中的情形，我们也就能够略见一斑了。

先来看看那些教师吧。我把他们姑且分作三类：能力强的、能力一般的和能力差的。

根据中数理论，每一类中教师的人数是不相等的，实际情况也的确如此：大部分教师属于中间一类，即能力一般的。能力很强和能力太差者都居少数。用图来表示，就是：



循规蹈矩一例

一个误入子弟的教师是晋不了级的。荻托小姐在大学时曾是个非常听话的学生，从不越雷池半步。她写论文，总是以课文、教材或学校的研究报告内容为依据。别人教她做什么，她便做什么，绝不多做一点儿，也绝不少做。那时，她是公认的好学生。在艾城师范学院毕业时，她的结业评语为“优秀”。

当了教师之后，她把过去别人教过她的东西又原封不动地灌输给她的学生，并且照旧事事按规矩办，一切依课本教。

假如没有既无前例，规章上又未提及的那些事情发生，荻托小姐的工作也无可厚非。不幸有一日，一条水管破裂了，小姐正在上课的教室里水流满地，而直到校长气急败坏地冲进来，荻托小姐仍在继续讲她的课。

校长吼道：“荻托小姐！这儿的水深已有10厘米了！怎么您的学生还在教室里呢？”

小姐回答说：“先生，我没有听到打铃。您知道，我对这类事情向来十分留心。我肯定您还没有叫人拉响警铃。”

校长一时无言以对，竟呆住了，随即，他把泡在水中的孩子们领到干地上，又告诉荻托小姐说，校规中有一条，允许教师在非常情况出现时把学生带出教室。

所以，虽然荻托小姐严格地遵守校内的每一条规章制度，模范地执行上级命令，还是不断地遇到麻烦，晋级显然没多大希望了。她可能是个好学生，不过一旦做了教师，便

显得不称职了，自然也不会升得更高。

大部分初出茅庐的教师是能力一般或较强的——即上图中B点与D点间的那部分——所以他们可望得到提拔。下面就是一例。

尚未被发现的弱点

毕克先生也曾是个好学生，毕业后做了理化科目的教师，很受学生们爱戴。他的课和他主持的实验特别受欢迎。学生们喜欢他，把实验室里的一切也整理得井井有条。不过，毕克先生对行政管理上的那些繁文缛节却是一窍不通，好在他的上级认为，毕克先生教学上的成绩完全能弥补他的这个弱点。

后来，毕克先生做了实验室主任，负责订购实验器材和管理帐目。这一来，他的弱点可就暴露无遗了。整整三年中，他总是在买新的本生灯时忘记买那些必不可少的导管。渐渐地，旧导管破了，漏了，本生灯也不能用了，同时，新灯却在仓库里越积越多。

毕克先生的“仕途”就这样走到了头。他不能称职的那个位置也就成了他的最终职务。

职位更高者二例

兰特先生曾是好学生，当了老师之后干得满不错，也曾当过教研室主任，后来升为副校长了。无论是与学生们，老师们，还是学生家长，他都能谈得来。若论智力，他真算

得上是个聪明人。最后，他被任命为校长。

在此之前，兰特先生从未与教育委员会的成员或地区教育监察员打过交道。做了校长之后，兰特先生的一个缺点很快就表现出来了，那就是他缺少与这些有身份有地位的人打交道时所必需的那种灵活与机敏。比如说，他甚至可以为了使两个在争吵的孩子安静下来而让地区教育监察员候在一边。有时，他去为一位请了病假的老师代课，竟忘了参加地区教育委员会的会议。

为了把自己的学校搞好，兰特先生真是竭尽全力，以致他再也没时间关心学生课外组织活动方面的事情了。他还拒绝了做学生家长协会的主席，或者参加其他类似协会的活动。

时间一长，人们对他那所学校开始有看法了。地区教育监察员不再庇护他了。上级和学生家长们都开始感到兰特先生是个不称职的校长了。于是，当地区教育副监察员的位置出缺时，他立刻就被放到这个没什么实际工作可做的职位上去了。虽然他十分恼火，不过，没做好校长，他也只能在副监察员的椅子上坐下去了，直到退休。

德莱沃先生为人稍嫌专横。做学生，当教师，教研室主任，副校长，以至校长，他都能有所成就。后来，他也被任命为地区教育副监察员了。过去，德先生只要把对教育委员会的文件的理解，在他的学校里贯彻执行起来，便万事大吉了。现在，作为地区教育副监察员，他得参加教育委员会的讨论会，并且要在会上遵循民主的原则。

可是德先生对民主的那一套实在不感兴趣。他训起教育委员会的委员来，就象他授课时训自己的学生一样。他还想控制教育委员会，就如他当校长时控制自己的学校一样。

教育委员会的成员们一致认为德先生做地区教育副监察员是不称职的。他也就不可能被任命到更高一级的职位上去了。

财务的迷宫

斯班德先生曾是个出色的语文教师，还当过教研室主任，副校长，校长。后来，他做了地区教育副监察员，仍然干得很不错。他充满爱国激情，又富有外交手腕，说话既有分寸，又格外和蔼，待人彬彬有礼。终于，他被任命为监察员了。官居正职，他就不得不过问有关教育经费开支的财务问题，结果却一如闯进了迷宫。

事实上，从斯先生做教师起，他就从未为钱的事操过心。他的太太主管一切，既应付各类支出，还管给他发每周的零用钱。

斯先生可真没有理财的本事。他购进了一大批教学用的计算机，而出售机器的那个公司没来得及把这些计算机要用的程序编出来就宣告破产了。他安排把全城所有的教室都配上一台电视机，可是那个地区能接收到的节目只是为中学生开办的。在他的新职位上，斯先生显得不称职了。

上面这些例子，讲的都是“沿着一条线上来”的那种晋

升。另外还有一种晋级的方式，姑且称为“横向”的吧。托特兰小姐就曾被“横向”提拔过。

托小姐过去是个模范学生，后来是个非常出色的小学教师。一天，她被任命做了初级教育监察员。这时，她的工作便不再是给小孩子们上课了，而是去给那些将成为教师的成年人讲课。可是，她采用的还是教小朋友们时相当成功的那一套方法。

在那些未来的教师面前，托小姐讲得很慢，尽可能把话讲得清清楚楚。她总是用一些简单的字和词，而且，每一个意思，她都用不同方式反复解释几遍，以便“学生们”能够听懂。每次讲课，她自然还是笑容可掬，亲切和蔼。

那些未来的教师对小姐的这种态度感到讨厌，十分看不惯她那种把别人都当做小孩子的做法。于是，他们便想尽办法寻找借口，拒绝做托小姐吩咐下来的事情。

很明显，托小姐不善与成年人对话。她也不会被再晋升了。这初级教育监察员也就得做到老了，虽然她在这位置上并不称职。

在任何一个有职务等级制度的机构中，我们都可以发现与上述诸例类似的情形。在您的周围看一看，在您工作的地方找一找，看哪些人是属于职务与能力不相称的。您会发现，在每一个这样的体系中，奶油总是向上浮啊，漂啊，直到它发酸味的时候，就漂不了啦。您自己是否也照照镜子，扪心自问：“我是不是……”

不！您想问的一定是：“难道没有例外吗？没有办法克服、摆脱彼得原理的作用吗？”

我们在下一章里回答这些问题吧。

第三章 表面的例外

可能有不少人不同意彼得原理所要说明的道理。他们惴惴不安地仔细寻找我的职务等级学结构中的纰漏，而且往往觉得自己发现了它们。我认为现在就有必要提醒读者：不要被表面上的例外蒙住了眼睛。

表面例外之一：“超级升华”

“那么布洛凯特先生的晋升，应该怎样解释呢？这人无能到家了，一个没有任何希望的彻底的笨蛋，居然也能晋级！”

常有人以这类事例来反驳我。那么，我们就来研究一下这种现象吧。姑且称之为“超级升华”好了。上面提到的布先生有没有从一个他不能称职的位置上转到另一个他能够胜任的职位上呢？没有。他只不过从一个他无所事事的位置升到了另一个同样毫无意义的职位上。他要负更重要的责任吗？否。在新的职位上，他有更多工作要做吗？同样没有。

“超级升华”实质上是一种伪装起来的假晋升，真排

斥。类似于布先生的那些职员会觉得自己是真的晋级了，明眼人心里知道等着他们的是什么。不过，假晋升的主要目的在于给不属于本职务等级体系的那些人一种表面印象。如果能达到此目的，那也就足够了。

在“仕途”上身经百战，经验丰富的那些人绝不会上当。他们知道，所谓晋升，一定要升到能够使自己的能力得到更充分发挥的职位上。

一次假晋升如果做得成功，会有什么结果呢？我们假定布先生的老板科克利先生是个精明人，通过“晋升”布先生，科先生要达到三个目的：

首先，科先生要掩饰他自己在培养提拔干部方面的失策。如果承认布先生不能胜任其现在的工作，人们会想：“科先生早就该有所察觉。在给布先生现在这个职务之前，就应看得出他干不了的。”而一次假晋升却可以使上一次不甚合适的提拔有了看起来合乎情理的解释（对局外人和职员来说是这样，但这可瞒不过一个深谙职务等级制度诸类把戏的人）。

其次，科先生可以借此刺激职员中一部分人的积极性。这些人会想：“连布先生那样的人都能得到提拔，我肯定大有希望。”对于大部分职员来说，假晋升有点象大棒头上挑着的胡萝卜。

最后，此举有助于维持现存的职务等级制度：虽然布先生办事不力，却不能把他扫地出门，因为他对于科先生的事情知道得太多了，如果他愤而跑到竞争对手一边去，对科先生的整个事业之威胁可谓大矣。没有事业，等级制度的存在

也没有意义了。

我们可以比较经常地遇到假晋升的现象。在职务等级制度的研究中我们发现，一个机构或一个公司如果是兴旺发达的，工作干得有声有色，在其高级职位中必定堆有一群渣滓，有职无权，有的是已经“升”过的，有的是待“升”候选人。不是有一家相当出名的家用电器制造公司的副董事长竟然有二十三位之多吗？

有时，有些人对于假晋升做法和它的结果之间的关系不能马上弄明白。比方说，沃弗利广播电视公司以其节目的新颖而广为人知，而它之所以能如此正是因为给不少人提了虚职。这家公司干得真够干净利落，它索性把那些多余的，或是无能的，或者天生来就没有想象力的人，都安排到豪华舒适的经理大楼去“工作”了。

经理大楼里既无摄象机，也没有麦克风，更找不到摄象厅，而且离节目制作中心有好几公里远。大楼里的人员还都忙得不可开交，写报告的写报告，画图表的画图表，一天到晚为了协商鬼知道什么事情而频繁约会碰头。

前不久，公司机构又经历了一次调整。副董事长由四个变成了八个，另外又加设了董事长助理一职。

设一些虚职，晋升一部分人到“弼马温”式的职位上去，可以使真正有能力而且工作效率高的职员不受那些瞎指挥一气者的干扰。结果如何，不言而喻，而且有目共睹。

表面例外之二：“侧面装饰”

这是假晋升的另一种形式。具体地说，就是既不提级，有时甚至连工资也不加，只是给不称职的那位先生一个新的叫得更响的头衔，然后请他到另外一间单人办公室去上任，以免影响其他同事工作。

费尔伍德先生曾是一家纸品公司不称职的人事处长。经过“侧面装饰”之后，费先生荣任各部门之间的信息交流协调主任，待遇上没有任何变化，新职务的工作内容主要是监督各部门的信件复印件是否归档存放了。

汽车工业卷，例八：

制造汽车零配件的惠乐公司在使用“侧面装饰”晋升方法方面颇有经验。这家公司有很多下属部门和分公司。我数了一下，发现总共有二十五个经理被任命为“负责”地方业务的副董事长，也就是被挂起来了。

惠乐公司买了一家公路边的汽车旅馆，立刻便在这个旅馆的经理部新设了一个副经理职位。另外，在公司总部还有一位副总经理，三年来一直在负责编写公司的光荣发展史。

可以说，一个机构中的职务等级层次越多，就越便于采用“侧面装饰”的方法，以避免一些不称职者干扰整个工作。

“浮升现象”一例

有一个政府机构的所有82名职员都被调入另一部门去

了，只剩下过去的主任自己留在那个机构中，手下既无一兵一卒，也没什么事情可做。当然，每年16000美元的工资还是要给他的。这种做法，我们就叫它“架起空中楼阁”吧。不过，象这种有“梁”无柱的结构，在职务等级的金字塔中还是比较罕见的。

表面例外之三：“彼得逆反”

我的一个朋友，有一次到一个国家去旅行。那里烧酒的销售受到国家统一的管制。我的朋友回国之前，到一家经批准可以出售烈性酒的商店去想买点什么。他问售货的先生：

“我可以带多少烈性酒出境？”

“您去问边境海关的官员吧。”

“可我现在就想知道，好决定到底买多少酒。不然，买多了到海关还有麻烦。”

售货员回答说：“这是海关的规定，与我们没关系。”

“但是，您至少知道规定的内容吧？”

“那个当然，但我们这儿不是海关，我也没有义务回答您这方面的问题。”

您自己有没有遇到过人家对您说“这个我不能告诉您”？您对面的人完全知道您问题的答案，您也清楚他知道，但令人莫名其妙，百思不解的是，他怎么也不肯告诉您。

我曾应聘在一所大学任教。校方给了我一张特殊身份卡，用它可以在校内书店里用支票兑取现钞。我到书店去

了，出示了我的身份卡，要兑换一张面值为20美元的美国捷运公司的旅行支票。

出纳员对我说：“我们这儿只兑换工资支票或个人支票。”

我抗议道：“可这张支票比个人支票更保险呀，比一张工资支票也好。就是没有身份卡，我在任何一家商店里都可以用它买东西。一张旅行支票实际上就象现钞一样么，只不过不如现钞方便就是了。”

“可这不是工资支票，也不是个人支票。”出纳员没有半点要松动的意思。

争了几分钟后，我去找书店经理了。他耐心地、但是绝对心不在焉地听完了我的话，然后平静地说道：

“我们这儿不收旅行支票。”

您可能听说过，有的医院职员把宝贵的时间花在办手续上，同时却听任被送来的伤者继续流血。您也许听说过一位护士叫道：“哎，您醒醒啊，该吃安眠药了。”

有个名叫H.P.奥布莱恩的爱尔兰人，曾乘轮渡在香港和澳门之间穿梭往返达十一个月之久，因为他没有在这两地入境的合格证件，而谁又都不愿为他提供这种证件。

一般说来，没有真正决策权力的那些小伙计们对规章制度总是严格遵守，在细节上对别人吹毛求疵，哪怕是再无关紧要的细节也是如此。对他们来说，最重要的是切莫因为考虑照顾特殊情况而坏了规矩，破了先例。

我把这种表现称为“职业机械行为”。在这些“木头人”心目中，手段比目的更为重要，各种繁杂的手续本身比它们

为之服务的最终目的更应该受到重视。这类官僚从不想自己所做的一切本应是为公众服务的，相反，他们把公众视为用以维持官僚体制、职务等级和没完没了的文件的存在所必需的一种“原材料”！

在顾客或受害者看来，职业“木头人”是个彻头彻尾的笨蛋。问题是，为什么还会有那么多的“木头人”得到提拔呢？难道这些“木头人”不受彼得原理的制约吗？

我得用另一个问题来回答这两个问题：能力的大小究竟由谁来评判呢？

一个职员的能力如何，不是由与他有接触的公众来评判，而是由他的上司来下结论。假如这位上司自己还是称职的，那么对他来说，下属的能力大小，只能有一个标准，这就是看他们做了多少有益的工作，比如说提供了多少确实为别人所需要的信息，造出了多少药品，做出了多少肉肠，或者造出了多少桌子腿，一句话，就是看其工作效率如何。

可是，假如这位上司自己也不能胜任其工作，那么他衡量下属能力的依据必然是一些空洞的概念性的东西。他会认为那些守纪律，听指挥，热衷于维持现状者都是标兵人选。另外，务必参考的因素还可以包括上班准时，衣貌整洁，对上司彬彬有礼，绝对服从，等等。

“洛克曼先生真是个老实人。”

“鲁布利克那儿的几个人从来没闹过矛盾。”

“拉特先生挺讲究方法的。”

“特路根小姐向来很用心，很努力。”

“弗兰德里夫人和同事们总是相处得很好。”

对于不少不称职者，维持一个机构，一个制度的存在比这个机构或制度存在的目的还要重要。我把这类情形称为“彼得逆反现象”。那些“木头人”的行为就是一种“逆反”表现，他们完全不懂得目标与实现目标所采用的手段之间到底有什么关系。

如果商店的售货员当时立刻向我的那位朋友解释了海关的有关规定，我的朋友会觉得他很有礼貌，心里说不定会感谢他，但是商店的领导很可能会认为这个售货员多管闲事，于是因他未严格遵守制度而训他一顿。

假如大学书店的职员收了我的旅行支票，我得夸他服务得好，待人这么客气，而书店的经理则可能怪他擅作决定，无视店规。

有“逆反行为”者的晋升希望

犯有“逆反表现”者，也就是那些职业“木头人”，大多毫无主见。他们向来对上面唯命是从，不会自己拿主意。从职务等级制度需要维持生存的角度来看，这种表现真值得大加赞扬，这类人也应该被提拔。这样，他们会沿着职务等级的阶梯一层层向上爬，直到有一天，上级一个疏忽，把他们放到需要自己作出决策的位置上了，这时他们就再也不能“胜任”自己的工作。

我们看到，这种令人气忿的职业机械行为同样服从于彼得原理。就象我常对我的学生们所说的：“能力，就象真理、

美以及角膜眼镜片，它只存在于观察者的眼中。”

表面例外之四：“等级体系中的剪裁”

现在我们来研究一种在局外人看来实在难以理解的现象：一个工作很出色，卓有成绩的职员不仅没有得到提拔，反而被解雇了。

先看两个例子，然后我再解释。

在艾城，每个新上任的教师都必须经过一年的实习试用期。布什曼先生以优秀成绩毕业于一所大学的文学院。在实习期间，他用自己的热情诱发了学生们对古典文学和近代文学的极大兴趣。他们之中不少人整天扎在图书馆里，还有的跑到书店去读。兴趣所至，他们所读的书，远远超过了艾城学校为学生规定的必读书目中所列举的那些著作。

不久，好几位忿怒的学生家长和两个有清教之嫌的教派的代表来向校长告状，说孩子们被一些不该读的书迷住了。于是，有人通知布什曼先生说，下一年他不必继续留在学校任教了。

克利尔利在实习的时候，接管了一个弱智学生班。尽管有人对他说，这些学生是教不出来的，他还是尽力把自己能教的都教给他们。年终，他班上许多学生的阅读和算术成绩比正常班上的还要好。

克利尔利被辞退了。校方提出的理由是，他忽略了为弱智学生专门开设的一些科目，如穿珠子，堆沙堆等。而且，他没有使用艾城教育委员会特别提供的胶泥、积木和颜料盒等。

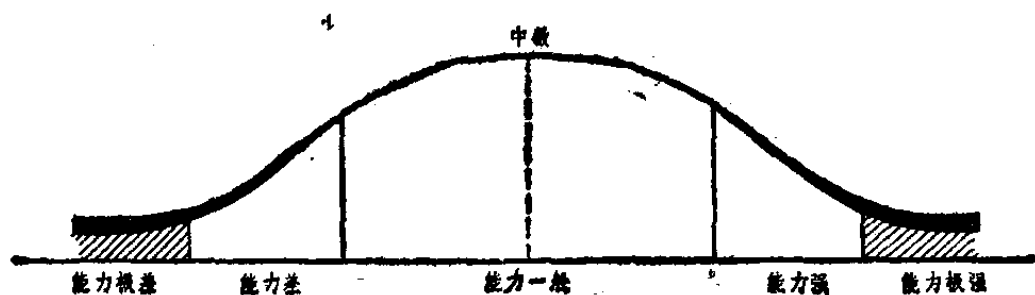
碧娃小姐是初级学校教师，天资极高，聪明过人。初来乍到，她一点儿经验也没有，便把在大学学过的理论付诸实践。她采取因材施教的方法。结果，一些聪明的学生在一年中学完了三年的课程内容。

后来，校长非常有礼貌地告诉碧娃小姐，她下一年不能转为正式教师。他觉得，碧娃小姐应该心里有数，照她那样做法，不按教学大纲行事，会使学生们升级后反而感到不适应。而且，这样一来，她把整个制度都打乱了：通用的评分制度被破坏了；教学大纲上规定的内容被更换了；她的学生中有些人已经多学了那么多内容，让下一年教他们的教师怎么办呢？

这些例子说明，在多数职务等级体系中，能力过强比水平太低更容易引火烧身。

一般的能力差并不足以成为被解雇的原因，只不过是晋升的障碍罢了，这一点，上面我们已经看到过了。相反，能力太强却可能使您被辞退，因为，若不如此，就会引起整个职务等级体系的不稳定，所以，也就违背了“维持等级制度第一”的基本原则。

在上一章中，我提到过职员分类，即可按能力强弱分为三类。为了简单起见，我不曾提到两种极端的情况。下面是包括极端类型的完整的图示：



属于两个极端的职员，那些能力极强或极差的，都有被辞退的可能。一般地，他们都是刚被录用不久便又被解雇了，原因却是一样的，即他们威胁着职务等级体系的稳定。这种消灭极端的做法，叫做“等级体系中的剪裁”。

刚才我们看过了几位能力太强者的不幸遭遇。现在 we 再看两个能力极差者的例子。

索丝叶小姐进了一家大百货公司当日用品部的售货员。从一开始，她的日销售额就低于其他同事的平均水平。不过，这还不能构成她被解雇的主要原因，因为象她这样生来就不会卖东西的人在公司里远不止一个。索丝叶小姐另外还有一个致命弱点：她在收款机上打印发票时常常出错，多次把其他商店的信用卡当作本公司的信用卡，而且，填写售货合同时，偶尔才把复写纸的方向放得正确，一般都是复写出来的那一份上什么都没有。更有甚者，她一向对上级傲慢无礼。自然，不到一个月，索丝叶小姐就被解雇了。

科克先生是位新教牧师。在关于神的性质，圣事的意义，耶稣降世，来世的生活等问题上，他都颇有个人创见，与他所在的教派的宗旨往往背道而驰。从这一点上看，科克做牧师是不称职的，教区内的教徒们不能从他那儿得到他们所期待的精神上的启发与安慰。科克先生没有希望在教会内晋级了。不管怎么说，他还是又做了好几年牧师。后来，他写了一本书，谴责教会内僵化的等级制度，并且充分地说明应该令教会缴纳税赋。此外，他还疾呼，要求给社会上的少

数被遗弃者以宗教信仰的权利，例如那些同性恋者和那些毒瘾极大的流浪汉。这么一来，他完全丧失了做牧师的资格，被当即勒令“还俗”了。

被“剪裁”下来的能力极差者有两个主要的共同特点：

一、工作上没有任何贡献；

二、不服从职务等级体系内部的基本原则。

为了维护整个职务等级体系，正象我们上面所看到的，能力极强和过于无能者都在被清除之列。

与其他职员一样，这些被“剪裁”下来的人也服从于彼得原理。所不同者，只是他们很快就成了“剪裁”的牺牲品而已。

您有意到别处去碰碰运气吗？假如您正在军队中服役，或在大学里任教，或在什么公司或机构中做职员，那么做这份工作，是出于您自己的选择，还是迫于家人的意志，或是由于受到了来自您周围的压力呢？不论动机怎样，只要有一点儿决心，您就可能成为能力极强，或能力太差的人。您也就可以往别处去走走了。

表面例外之五：“子袭父业”

有些家庭式经营的公司老板过去总把自己的儿子看作是一般雇员。年轻人虽出身不凡，也必须从最低职位开始，然后按照彼得原理逐级晋升。这是因为，在老板眼中，维持已有的职务等级制度，保证公司事业的顺利发展，以及主持公道，比自己儿子的出人头地更为重要。

但是，现在情形不同了，儿子刚成年，老板就把他放在一个较高级的职位上，他以为，时间一久，不必经过正常的培养过程和晋升手续，他的儿子也完全可以领导他的公司，继承他的事业。

把这种现象称为“子袭父业”应该还是比较合适的。具体做法一般有两种：

其一，可以先辞退一个雇员，或者用“侧面装饰”、假晋升等方法请他让出位置，以便安排老板的接班人。由于这种做法很可能使其他雇员对新到任者产生一种敌对情绪，所以通常很少使用。

其二，为老板的接班人新设一职，并冠以听来响亮的头衔。

子袭父业，在职务等级体系的其他成员看来，真是“半路杀出个程咬金”。

现在，这种现象不仅仅表现为子袭父业了。一个人可以受到的庇护，也不光来自父亲。

在较高级职位上增加新雇员，对于该等级体系以外的人来说，几乎没什么不利影响。但是，这种做法常常引起职务等级体系内部其他成员的反感。这些人对现存的职务等级制度有一种特殊的感情，因为它可以使他们逐级爬上职务阶梯，也许有朝一日能爬到最高层也未可知。特别是那些已经爬到半路者，这种感情尤为强烈。所以，他们对任何其他晋升方式都采取一贯的否定态度。

在家庭式经营的公司中，一人独揽大权，父亲为儿子安排高级职位这种现象，如今在大多数公司和机构中已不多见了。不过，这种做法绝没有过时，只是“继承人”与其保护人之间未必有什么亲戚关系罢了。

“子袭父业”卷，例七：

蒲尔弗依是艾城卫生部门的负责人。有一年年终，他发现手中尚有相当数额的经费没有用掉，不免感到意外。其实，那一年没有传染病流行，也没有发生水灾。他的两个分工负责保健和公共卫生的助手也都凡事有所预见，精明强干，而且忠诚老实。

总之，这一年的经费没能用完。蒲先生心里非常明白：假如他不立即采取果断的根本措施，下一年的经费预算势必被大大地削减。

他决定再设一个助手职位，其工作是主管城市的清洁和市容美化。他任命了匹克威科先生。匹先生是蒲先生母校的商业管理学院新毕业的学生。

匹先生新官上任，便立即增设了十一个职位：一个街道清洁监督员，六个巡察员，三个秘书，还有一个负责公共关系的。

负责公共关系的职员名叫沃尔斯。他分别组织了以成年人和儿童为对象的广告画竞赛，资助拍摄了两部宣传城市清洁和市容美化的电影。制片人是沃尔斯和匹克威科两人在大学里修戏剧课时的同学。

结果，一切顺利：蒲先生领导的部门工作卓有成效，但是，开支也超出了预算，下年度的预算额显然应该增加了。

现在，所谓“父亲”已被各级政府机构所取代了。它们为各种各样的事业提供资助：环境保护，救济贫民，普及教育，提倡互助的运动，维护治安，深入研究星际旅行的潜在教育意义，照顾智力残疾者等。

只要有一笔钱可以花，那就得想办法把它花光。于是，为此将新设一个职务：或者是反对贫困活动的协调员，或者是青少年教育主任，或者是文学顾问，要不就是公众福利专员，随您去想象吧。然后，就要雇人任职了，或者说，去找人来完成“父亲”的事业。

“继承人”能否完成自己领来的使命，这本身没有太大的意义。关键是要能把那笔钱用光。

所有这些例子，都服从于彼得原理。只要职位已设，工作能力的大小便无足轻重，只要能占据这个职位就行了。如果该职位上的人工作出色（钱花得快），就一定会被晋级，然后，早晚有一天，升到不能胜任的职位上，一切也就结束了。

结 论

这些表面上的例外，其实并非例外。彼得原理在任何一个职务等级体系中，在每一个职员的身上，都会发生作用的。

第四章 “后门”与晋升

看来，彼得原理是一个普遍的而且不可抗拒的规律。可是，这样一级一级地升上去，到底能升得多久？怎样才算是到了尽头呢？过一会儿我们再来回答这个问题，现在先看看“后门”关系是如何加快晋升过程的吧。

我给“后门”关系下的定义很简单：“后门”关系是一个等级体系内的职员与他的一个上级之间的亲戚或朋友关系。我们大家对通过“后门”爬上高级职位的现象都非常反感，并极力谴责它，特别是因为走“后门”的全是别人而不是我们自己。对于走过“后门”的人，同事们都有那么一种厌恨，一有机会，他们就会让这种情绪毫无保留地流露出来，还会想方设法使别人注意到走“后门”者的种种无能表现，而且大加评论。

金斯曼先生被任命为艾城学校校长之后不久，他的女婿哈克先生就被升为音乐教研室主任了。有些教师抗议说，哈克完全是个聋子，没有一点儿音乐细胞。他们认为，论年资深浅，这个位置理所当然应该属于罗恩先生。

嫉妒是从来不讲逻辑的！罗恩先生听学生乐团的演奏和演唱已经太多了，以致他现在听到音乐就烦，见到小孩子就头疼。显而易见，他未必比哈克先生更能胜任音乐教研室主任的职位。

教师们的不满，原因并不在于哈克不能称职，而在于他这样一升官，长期以来一直被严格遵循的论资排辈制度就受到了挑战。

在一个职务等级体系中，职员们并非真心抗议一些人的不称职（“彼得之谜”），他们大发这一类的牢骚，只是为了掩盖他们对于享受“后门”便利者的嫉妒罢了。

我曾研究过不少走“后门”者的晋升过程，并将他们与那些能力相同但没有“后门”的职员作了比较。研究的结果，可以归纳成五个实用的建议，供可能找到“后门”的那些职员参考。

一、找到一个保护人

所谓保护人，就是一个职员所在的等级体系中能够提拔他的一位上级。有时候，为了发现掌握着这种权力的人，还真得花好一番功夫。职员也许会认为其直接主管上级能够决定他是否可以晋升。这种情况的确有的。不过，更高一级的领导也可能认为该职员的直接上级本人已经不能胜任其职了，他们自然不会重视他写上来的报告或来自他的推荐。所以，千万不要被表面现象迷惑住了。只要尽心寻找，真正的保护

人总会找得到的。

二、设法与保护人建立密切的利害关系

与一个职员并无利害关系的保护人实际上算不得是保护人。职员应该想办法让保护人在提携他的过程中自己也得到某些好处，或者，假如保护人不助他以一臂之力，则保护人自己亦不免有所损失。别忘了，保护人也想着自己步步高升呀。

在研究当中，我接触过不少与自己的保护人建立密切的利害关系的例子。其中有一些真教人忍俊不禁，还有一些简直卑鄙无耻到了极点。恕我在此不举其中任何一例吧，权将此作为对读者的一个小小测验，看看您能否想得出这些不顾脸面者是如何做的。不过，假如您连这么一点儿想象力都没有，那可说明您自己已经到了不能胜任的那一级职位，这些建议对于您也就全无用处了。

三、另辟蹊径

“坦途一条是无价宝。”

假定一个人去游泳场里想登上最高一级跳台。在阶梯的半途中，已有了一位也想登高者，但此时已离地数米，扶梯狭窄，这位仁兄头晕阵阵，勇气殆尽，双眼紧闭，两手拚命抓住了扶栏，掉是掉不下去，上是绝不能上。后面那个人不能超过他，也就无法继续上了。所有已经登上顶层的朋友们对后来者大声呼唤，也是无济于事。

在一个等级体系中也会出现类似情况。假如一个职员的

上一级领导虽不称职，却又不能被免，那么这位职员及其保护人为了他的晋升所做的一切努力也只能收效甚微，乃至劳而无功。我把这种十分令人恼火的处境叫做“彼得死胡同”，意思是一切都进入了僵局。

我们还是回到游泳池来吧。那个人欲上最高层跳台，这时只好先下来，另攀一个无人挡路的阶梯。

在职务等级体系中也是如此。一个职员有时需要放弃已被阻住的上升道路，另寻蹊径，选择坦途。这叫做“彼得迂回”。

但是，在把精力和时间用于“迂回”之前，应该首先确认自己是否已在“该死的死胡同”中了，就是说，要看看自己的上一级领导是不是一个“超级瓶塞”。如果他不是个晋升本无望者，就不属于“瓶塞”一类，他没有到不可救药的地步，下面的职员也就不须另寻出路。耐心地稍稍等一段时间，他早晚又会官升某某职，下属职员的“后门”也就开了一条缝了。

关于如何判定上一级领导是否已有“瓶塞”之嫌，请参阅本书第十一和第十二两章，那里列举了超级庸才的种种“病理的”和“非病理的症状”。

四、保持灵活性

来自别人的保护不可能是没有限度的。打个比方说，一个经验丰富的登山运动员能把另一个不如他灵活的登山者拉到自己所在的高度，但是此后，他必须自己再登上新的高度，

才可能继续拉下面的人上来。

假如第一个保护人虽在高级职位上，但是上升之势已为强弩之末，不大可能被再晋升了，那么，欲继续走“后门”者就有必要另找一个经验更加丰富、更有发展前途的保护人，以便在适当的时候用来代替过去的保护人。

五、狡兔三窟

几种“后门”的作用，等于各“后门”作用之和与“后门”总数的乘积。这就是“赫尔定律”。由于一个职员的不同保护人之间会谈到该职员的种种杰出表现，他们对这个职员就有了更深刻的良好印象，提拔他的动机和愿望也因而更为强烈了，“后门”的作用也就互相增强了。如果只有一个保护人，那么一个职员就无法得益于这种相互增强的作用。

您还在等什么呢？不要只骂别人寡廉鲜耻，其实您只是因为自己未得到那些好处而愤愤不平。干脆厚了脸皮，拼命向上爬吧。而且，遵循了上面这些建议，您不愁找不到保护人。有了保护人，您也就有平步青云的指望了，会更快地达到您所期望的那一级职位，自然，也会更快地暴露出您的不称职。

第五章 个人抱负与晋升

一个职员的个人抱负在何种程度上可以影响他的晋升过程呢？

关于抱负的积极作用，人们有不少误解，这在很大程度上应该归咎于阿尔吉^①，因为他夸大了抱负对于晋升所能起到的积极作用。由于他的既不合时宜，又缺乏科学性的观点，职务等级制度方面的研究在很长一段时期里没能取得任何进步。

皮尔^②似乎也高估了抱负的意义。

我的调查结果却表明，在组织系统严密的等级体系中，抱负的积极作用被论资排辈的压力抵消了。我观察到的现象还说明，走“后门”比靠个人抱负更容易得到晋升。通过“后门”关系，就可以对论资排辈的规矩完全不予理睬，可

① 阿尔吉(Horatio Jr. Alger);(1832-1899)主要著作:《Struggling Upward, Slow and Sure》。

② 皮尔(Norman V. peale); 生于1898年。著有《The power of the positive Thinking》(1952)等书。

是靠个人抱负却奈何不得这一类陈规旧套。

仅有抱负，并不能帮助您走出“该死的死胡同”，“迂回”方法成功的希望也同样渺茫。不找靠山而仅通过个人努力来完成“迂回”，作上级领导的便会有所想法：“这个人少一点锲而不舍的精神”，或者“这家伙不能久留”，等等。

说到底，由于每个职员，不论是胆大包天的，还是谨小慎微者，都要受彼得原理的制约而最终留在自己不能胜任的那一级职位上，所以，如果能力有限，再大的抱负也不能使您一直升到最高级职位上。

有时候，抱负表现为职员为了造就自己而作的努力，比如对于学习的特殊兴趣，坚持上夜校，或者对自己严格要求，严格训练等。在个别情况下，特别是在层次比较简单的等级体系中，多学习一些知识，增长一点儿才干，的确可以加快晋升的速度。但是在层次繁多的等级体系中，这种做法的效果就微乎其微了，因为那里真正起作用的是资格而非能力。而且，假如所有的人都通过学习增加了才干，似乎应该设更多的职位才能使每个人都得到相应的晋升，然而，职务级别层次的增加，使达到高级职位的过程也相应延长，结果学习与能力提高所带来的收获却是在等级台阶上更长时间的等待。

比如说，我们假定艾城床垫公司的一个精明能干的地方推销员塞勒先生，通过刻苦努力，终于精通了一门外语。于是，他很可能被派往公司在国外的经销部任职，然后再回到公司总部，升任公司的销售经理，这也许就是他所能达到的最

高职位了。看来，学习外语，使塞勒先生的整个晋升过程多了到国外任职这个环节。

依我看，学习和训练对于晋升过程的正反两方面的影响趋于互相抵消。个人抱负还可以通过其他形式表现出来，如上班早来晚走。不过，结果总是一样的。起初，这种表现虽不免有为向上爬而不择手段之嫌，一部分同事对它还是大加赞赏，很快，就可能有其他人起了嫉妒，反感，甚至仇视。要做到八面玲珑可真非易事。

有时，也有个别人的抱负格外远大，实现目标的愿望极其强烈，终于通过正当的或不太体面的手法挤兑走一个上级，自己得到了比一般过程更快的晋升。这毕竟是少数。

莎士比亚在《奥赛罗》中给我们提供了一个十分有趣的例子。第一幕第一场中，野心勃勃的旗官埃古抱怨说，不走“后门”便难得提拔，而资历几乎分文不值：

“……说来真教人恼恨，军队里的升迁可以全然不顾古来的定法，按照各人的阶级依次递补，……”

埃古朝思暮想要得到的职位终于给凯西奥占去了，他便策划了一个一箭双雕之计，既杀死凯西奥，又在奥赛罗面前败坏他的名声。

埃古的计谋眼看就要成功了，不料他的太太爱米丽霞，却容不得埃古的卑鄙：

“……让天神，世人和魔鬼都把我嘲骂羞辱，我也要说的我的话。”

阴谋败露，埃古虽用尽心机，也得不到为之垂涎已久的

职位了。他的经验告诉我们，实现个人抱负的首要条件是要做到守口如瓶。

高估个人抱负的作用，其原因有二：

一者，人们普遍地认为，那些为了上进而多付出了努力的人，理应比别人升得更快，更高。这种观念并没有充分的科学根据。这是一种心理上的感情行为，感情与科学毕竟不同。

其二，在不太了解实际情况的观察者看来，大部分踌躇满志者都有一副洋洋自得的神态，仿佛晋升已经指日可待了。似乎个人抱负的作用还是不可否认的。

这是一种心理上的成功感觉。其实，这些人或者心情沉闷，郁郁寡欢，或者患胃溃疡，再不然，就是苦于失眠症。胃溃疡甚至可以被看作“官迷”的一种特征病，实际上大约是“胃口”太大的结果。

看不透内幕的那些同事会认为，患了胃溃疡就说明患者本人已到了最终职位（参见本书第十一章），以为他不会再有晋升的可能了。事实上，大部分这一类抱负远大者尚且“壮志未酬”，还是有可能而且有条件再升上若干级。

这种心理成功者的症候与最终职务症候不同，虽然表现是一样的。为了区别这些不同的情形，您只须问自己：“这个人所做的工作有实际意义吗？”

如果回答是肯定的，那么这个人尚未达到自己不能胜任的那一级职位，也就是最终职位，他表现出来的也不过是心理成功者的一些症候了。

若回答是否定的，则此人已经不能在现在的职位上胜任工作，他的一切不适症状自然是属于最终职务症候。

假如您回答自己说：“不好讲”或是“不知道”，问题似乎就复杂了，您自己也许就已经达到不能称职的那个级别了。您务必立即对自己作一番检查，找一找您还有哪些别的症候！

关于抱负的最后几个字

不少人都自以为聪明，认为能够坐下来时，千万别站着；能乘车就不必步行；可以通过“后门”解决的，何须求助于雄心壮志与加倍努力。

第六章 领头的和跟着跑的

向旧观念猛烈开火

在我所要解决的一切问题中，最先要对付的，是在职务等级制度的研究成为一门学科之前曾盛行的那些骗人的陈腐观念。

俗语说：“成功就是一切。”这实际上是相当错误的说法。

正象读者已经看到的，至少我希望如此，职务等级制度的研究表明，当一个职员终于升到了他不能胜任的那个职位，所谓“成功”却变成了失败的同义语。

下面，我还要提到“创造性的不称职”，并且要说明“失败才意味着成功”。不过，我们还是先来分析一下“要想指挥别人，先得学会服从别人”的说法是否有道理。

这种陈辞老调，是职务等级制度中种种迷惑人的观念之一，在各类行政组织机构中流行尤为广泛。当有人向乔治·华盛顿的母亲问及她的儿子所以取得那么多辉煌战绩的原因时，她回答说：“是我教会了他服从别人。”这可真是美国的又一大谜。指挥的才能如何决定于服从别人的本性呢？还不如

干脆说，一个物体能否浮于水上取决于它能不能沉入水中。

举个最简单的例子吧，如果有一个只有两个级别的等级体系，那么这个体系中，一贯对上级不折不扣地服从的那些职务，可以被升到指挥别人的那一级。

在更为复杂的职务等级体系中，这种情形同样存在。一个职员级别越低，对上级越是唯命是从，那么他受到上级青睐，得到提拔的可能性也就越大；不过，一旦做了上级，他的无能迟早会显露无遗。

前不久的一个统计材料表明，53%的公司破产都是因为经理的不称职，而这些人大部分都是由小职员爬到经理职位的。

军队卷，例十七：

切特斯少尉在一个军事基地任行政职务，工作颇有成绩。他同大家和睦相处，从不分是将军还是列兵，而且，他总是面带微笑地绝对服从一切命令。一句话，他是个出色的办事员。后来，他被升为少校之后，遇事就得自己拿主意了。

不过，最使切特斯少校觉得难以容忍的，是随着升官必然到来的那种孤独感。为了摆脱这种感觉，他依然整日和他的下属们在一起，同他们谈天，开玩笑，使他们不能正常工作。他怎么也做不到给别人下过命令之后，让别人不受干扰地去执行它；他每每自己也参与其中，没完没了地给别人提出各种建议。由于切特斯少校的百般纠缠，下属们什么事也

难做成，却又不敢对上司直言。

切特斯也常到上校的办公室去兜上一圈，消磨点儿时间。要是找不到适当的借口和上校聊天，他就同上校的女秘书攀谈起来，女秘书虽不情愿，却毕竟不能对切特斯说：“请您出去吧。让我安静一会儿。”结果，她的工作也受到了影响。

为了摆脱这种无休止的纠缠，上校派切特斯去专门负责往基地各处传递命令。

在这个例子中，我们看到，一个惯于服从上级的下属被提拔到指挥职位上之后，实际上做不到指挥有方，既影响自己下属的工作，又耽误上级领导的时间。

靠个人奋斗成功者卷，例二：

在许多职务等级体系中，真正有组织能力和指挥艺术的人往往没有被提拔到领导的职位上。我们来看看下面的例子吧：

惠勒先生是一家邮件运输公司的递送员。他在工作中很讲究方法，仔细研究了他所负责地段的各个街道情况，并画了不少草图，以找出最佳递送路线。另外，他还测定了各个路口交通指示灯变化的间隔，好节省自己在途中的时间。

结果，每天送完自己的邮件后，惠勒先生至少还有两个小时的空余时间。他便利用这段时间去咖啡馆喝一杯，或者读一些有关管理方面的著作。渐渐地，他开始想，为什么不能把其他递送员的工作也照此重新组织一下呢？他把这个建

议对领导提出后不久，自己就被解雇了。

就此事而论，人们会觉得惠勒先生十分不幸，因为能力极强，甚至太强，而被“剪裁”了。我们的结论却可以是：不知服从别人者当不了指挥官。

不过，且慢。惠勒先生很快便自己开业了，创办了“飞马邮件运输公司”。不到三年，便使他原来工作的那家公司顾客日渐稀少，债台高筑，终于宣告破产了。

看来，仅有组织才能，领导艺术，并不能使一个职员通过正常途径被提拔到高级职位。能力强，天资高的人必须冲出旧的职务等级体系，另起炉灶，才可以有所做为。

名人卷，例九〇二：

爱迪生卖报纸的本事实在可怜，最后还是被辞退了。后来，他也创办了自己的公司，一举成名。

偶尔，指挥天才还是能被别人发现的。比如说，在战争中，一次敌人突然进攻之后，某支队的所有指挥官都壮烈殉职了。这时，一位名叫勇斯的士兵挺身而出，带领其余伙伴们击退了敌人，保住了阵地。当即，勇斯被破格提升为指挥官。若在平时，他这种做法一定会被视为大胆妄为之举，上级绝不会因此而授予他少尉军衔的。当时，由于正常的晋升制度和论资排辈的规矩都被炮火摧毁了，或者暂时失去意义了，所以勇斯才可能得到提拔。

读者也许会有些疑惑，觉得我正在推翻彼得原理，因

为，根据这个原理，有能力的职员不是都可以得到晋升吗？其实，这里并无矛盾之处。

正如我们在第三章中已经讲过的，一个职员的能力大小，不是由您和我这样的观察者来评判的，而是由雇主，或者说越来越多地由职位更高的其他一些雇员来下结论。然而，在这些人看来，指挥的才能就是不服从命令，是自以为是同义语，不服从上级就是不称职。

仅懂得服从命令的人未必能指挥别人。很明显，对上级唯唯诺诺，服服贴贴的那些职员可能得到晋升，而且还可能连升数次，但是，他们很难成为好的领导。在大部分职务等级体系中，规章制度繁多，传统和惯例的影响无孔不入，另外，还有法律的制约。结果则是，身居高级职位的那些干部们实际上不须有独立见解，他们所做的，既不能算是指挥，也说不上是领导组织工作。他们仅满足于按照惯例行事，严格遵守规章制度，而且也仅仅在这些方面比其他职员做得更好罢了。如果说是“船头决定船的航向”，那么这类干部也可以被称为领导了。

不难想象，在这种环境中，假如出了一个真正的领导者，往日宁静的泥沼中就会“浪随风起”了。其他人对这样的领导既怕又恨。这种心理叫做“恐能人症”，或者，用等级制度学的专用术语说，叫做“由于下属晋升过快而引起的忧郁恐惶综合症”。

第七章 政治与等级制度学

我们已经看过了彼得原理如何在相对来说比较简单的那些机构和组织中起作用，如在学校，工厂和修车铺中，等。现在，我们来研究一下较为复杂的职务等级体系，如政治组织和政府机构。

有一次，我正在作报告，听众中一位名叫易若信的拉美血统的学生忍不住对我说道：“教授先生，学校并不教给我们希望知道的那些东西。我不知道这个世界是不是由一些聪明人主宰着。怎么说呢，我们这条大船是由他们这些精明人掌舵，还是大家都被一些天真而且诚心诚意的傻瓜统治着呢？”

他的问题反映了许多人心里所想的或所感觉到的。可惜，对这个问题，社会科学至今尚未给出能够令人信服的答案。

从来没有一个政治问题专家透彻地分析过政府中的种种奥秘，也从不曾准确地预见过政治的未来。左派的和右派的政治问题专家都无一例外。对于不同制度下的职务等级体系的比较研究表明，不论社会制度如何，普遍的现象是：官僚制度下人浮于事，不称职者不计其数，而且机构重叠。我的

研究尚未完全结束，只好把已取得的结果告诉读者。

暂时的结论

只要一出现经济的或政治的危机，立刻就有大批专家提出数不清的解决办法或补救措施的建议。

财政有了赤字，专家A建议增加税赋，专家B认为应该减少纳税人的负担。

由于对某一国的货币丧失了信心，在该国的外国投资水平骤然下降。为了改变这种局面，专家C提出采取紧缩政策，专家D主张放开物价并保证充足的货币供应量。

街上有人聚众闹事，专家甲以为上策是增加对穷人的救济，专家乙觉得应该加强治安管理。

有一军事强国兵临A国城下，A国内有的专家大声疾呼应该迎接挑战，另外一些人则力主息事宁人。为什么有这么多大相径庭的说法呢？

因为并非专家们都是称职的。他们的建议未必是金科玉律。

还有很多专家，极善纸上谈兵，理论上讲得头头是道，一旦要付诸实施，却一筹莫展。

不过，一个好的建议不能实行的主要原因，还在于政府中各种职务等级制度纵横交错，盘根错节，庸夫比比皆是，再好的建议，一到了他们手里，实施起来不是七折八扣，便是面目全非。

下面我们来看看国家统治机构中的两大体系，即立法机

构和拥有一支庞大的官僚队伍的执法行政机构。

绝大多数现代立法机构都是由民主选举产生的，甚至在社会主义国家中也是如此。不妨设想，选民们为了自己的切身利益，把自己认为是精明的政治家选入议会，作为公众的代表。这是代议制政府的理论。在现实生活中，整个过程要更加复杂一些。

另一方面，今天的政治首先是政党政治。有些国家只有一个政党，还有一些有两个，另外一些国家中的政党则可能得费一番功夫才数得清。人们天真地以为，观点一致的一些人，为了捍卫他们的共同利益而互相合作，组织到一起就成为政党。这当然不错，但不完全正确。利益确是要靠团体或派系来捍卫的，不过，有多少种不同利益，就会有多少种不同派别。所以，政党内部若有利益上的分歧，也一定会有不同派系。政党，其实不过是专用来推选候选人并使之当选的一种组织而已。

不错，偶尔也有个别独立的候选人不依靠任何党派的支持，全靠个人努力而赢得选民的支持。但是，由于竞选活动越来越需要巨额经费，这种单枪匹马上阵的现象也就越发少见了，在区县一级尚有，地区一级便寥寥无几了，到了全国竞选中，就根本看不到了。由此可见，党派基本上控制着候选人的指定。

每一个政党都是一个职务等级体系。当然，绝大部分党员都是义务为党工作的，连那些花钱买党票者也不例外，不

过，这并不妨碍党内有严格的晋升标准和分明的等级制度。

前面我们解释过彼得原理在职员身上的作用，现在我们来研究一下它在政党这一类体系中的作用。

在党内，与工厂或军队中一样，工作不称职者也不能被提拔到重要位置上。一个竞选工作人员假如表现出色，挨门挨户争来了许多选票，就可能被任命为一个竞选活动小组的组长，指挥其他竞选工作人员。假如他工作成绩平平，那么只好继续去挨家挨户乞讨选票了，而且还很可能一张也求不来。

一个装信封装得快的党员，有希望成为一个装信封小组的组长。如果他装得慢，或者把宣传品经常折错，或者常在一个信封中放上两份，在另一个里面忘记放，那么，如果不会被劝告退党，也就只能永远为党装信封寄宣传品了。

一个专门负责管理募捐资金的党员如果工作卓有成效，可能有机会进入中央委员会，参加指定党的候选人。不过，也许此人理财有术，识人无方，说不定会提名一个呆头呆脑的家伙作为候选人。

而且，尽管中央委员们大多见多识广，他们选定候选人所依据的标准却未必是其德行才智，也不一定考虑他作为立法者是否合适，相反，倒很可能是看他能否使选民倾倒，能否争得更多的选票。

过去，公民大会可以决定选举的结果，有口才的政治家风头出尽，一个平民演说家可能会被一个党派看中，众候选

人中辩才最好者也最有希望当选。可是，一个人可以凭其三寸不烂之舌，再加上恰到好处的手势，使数以万计的听众着迷，出神，大为心动，而这同一个人却未必懂得如何正确地思考问题，如何理智地做出决定，如何更好地为众人谋求利益。

由于技术的进步，如今政党需要的候选人已是能在电视屏幕上给观众留下最好印象的那些人。不过，仪表堂堂，风度翩翩——在相当程度上还是求助于适当的化妆和照明——与政治上的能力毕竟还是两回事。

过去和现在，为数不少的候选人经过艰苦争夺，成了立法官员之后，很快就显出能力平庸。

立法机构本身也是一个职务等级体系。如果做议员尚且不能称职，绝不可能被提名进入内阁出任部长的。而且，即使是出色地尽了立法官员的职责的人，也可能不胜任部长的

工作。

因此，我们可以说，在整个立法机构的组成过程中，彼得原理同样在发生作用。从普通的竞选工作人员到地位显赫的政府部长，无人不受它的制约。每个人都会步步高升，久之，所有的位置早晚会被一个个庸才占住。

不言而喻，执法和行政机构，即政府部门，各种专门机构和地方机构，也不能例外。所有这些机构，包括警察和军队，都是极其刻板的职务等级体系。其中不少职员能力平平，连自己的工作都不能胜任，却不会被辞退，当然也不会受到

提拔。

任何一个政府，不论在什么制度之下，民主也好，专制也好，君主立宪也好；也不论是社会主义的还是资本主义的，只要其职务等级体系成熟到了令人难以忍受的程度^①，这个政府也就再难以为继了。

如果重要文职和军职的人选确实不是任人唯贤，而是任人唯亲，问题就更加严重了。在今天崇尚平等的社会中，这种做法似乎大逆不道，其实是事出有因。

假设有个国家，名叫“后门公国”。那里招聘职员从不考试。任人唯贤、晋升凭成绩以及机会均等，都从未有过。但是该国的社会等级制度十分严格，一切机构中的重要位置都由统治阶层的成员占据着。

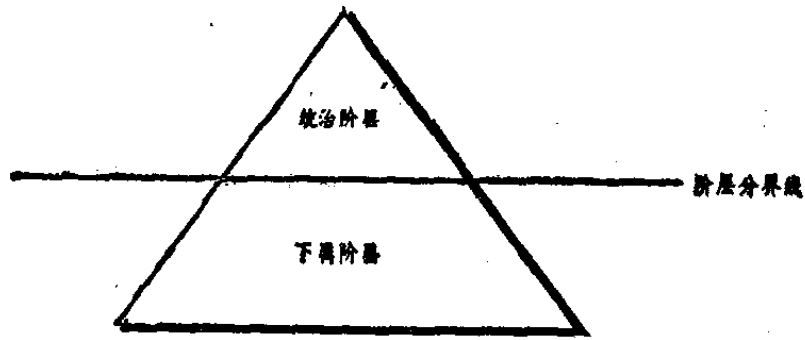
您可能注意到了，我避免使用“上层社会”一词，因为既在上层社会，必是出身名门或家私万贯者。“统治阶层”的含义则更为广泛。在不同的制度中，它区别于下属阶层的原因可能是宗教信仰，种族血统，语言文化，或者政治依附关系等。

在“后门公国”中，这种区别所依据的标准是什么并不重要，我们感兴趣的是，在这个国度里有一个统治阶层和一个下属阶层。下图表示的就是该国社会等级制度的金字塔结构：

① 一个等级体系的工作效率与其成熟程度成反比关系：

$$\text{等级体系成熟程度} = \frac{\text{不称职的雇员总数}}{\text{全体职员人数}} \times 100$$

很明显，假如一个机构的等级体系成熟程度指数达到了100，那么这个机构中的工作便再无效率可言。



金字塔下部是下属阶层的职员。不论他们能力如何，优点多少，这些人永远也不能越过阶层分界线。

金字塔上部的职员属于统治阶层。他们不是从金字塔的底层进入职务等级体系，而是一开始就在阶层分界线之上任职。

看得出来，由于阶层分界线的存在，处于下层的众多职员永远不能升到自己不能胜任的那一级职位。于是，他们终生可能都在做对于他们来说是易如反掌的那些事，而该社会的较低级职务上则会永远保留着办事干练的那些职员。

如此说来，如果在一个等级体系的中间保持一个阶层界限，最下层的工作就有可能保证比较高的效率。没有这个不可逾越的界限，也许就没有这种效率。

金字塔上层的情形如何呢？我们在前面已经看到过，一个职务等级体系中的级别层次越多，职员达到自己不能胜任的那一级职务的机会也就越多，因此，在这个体系中不能称职的职员也会越多。而金字塔的上部只有几个职务级别。在一个封闭的等级体系中，职务的级别层次不可能很多。所以，很多职员也不会有机会达到自己不能胜任的那一级职位。这与金字塔的下部是一样的。

另外，由于不必从小职员做起，这种制度还能吸引相当一部分出类拔萃的人物。假如一切必须从等级阶梯的底层开始做起，这部分优秀人物绝不会进入这个等级体系并为之效力。

我们还可以从另一个角度来看这个问题。在第九章中，我将提到若干实际调查的结果并且证明，为了提高一个机构的工作效率，比较有效的措施是向这个机构的高级职务阶层注入新鲜血液。在绝大部分现代化了的等级体系中，人们时常采用这种输血的做法，或是利用机构组织调整，或者是利用业务迅速扩大的机会。不过，在“后门公国”中，这个输血过程是不间断的，新的人才经常不断地进入到阶层界限以上的高级职务阶层。

因此，在这个“特权”横行的国度里，所有机构的工作效率，不论是在低级还是高级职位上，都比盲目提倡平等或论资排辈的社会中的工作效率要高。

也许马上会有人谴责我说，我企图在我们可爱的国家里也建立一个类似的制度。我必须声明，这样一种制度实际上已经存在了。只不过阶层的区别不是根据出身或其他别的标准，而是过去念书的那所大学的名气。比如，一个毕业于哈佛大学的年轻人常被称为“哈佛人”，而另一个曾就读于“快餐酒吧大学”（此为作者虚拟的校名——译注）的人绝不会得到“快餐酒吧的家伙”这一类的美谥。在一些职务等级体系中，一个人若只有一张某无名学府的文凭，那么，不管他的

能力大小，其晋升机会极可能比一个出身于名牌大学的职员要少。

说实话，事物仍在不断发展。现在，人们对雇员的要求越来越高，哪怕是在低级职位上的雇员，也必须有大学文凭。既然大学生也须从小兵做起，其上的职务层次必定很多，若机构繁复，那么每个大学生晋升的机会也相对地多了。不过，大学文凭的价值也相对降低了。

因财力的限制，很遗憾，我没能完成对这一类现象的研究。但我可以大胆预言，随着时间的推移，每一个大学毕业生都会有更多的机会，在公共机构或私人公司中，达到自己不能胜任的那一级职位。

第八章 有关等级制度学的观点与预见

学者们习惯于在自己的著作后面列出一长串参考书目，其目的或是为了考一考读者的能力，看他有没有勇气去涉猎这一大堆有关著述，或是为了证明作者本人的能力，说明他是从各种混杂在一起或散见于多种著作中的论点中去粗取精，终于发现了一小块金子般闪光的真理。

而我写的这本书，由于是这门学科的第一部专著，所以没有什么合适的参考书可以介绍给读者。我不得不承认这个缺憾。

不过，我还是要引述某些学者的话。虽然他们在这方面并没有过专门的研究，但假如他曾经想到过，肯定早就有所著述了。让我们沿着最早探讨过等级制度的那些人们的足迹走下去吧。

许多成语的轶名作者早就本能地认识到了，人们的能力不尽相同。

“各守其职，诸事顺利。”这是过去人们在农庄中常说的

一句话。比如说，养牛的农夫最好不要企望有朝一日成为管家。一双挤牛奶时十分灵巧的手，管理帐目时却可能显得格外笨拙。能把一群牲畜呼来唤去的人也未必指挥得了成批的农业工人。

“鸡多不下蛋。”一道做某一件事情的人越多，其中就越可能有人不胜任工作。在一间餐馆里，汤料配得好坏，与厨下的学徒人数并不成正比。人多反而坏事的情况并不少见。

“女人的活儿没有做完的时候。”听来真教人顿生怜意。不过，话说回来，大部分女人也的确不是能干的主妇，连家务事也做不好。

奥玛·克哈亚姆^①在他的《四行诗》中曾提到过宗教和教育机构中的不称职现象。他写道：

年轻时我求知贪婪
听学者圣人们宏论侃侃
不过，每次聆教之后
都禁不住左耳进去从右耳奉还。

划分等级，应说是人们的一种本性，他们习惯于把自己按照不同的等级组织在一起。某些批评家否认这种本性。不过，蒲柏^②早在二百多年前就已注意到它了，并从其中悟出

① 克哈亚姆：波斯学者，诗人，约生活于11世纪。除了数学和哲学著作，他还留下了大量诗作。其诗歌多流露悲观和怀疑，而且不乏对宗教神明的亵渎之辞。

② 蒲柏（Alexander Pope）：（1688—1744）英国启蒙运动时期的古典主义诗人。《道德论》、《人论》和《与阿布斯诺博士书》等哲理诗表现了他的政治、哲学和伦理观点。

了所谓“天道”：

次序乃上天之第一要律
吾等必须承认，有些人是
且永远是众人的首领。

《人论》，第四节。

他也注意到，如果做事情能够得心应手，人们便会感到心满意足：

须知人之幸福，
不论得之于上帝，
还是受自然赐与，
也不管是理性的满足，
或是肉体的欢娱，
均可以三词括之：
健康，平安和能力。

《人论》，第四节。

蒲柏还十分简练地阐明了等级制度中的一个基本的原则：

人之欲望何在？
只愿高飞，高飞，
乃至高过天使。

《人论》，第一节。

换言之，一个职员很少满足于做他力所能及的事情，相反，他总想着向上爬，爬到自己什么也做不成了为止。

悉尼·史密斯^①对工作不胜任者也有过描述，而且不乏精采之笔：

我们不妨把生活中的各个阶段比喻为一张桌面上形状各异的孔洞，有圆的，三角形的，长方形的和正方形的。处于不同阶段的人们，可以权比作不同形状的木块。通常，我们所见到的是，三角木块欲入方洞，长方木块瞄准了三角洞穴，而正方的却盯住了圆洞想钻进去，等等。军官与其官阶，职员与其职务，很少有互相适应的，几乎根本就没有“天生一对”碰到一起的时候。

华盛顿·欧文^②曾说过：“平庸之辈只宜任公职，特别是名声在外的那些职位。”其实，这类人连公职上的工作也未必做得好。而且，一个人在低级职位上可能尚有所做为，一旦到了头衔响亮的位置上，也许就显出凡夫本色了。就好象一支蜡烛，在餐桌上照明绰绰有余，若放在路灯柱顶，用来照亮一段街道，就不免显得黯然失色了。

马克思把社会上的等级差别归咎于资本主义制度，提倡建立无等级的社会。可是，人似乎生来就是要把自己划成不同等级的，人们需要而且必须有等级上的区别，不论这种差别是属于家长制的，贵族制的，还是资本主义或社会主义的。在这一点上，蒲柏倒是看得更清楚些。

“各尽所能，按需分配”是一种理想制度。按照彼得原

① 史密斯 (Sidney Smith)：(1771—1845)著有《道德哲学论稿》等书。

② 欧文 (Washington Irving)：(1783—1859)美国作家。代表作有《见闻杂记》，《华盛顿传》等。

理，每个职员都要努力争取晋升，直到不再胜任工作时为止。不过，工作既不能胜任，恐怕也难以尽其所能了。

至少，到目前为止，尚没有哪一种试图建立这类制度的努力取得了以效率的提高为标志的明显成绩。

有些诗人的话还是相当有科学性的。荻金森^①有一句格言说得不错：“成功，对于从未体验过它的人来说是温馨的。”如果说，一个职员达到了他朝思暮想的职位便意味着“成功”，那么上面这句格言的确反映了该职员的某些心理。

刘易斯·卡洛尔^②在《镜子背后》一书中也提到过由于不断晋级，职员最终不能胜任工作的现象。他借女王的口说：“您瞧，在这儿您就是猛跑不停，也只能留在原地。”换句话说，一个人达到了自己能力不及的最终职位后，任何艰苦努力也不能使他再次晋升了。

同其他学者相比，弗洛伊德真是差一点就揭示了彼得原理。通过观察大量的神经病、忧虑症、身心疾病、健忘症和精神病病例，他发现了一种普遍存在的症状，也许可以称之为“天生无能的一般症候”吧。

这种天生的无能自然给人带来痛苦的失望。对性有极大兴趣的弗氏固执地把这些失望归咎于与性有关的心理行为，

① 荻金森 (Emily Dickinson)：19世纪美国女诗人，以文笔简练且富描述特色而著名。

② 卡洛尔 (Lewis Carroll)：(1832—1898) 英国童话作家，作品有《爱丽丝漫游奇境》和《镜子背后》等。

如性欲压抑，雌化情结，俄底浦斯情结等。在他看来，女人的失望是因为自己不能成为男人；男人则是由于他们生不出孩子；小男孩深感遗憾的事却是不能娶自己的母亲为妻。

弗洛伊德认为，人总期望改变自己的处境，以成为新的自我，如上面说到的男人，孩子的父亲，母亲的丈夫，或者父亲的妻子等。这种期望得不到实现，就有失望。实际上，这与期待晋升而不得，终于有所失望的情形是一样的。弗氏没有看到的却是，失望有时恰恰是愿望实现带来的后果。对于等级制度的研究表明，并非所有的人晋升后都觉得如愿以偿，相反，不少人却感到了失望。

由于弗氏本人的内省性格，他一向只注意研究发生在他的病人内心中的一切（或者说，是他想象如此）。等级制度研究的对象则是“病人”周围所发生的事情，如社会上或一个机构中的等级次序，并且力求实事求是地解释人在这个等级次序中的作用。弗氏花了许多时间在人的潜意识深处找来找去，我则把精力用于研究那些看得见而且可以衡量的人的外在行为。

如果一味信奉弗氏理论，而不去研究人在社会中的作用，那就象一个坐在计算机前面的人，只是仔细观察机器的内部结构和线路，想要弄懂它的工作原理，却不去考虑计算机的功能和用途。

虽然弗氏在某些问题上没能得出结论，在其他一些方面他却多有发现。作为先驱，弗氏的贡献不可否认。通过研究人的潜意识，他创立了自己的理论，说明了人并不清楚自己

行为的所有动机，不能解释自己的所有感情，因而也就不能避免有所失望。弗氏本人也因此而出了名。他的理论可说是无懈可击，因为谁也不能在清醒的意识下，理智地讨论潜意识的性质和内容。

天才的灵感火花使弗洛伊德发明了精神分析方法，能够帮助他的病人意识到自己潜意识的存在。

后来，他对自己也作了一番精神分析，自称可以对自己的潜意识有所意识。这听起来就似乎有些玄了。（有的批评家认为，弗氏所做的一切，不过是使他的病人们意识到弗氏自己的潜意识罢了。）不管怎么说，他这样一来，自我分析一番，就好象把他坐于其上的那一段树枝锯了下来。

假如弗氏曾经留心过等级体系中的种种现象，也许就不会对自己的结论那么肯定了，在人们心目中，他也总是一个出色的心理医生。弗氏建立了深奥莫测的潜意识结构之后，又自圆其说地作了些补充，结果却使原来结构的严密性受到了损害。

后来，有一位名叫波特（S.Potter）的心理学家，也观察研究了许多的人的失望现象，并且，为了表述这些现象，大胆地创造了一套新奇的术语。最基本的失望状态，波特称之为“沉降”（one-down），失望之后又得到的如愿以偿，叫做“得益”（one-up）。他认为人们有种天生的需要，就是从“沉降”状态进入“得益”状态。波特把人们改变自己处境所用的必要手段称为“得益术”（one-upmanship）。

他与弗氏的主要区别，在于他不同意弗氏的动机由潜意

识决定的说法。在他看来，人总是有意识地要超过别人，克服环境的影响，最终实现“得益”；正是这种动机决定着人们的行为。他对于弗氏医治病人的方法不以为然，甚至视之为玩心理把戏。他信奉的是，只要将一些手段或方法使用得当，病人就可以进入“得益”状态。

按照波特的理论，欲“得益”者甚至可以不惜采用各种恶劣手段，提高自己的社会地位，或者在一个机构中爬上高级职位。在上层人物中，在工业公司、商业机构或者体育界里，无不如此。

波特反复强调，人们一向不善于发现自己所处环境的弱点。他认为，只要掌握了足够的手段，谁都可以不断地改善自己的处境，永远处于“得益”状态。

其实，没有什么东西可以使一个人升到比他已不胜任的职位更高的级别。采取波特所鼓吹的方法，只不过可以使一个人更快地升到自己力所不及的职位上罢了。一旦到了这个职位上，等着这个人的也就只有“沉降”状态了，再也没有什么办法可以使他继续上升，再进入“得益”状态。

若想保持“得益”带来的欢欣，就必须避免被提拔到自己的最终职位上，就是说应在整个上升的过程中的某一阶段，放弃对升官的追求，维持波特也许会称作“静益”的那种状态。后面我们讲到“创造性的不称职”时，我会解释如何保持这种相对的“静益”。

似乎可以说，波特比弗洛伊德离彼得原理又近了一步。

帕金森^①是个杰出的社会理论家。他以十分风趣的手法描述了等级体系中人浮于事的现象，并称之为“上升的金字塔”。他认为，这种现象产生的原因在于，年资较深的职员们采取“分而治之”的战略，故意把整个体系搞得效率全无，以便创造自己晋升的机会。

我认为，帕金森的这种解释还值得推敲。因为，帕氏假定是占据着较高级职位的那些人有这样的意图，而我的研究表明，这些职员既在其位，便不能设计出“分而治之”，或者任何其他的什么战略。

而且，帕氏描述的是冗员低效的现象，而实际上，较高级职员们很难容忍这种状况的存在。如果效率太低，一个公司就可能失去赖以生存的条件，皮之不存，毛将焉附，那些职员们也不得不失业了；在政府部门中，则会有议会立法委员会或监察大员的检查，若有人挥金如土，而且无所事事，负责人就不免受到训斥，甚至羞辱。所以，很难想象那些高级职员们会自觉自愿地使自己处于这样一种境地。

再者，假如其他条件不变，一个公司的工资开支减少，就可以增加利润，也就有可能增加职员的工资、奖金，利润分红或其他一些福利。所以，在一个机构中，如果1000个职员就能有效地完成工作，领导绝没有雇用2200人的道理。

不过，我们暂且假定1000人还不够。因为，根据彼得原理，不少高级职位上的人都已不称职，领导就不能依靠在编

① 帕金森 (C.N.Parkinson)：英国政治学家和历史学家。著有《官场病——帕金森定律》等书。

人员改进整个机构的工作。于是，他们雇用新职员来提高工作效率。在第三章中，我们已提到过，增加雇员可以暂时地改善现状，但是晋升过程最终仍要在新雇员身上起作用，他们也会逐渐达到自己不能胜任的较高级职位。这时候，唯一可行的补救办法，似乎还是重新增加雇员，然后，工作又会得到暂时改进，这样，往复循环，周而复始，人员越来越多，机构也越庞大了。

看来，工作效率高低与人员多少并无直接的关系。帕氏的理论不能完全解释机构臃肿的现象。真正的原因恐怕还是机构里高级职员或干部要求改进工作的那种愿望。这些人可能的确是诚心诚意的，只是对于方法一窍不通。

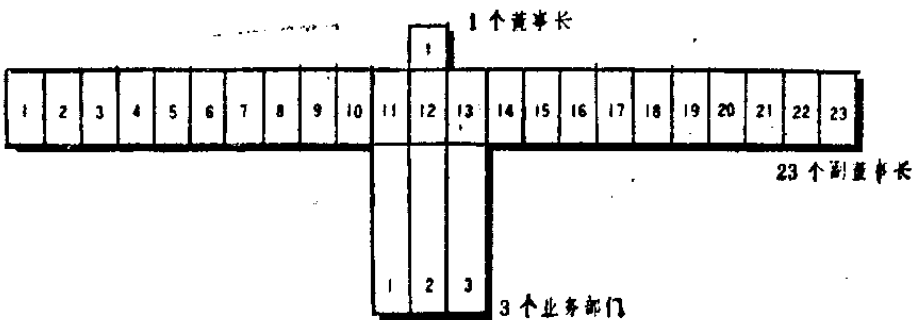


胡夫金字塔式的等级结构（封建式）

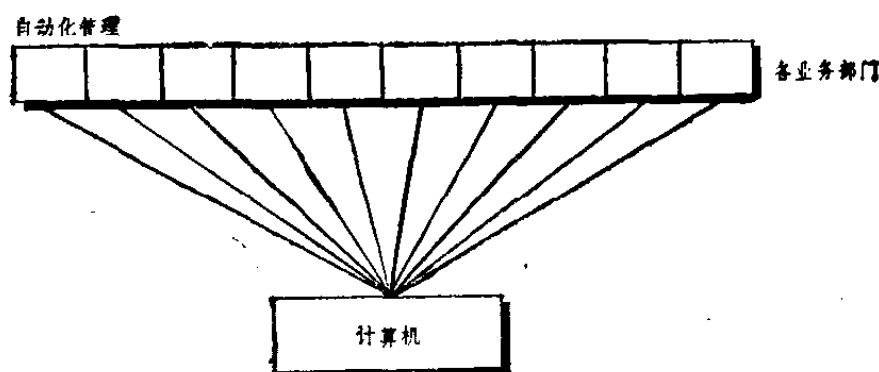
另外，帕氏借助封建式金字塔结构来解释他的理论。这也很容易理解，因为他主要研究了军事行政部门中的情况。在这种机构中，陈旧的组织结构与传统最有势力。

除了尚未完全消失的封建式等级结构，我们还需要研究其他形式的等级职务结构，弄清楚它们的运转方式。

“T字结构”就是一种新的职务结构。



如图示，这个公司有三个业务部门，二十三个副董事长和一个董事长，其组织结构看上去与传统的金字塔结构毫无共同之处。



如果一个机构或公司经过更新改造，原来的许多下级职员就可能被计算机代替了。业务部门的具体管理工作由计算机来完成，结果是金字塔的结构似乎被颠倒过来了。假如干部、监工和工人在工作中有计算机辅助，工作程序实现了较高程度的自动化，就会出现这种倒金字塔式的结构。

在第三章中，我们已见过“空中楼阁”的情形，即任命一人做某某部门主任，事实上该部门形同虚设，或者其职员事先都被转入其他部门，结果新主任成了光杆司令，在自己的办公室里茕茕孑立，形影相吊。

很可惜，帕金森没有把他的研究更推进一步。不错，人们可以把工作说成是太多太难了，或者六小时的工作非用八小时，甚至更长时间做完，但这样做不可能没有限度，不然，公司会倒闭，政府要垮台，文明社会又将沦入野蛮状态。可悲者，那些凡夫俗子，平庸无能之辈依然无动于衷，一如既往地“兢兢业业”。不过，到时候也许就没什么难做或

做不完的了，因为根本就不需要再做什么了。我们还是暂时把帕氏的理论放在一边，（真是憾事！）看看用彼得原理是否可以解释帕金森的这些值得称道的发现。

第九章 职务等级体系研究中的心理学

有一次，我刚做完了关于等级体系研究的报告，一个学生递上一张纸条来，上面写着这样几个问题：“您怎么不讲讲被您形容得淋漓尽致的那些游手好闲者心里是怎样想的呢？升到最终职位后，一个职员是否能意识到自己的不称职？难道他就心安理得地过这种寄生生活吗？他知道不知道自己在盗窃他的老板的财产，在愚弄他的下属，在象个蛀虫一样侵噬着社会的经济结构呢？”人们向我提过不少这一类的问题。

的确，不称职者的心理活动需要我们仔细研究。起初，我试图完全客观地研究不称职行为。彼得原理的发现，也是基于对外在行为的观察，我尽量避免深入到我的研究对象的潜意识里面去。

镜子啊，镜子，告诉我吧……

不过，关于人的心理活动的问题提得确实有趣：“一个人是否能够最终意识到自己的无能呢？”也许，我的回答多少

不免有些主观色彩，与其他章节相比，恐怕就显见得欠严密了。

在大多数情况下，我都不曾发现有自知之明者。在我研究过的职员中，有些请人做过精神分析，我有幸读到了精神分析专家的诊断结论，主要是说这些人总认为他们的困难完全是由别人造成的。

如果继续分析一下，我们会发现，这类人大多心安理得，绝少自责。我从未发现有人明白，正是职务等级制度和晋升过程使职员变得不能胜任自己的工作。

精神病例卷，例十二：

斯梯克尔先生是巴瑟兄弟供水管道公司的一个装卸工，干活一向干净利落。通过在夜校坚持不懈的学习，他终于掌握了仓库管理和有色金属两个方面的基础知识。后来，他被任命为仓库助理管理员。

过了6年，斯先生又打报告申请晋级。人家给他的回答是，他不具备当负责人的条件，他不懂得让别人服从自己。他终于没当上正职管理员。

但他自己却不这样认为。他觉得，那些膀大腰粗的装卸工看不起他，是因为他的个头儿太矮了。

于是，他去买了一双后跟高一些的皮鞋，在仓库里也从不摘下帽子，以便显得稍稍高大一点儿。同时，他经常去上健美课，肌肉逐渐发达了，体重也有所增加。尽管如此，工人们仍然不服他管。

斯先生这口气真是难以下咽。他朝思暮想，忧虑重重，用心过度，终于精神上出了麻烦，只好去找医生看一看。

哈梯医生开始医治斯先生了，给他讲了许多虽身材矮小但终于出入头地或成了百万富翁的人的事例。可是，斯先生却反而变得更加颓丧消沉了。他不仅仍然确信自己太矮，而且以为自己是个可怜的失败者。他越来越没有自信心了，工作也越发不能胜任。

斯先生的例子说明，如果不懂得彼得原理，精神病医生在医治由于不能胜任工作而引起的种种症状时，就很难取得理想的效果。

哈梯医生过于注意一个并不重要的细节了，这就是斯先生的身材太矮。其实，真正的问题却是，斯先生不过是在巴瑟兄弟公司的等级体系中升到了自己不能胜任的职位罢了。精神病学是医治不好这种病的。

但是，若有人告诉斯先生说，他能升到助理管理员已经是大大的成功了，他的痛苦也许就会大有减轻了。

而且，假如他还知道，并非他一个人如此不走运，在所有的等级体系中，大家都象他一样要受到彼得原理的约制，他说不定会感到更加轻松了。

我确信，了解这个道理，对于分析工作不能胜任的种种表现会大有帮助。

仅有自知之明还不够。

有时，领导在提拔了一个职员之后才发现他在新的位置

上不能称职。

“格先生当了监工以后工作大不如前了。”

“让古德这家伙去顶替贝先生真是看错了人了。”

“怎么就没看出来卡尔廷顿小姐根本就不是当科长的料呢？”

也有的职员，终于有了对自己能力的客观的认识，承认自己能力有限，因而也就放弃了继续争取晋级的努力。可是，其他职员对这种做法却是遗憾者多，思考者少，而且，思考之后真正效仿者更少，甚至没有。

思考卷，例二：

达先生是艾城学校一个相当能干的校长助理，后来当了校长。他任校长后的第一个学期还未结束，达先生就发现自己并不具备做校长的一切条件。

他请求仍让他做校长助理。不料，他的请求遭到了拒绝。感到不如意也好，恼火也好，达先生还得继续当他自己并不胜任的校长。

上面我刚说过，领导和职员们有时能够发现工作中的不称职现象，但并不采取什么措施以改变现状。您一定不免诧异：“不是有各种招聘考试，而且还有工作效率的检查吗？不带主观偏见的专家肯定能够找到不称职问题的根源所在，也一定可以对症下药，提出可行的改进措施建议。”

他们真能做到这些吗？我们不妨也将这类专家研究一番，看看他们到底怎样做法。

过去，公司里雇用一个人全无规矩可循，完全凭老板的口味决定。得到一个职位，也往往靠运气（报名时正巧赶上有职位出缺）。这类事现在仍不时发生，特别是在规模较小的机构或公司中。

由于这种不严密的招聘方法，一个职员可能从一开始就被放到他并不能胜任的位置上。如果工作毫无起色，人们会说是因为他脾气不好，或者因为他不够积极主动，有点儿懒惰。有人会劝告他要加倍努力，对他说一大堆诸如“有志者，事竟成”或“熟能生巧”之类的成语谚语，以作鼓励。

工作不力，得不到上司的欣赏，这位职员也就总不得晋级。（甚至他自己也终于明白了，自己能力实在有限，便不再有晋升的奢望了。）

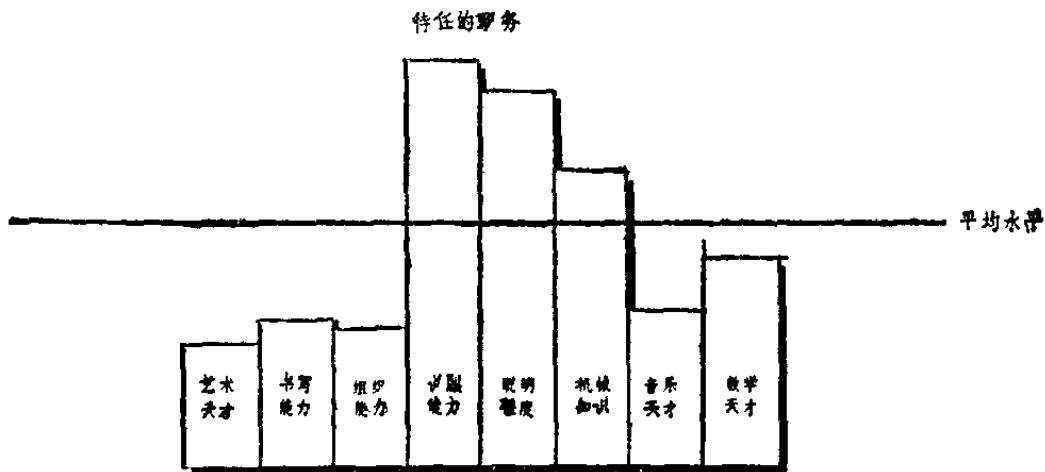
这种侥幸求得一职的机会，现已极为少见，人们几乎普遍采用了在招聘时对新雇员进行考试的方法。主考人的态度一般都是：“如果考试不合格，请往别处碰碰运气。”

不过，话说回来，若没有合适的人将考生的回答记录下来，并正确地加以分析和理解，这种考试本身也就没什么意义了，它不过是过去那种无章可循做法在形式上的改变而已。

如果主考人是称职的，考试的效果自然不言而喻。有些考试或智力测验是综合性的，目的在于考查求职者的智力水平，词汇量，反应的机敏程度等。也有一些完全机械式的测验，检查求职者记忆数字的能力，书写的清晰程度，或组织办事的条理性等。还有一些专门用来发现一个人的灵巧，艺术的或体育的天才，科学推理的能力，说服别人的能力，

等等。

把这些测验的结果综合起来，就可以看出求职者属于哪一种类型，画成图，便于使人对该求职者的各种能力大概地一目了然。下图是一个例子：



这些测验的最终目的，是将求职者安排到最能发挥其长处的位置上。而一次晋升，却有可能把一个职员放到他未必胜任的职位上。

在实际生活中，这一切是怎样一个过程呢？

技术职员选任卷，例十七：

上面我们见过的那张能力类型图，是对布里兹先生所作测验的结果。布先生毕业于一所商业学院。加尔空调机公司在他前来求职时对他进行了一番测验。您一定注意到了，布先生的说服能力和聪明程度远远超过了一般水平。

开始，他当了推销员，随后，两次被晋级，一次是升为销售经理，主要负责的仍是推销工作；第二次是被任命为负责整个公司销售工作的市场部主任，工作内容包括组织协调和

监督控制销售计划的完成。

我们大概还记得，在测验结果中，布先生的组织能力几乎是最差的一项。做市场部主任，没有组织能力怎么能行呢？关于如何任选推销员，他心里实在没谱。欧日恩先生是个新手，布先生派他去向两个大客户推销产品，结果把两个老客户都丢了。曼利先生的个人销售额之高在全公司闻名，他因此被任命为地区销售经理。可是他对其他推销员漠不关心，而他那套斤斤计较惯耍手腕的做法搞得他的下属们心灰意懒，人心涣散。

布先生对于每天的工作记录不闻不问。分配销售区域时，也根本不考虑交通情况，销售额目标，销售经验和灵活性等推销员的个人素质因素。他写的工作总结报告简直是天书，谁也看不懂。他的办公室若说象个垃圾站，也不夸张。

归根结蒂，还是彼得原理在起作用：布先生的晋升使他由出色的推销员变成了不称职的经理。

我们似乎可以认为，如果有招聘考试，那么一个职员只会更快地达到自己不能胜任的职务级别。有没有考试的区别，好象主要在此了。

如此说来，在招聘时有了专家的参与，不仅不能防止，反而加速了职员随着晋升由称职到不称职的过程。下面我们再看看负责检验工作效率的那些专家们。他们只是在一个机构的等级制度相当成熟时（参见第七章注）才进入角色。

我们不要忘了，这些专家也同样受到彼得原理的约制。

他们要解决一个机构中工作效率太低的问题，不过，他们自己所经历的过程与使该机构陷入困境的那个过程并无本质区别。很可能，不少专家也已是不称职的了。即使他们能够发现机构中的一些问题的根源，也找不出有效的解决办法来。

效率检查卷，例八：

巴尔克雷冷冻运输公司请了斯彼威尔和特里莫两位管理专家来帮助解决公司工作效果不佳的问题。斯先生和特先生却发现，这家公司的盈利情况并不比同行业的大部分其他公司差。于是，他们私下了解了一番请他们来的真正目的，结果发现原因竟是好几位经理觉得他们自己不能左右公司的经营方针。

这两位管理专家能做什么呢？难道告诉请他们来的人说：“先生们，你们的公司经营良好。你们的效率比起同行的竞争对手来毫不逊色？”他们当然不会这样说的，否则，下次就不再有人请他们了。他们还担心被别人看成二、三流专家，日后这家公司再有问题需要调查解决时，大家就会求助于别的管理专家了。

所以，他们只好无可奈何地说：“先生们，你们这儿人员上有缺口，而且，不少雇员都没有人尽其才。我们建议，新设一部分职务，并晋升一些职员到这些职位上去。”

在组织机构调整的一片动荡之中，那些执不同政见的经理们乘机安插或调动自己的心腹，从而加强了他们自己在公司各级各部门事务中的影响。董事会心满意足，两位专家的

腰包也鼓起来了。

结论只能是：

首先，为解决效率问题而采取的措施，往往只能削弱一个等级体系中论资排辈做法的影响，或者使之暂时失效。这样，有“后门”可走的那些职员便可能晋升得更快，也就会更容易达到他们不能胜任的职位。

其次，专家特别热衷于建议在两个不称职的干部，或者两个工作不能正常进行的部门之间任命一个协调员。这里，他们犯了一个幼稚的错误。能力不足的问题是不可能通过协调得到解决的。

最后，只有一种建议可以算得上有用，这就是“增加雇员”。有时候，新雇员可以完成已不胜任工作的那些老雇员们忽略了的事情。

一个名副其实的管理专家对这些道理十分清楚。他会建议以不同的“侧面装饰”或假提拔方式来处理不称职的高级干部；能力实在太差，无可救药的那些小职员们，则干脆裁将出去。另外，他还会对人员管理，生产方法，工作环境，以及有助于提高人们积极性的一些措施等问题，提出有益的建议，以进一步提高尚有潜力的那些雇员的工作效率。

通过深入研究等级体系中若干最高级职员的例子，我发现了一种值得注意的心理现象。

在最高级干部中间，真正称职的人很少，但不是没有。我在第一章中曾说过，假如一个等级体系中有足够多的职务

级别，如果大家任职的时间足够长，那么每一个职员才能达到并停留在自己不能胜任的那一级职位上。

常胜将军，优秀的教育监察员，精明强干的公司经理，还有其他行业的一些称职的高级干部，都不曾来得及达到自己不再胜任的更高一级职位。

那些称职的工会负责人或大学中的学院院长之所以存在，则是因为在他们那个特殊的等级体系中，职务的层次太少了。

所以，有些人甚至到了较高级职务上仍然可以胜任工作。

我注意到，这些人一般都不满足于自己已经取得的地位。他们还没有变得不称职，那是因为他们不能继续升到更高级职位，因为他们已经在最高级职位上了。不过，他们十分愿意转入别的等级体系，比如从军队转到工业公司，从政府机构转入教育界，从剧团转入政治组织，等等，为的是可以在新的体系中升到更高级职位。职位升得越高，一个人不称职的机会也就越多。期望晋升可以被称为“对不称职的追求”。

“追求不称职”卷，若干例证：

马克白斯^①曾是出色的将领，一朝称王，便显出来并

^① 马克白斯：十一世纪时的苏格兰王，在位十七年。曾杀害了前苏格兰王敦坎而篡其位。1057年败在敦坎之子，马尔克姆三世手下。

无主宰国家的能力。

希特勒耍政治手腕的本事可谓大矣，不过，掌了军权之后却使自己的部队吃尽了苦头。

苏格拉底是杰出的大思想家，做律师则绝对是外行^①。

为什么有人要追求自己不能胜任的职位呢？真让人不能理解。

“这工作我早就干烦了！”“我干这个真是大才小用！”

高级职员们欲离开一个等级体系，到别处去谋求更高职位的时候，总是这样说的。

对于他们来说，“追求不称职”是不是一种必然呢？似乎他们做现在的工作易如反掌，做起来也就没什么刺激。其实，有时为了停留在自己尚能称职的位置上，一个职员同样需要花费努力才能达到目的。我们在后面的一章中还要谈这个问题。

① 苏格拉底做律师一事，系指他在当时的奴隶主民主法庭上为自己所作的辩护。其实，即使有再善辩的律师，那时也容不得苏氏。政治既无良心可言，也绝不讲公道。

第十章 彼得螺线

我们研究职务等级制度，绝不是要在道义上谴责不能胜任工作的那些职员。我甚至应该说，这些人中的大部分都有着极其善良的愿望。谁不希望自己能为别人做出点贡献呢？一个职员如果做得到，绝不会故意把工作搞得一团糟。

大部分不称职者虽不甚清楚，但都多少明白，假如他们所在的公司倒闭了，他们自己就不免流落街头，加入失业大军，所以，在他们心里，维持现存的这个体系是自己义不容辞的责任。

还是举个例子来说明吧。

等级体系内部现象卷，例四：

无病便是福。

玛尔德·玛赫先生在普隆帕弗公司任职已经二十年了，从最初的装卸工一级级地升到了公司总裁的宝座上。上任后不久，玛赫先生的健康开始出问题了。心脏病、高血压，胃溃疡，真是祸不单行。公司的医生建议他多休息，要学会自

我放松。董事会提议给他配一个总裁助理，分担他的工作。这些建议的用意固然不错，却不能从根本上解决问题。真正的问题在于，玛赫先生现在的职务负荷超过了他的身体条件所能承受的限度。作为公司总裁，他要监督清核帐目，保证生产中各个环节的衔接不出问题；努力使公司产品的质量得到进一步提高，以赢得顾客的信任；增加公司的盈利，以向董事会和股东们交差；还得增加工资，改善工作条件，以争取工人们的合作和支持；此外，还有社交活动，家庭义务，都要耗费精力。玛赫先生如何能支持得住？

董事会的建议被采纳了，斯摩格利先生，一位颇有成绩的工程师，数学天才，被任命为总裁助理。斯先生对付机器或抽象思维问题很有办法，可是一遇到人际关系问题就一筹莫展了。在他脑海里的各类公式中，没有一条能适用于人事关系的，也无法帮助他作出人员管理方面的决策。他一贯的做法是，只要材料不完全就不动手解决问题，该做决定时只好向后推，到实在不能再推了，就匆忙做出个草率决定敷衍了事。斯先生生来就不是管人事的材料。董事会决定再为他配一个助手，于是又任命了科思特先生为人事主任。

科先生本科出身是心理学，以优异成绩毕业。但是在工作中，由于他对别人的麻烦过于关心，结果总把自己搞得心力交瘁。当斯摩格利抱怨说考恩特小姐的报告纯粹是满纸胡言时，科先生对他深表同情，极力谴责考恩特小姐的做法。可是，当这位小姐泣述斯先生待人如何冷若冰霜时，科先生却顿时义忿填膺，而且同时，眼眶中也涌满了泪水。象科先

生这般感情丰富的人怎么能做人事主任呢？为了克服自己的这个弱点，科先生决定设一个新的人事监督职务，并任命了一个受到工人们信任的监工威尔德先生，来承担这项工作。

威先生的确与工人们相处得很好，他还兼任职工委员会的主席。作为人事监督，他的主要任务是监督实施公司领导所做的各项决定。可是，他自己对这些决定的内容和目的也不甚了了。那些抽象的概念、精神是最令他头疼的。他自己做决定有时也不免自相矛盾。由于智力有限，威先生不适于做人事监督。

我拿出在普隆帕弗公司所做的这份研究作为例子，目的在于通过它来说明，能力不足可以有四种基本的表现：

玛赫先生的晋级暴露了他在健康方面的弱点；斯先生晋升后，显出在处理人际关系方面的幼稚与无知；科先生的缺憾主要是不会控制自己的感情；就威尔德先生的智力而论，他本应继续当他的监工。

这个典型的例子还说明，不论动机如何善良，如果方法不对，解决高级干部不称职问题的种种努力，不仅没有效果，反而会增加各级职位上不胜任工作者的人数。在这种情况下，人员总数必然也要增加。彼得螺线每绕上一圈，不称职者的人数都会更多，而工作的效率却不会因此提高。

用数学方法来表示这种现象，就是：

$$\text{不称职} + \text{不称职} = \text{不称职}$$

第十一章 成功者的病理学

我们现在已经完全清楚了，当一个职员由于晋升而变得不称职的时候，他就很难在新的位置上完成什么有益的工作。

这绝不等于说，最后一次晋升在转瞬之间把一个劳动者变成了一个游手好闲的人。完全不是！大多数人在这种情况下仍然愿意工作，有的甚至全力以赴。他们觉得自己很忙，其实却碌碌无为。

或早或晚（一般是比较早地），这些职员终于会意识到自己的不称职，并会为此而深感愧疚，懊悔不已。

现在，我们向前大胆地迈出一步，到医学的领域里去闯荡一番吧。前面，我们曾提到过“最后职务症候”，现在我来描述一下这种症候患者的身体状况。

普通门诊医生大多遇到过别人向他们问道：

1. 您觉得那些获得成功，就是说当了官儿的人们在健康方面与常人有什么不同吗？

2. 假如那些成功者中间的某些人偶有不适，您如何开

处方，或者向他们提出什么样的建议呢？

在把医生们的回答作了一番综合归纳，分析比较之后，我发现所谓“成功”者易患的病症大致包括：溃疡病，结肠炎，高血压，便秘，腹泻，尿频症，酗酒，食欲过盛并发肥胖症，厌食症，各种过敏症状，低血压，肌肉痉挛，失眠，长期浑身无力，心跳出现间歇，其他心血管疾病，头痛，恶心呕吐，腹痛，头晕，月经失调，耳鸣，盗汗，神经性皮炎，阳痿等等。

几乎所有“官运亨通”者都或多或少地患有这一类的疾病。不过，有些病症却未必有临床表现。

我发现(您自己也将看到)，许多高级职员由于患了这样或那样的病症，难以胜任自己的工作。

克拉克罗办公用品公司的副董事长瑟诺先生，就常常因头痛发作而不能参加每星期一下午一点半开始的例会。

格林德莱机器公司的董事长狄亚克先生，心脏不大好。为了避免刺激他，狄先生的下属们向来对他隐瞒可能会使他动怒，或让他过度兴奋的那些消息。他对公司事务的领导早已是徒有虚名。目前，狄先生的主要工作是在公司年会上宣读听来乐观但不免夸张过分的那些总结报告。

我们在上面提到的那些症状，常常是两种或更多种同时出现。这就是我们曾经说过的“最终职务症候”。（在医生和社会学家们看来是“成功”，对于职务等级制度的研究者来说，就是“最终职务”。）

不幸的是，医生们尚不知道如何发现这种症候的病源所

在！更有甚者，他们还反对我把等级制度研究的结果用于这一类症候的诊断。不过，真理的光芒是遮不住的，随着时间的推移，社会在动荡中进步，正确的东西终究要为人们所接受的。

“最终职务症候”患者一般都喜欢把自己的不称职归咎于身体健康方面的因素。“假如我没有这该死的头痛，我就能把精力都集中到工作上了，……”“我这消化不良的毛病，咳！……”“真没办法，我就是戒不了酒。不然，……”

“您不知道失眠的滋味，唉——”等等。

我的研究结果表明，有些医生满足于相信患者自己的话，认真医治那些表面的身体不适，而不去探寻致病的根本原因。

医生们对患者用药，动手术，或多或少地减轻了患者的痛苦，但是这种改善仅是暂时的。药物并不能帮助人胜任工作，也没有哪一种不称职的肿瘤可以用手术刀一挥而去的。听起来入耳的建议未必有效。

“注意休息。”“别干得这么猛。”“要懂得自我放松。”这一类话对我们并不陌生。其实，这种建议收不到什么效果。许多最终职务症候患者之所以忧心忡忡，郁郁寡欢，主要是因为他们心里完全明白自己的庸碌无为。他们怎么可能遵照医生的建议，工作做得更少一点呢？

也有的建议满有哲学味道：

“别想着您一个人就把世界上的问题都解决了。”“谁

都有自己的麻烦。你比别人也多不到哪儿去。”“到了您这把年纪，要是一点毛病没有，那倒怪了。”

我们的患者中，大部分人对这一类听来不无道理的劝告都无动于衷，丝毫不受影响。他们向来以自我为中心，对哲学和别人的问题绝没有任何兴趣。唯一让他们念念不忘的，是如何保证自己不丢饭碗。

有时，医生们甚至不惜使用威胁手段：

“要是再这样干，那就等着进医院吧。”“如果还不注意休息，您非得闹一场大病不可。”等等。

警告也没有用。既已到了最终职位，不由得病人不“继续这样干”。只有一个办法可以暂时改变一下他们的行为，那就是再晋升一级。不过，这绝没有实现的可能，因为患者已经升到了他所能达到的最高职位。

此外，也有人建议去试着过一阵苦行僧的生活，清欲寡欢。“您得控制自己的饮食了。”“应该少喝点儿酒。”

“不能再抽烟啦！”“夜生活得暂停一段。”“切记避女人。”如此等等，不一而足。

假如真的这样做了，结果同样微乎其微。另外，做得到做不到，还要另当别论。由于工作不能使人感到丝毫乐趣，患者们的处境已经够可怜了，怎么还能放弃仅存的那一点点开心的玩艺儿呢？

而且，有的人竟把这些本事也作为荣耀呢。不是有些男人觉得，若在生活中不太检点，这本身就说明一个人非庸碌之辈吗？也有的说：“他的胃口真棒！”“这家伙太能喝酒

了！”这种称赞对于除此之外再无旁的长处的那些人来说，的确是必不可少的，他们也绝不会放弃自己这唯一能得人一赞的“长处”。

另外一些医生，由于没有发现任何临床症状，便告诉患者说，一切症候都是病人自己想象出来的。

“唉呀！不是这么回事。您自己看看，您这不是挺好的吗？就吃点儿安定类的药算了。”“别总想着您自己。这些症状根本就不存在。这是您的精神作用。”

仅这么几句话就能把病人打发了吗？至少，痛苦不会因为有这么几句话就得到什么减轻。不管医生是否相信病人的话，患者自己心里知道他哪儿不舒服。一个地方看不到好，他就去求教于另一位医生，找一位对他这种情况更有经验的专家。最后，他对大医院失去了信心，便去求助于那些江湖医生。

当药物和手术刀都不能解决问题时，人们会想到精神疗法。但是，结果同样令人失望，因为这种疗法对于最终职务症候也是治标不治本。

根据我的研究结果，分散精力的疗法却能够有些效果。

“学打桥牌吧！”“您怎么不集邮呢？”“其实应该学着搞点儿园艺。”“当个野餐烤肉师怎么样？”“您得学学绘画。”

能提出这种建议的医生还是有些头脑的。他们知道病人

一工作起来就浑身不舒服，所以就试图把患者的精力从困扰他的那些问题上转到他做起来完全能够胜任的其他一些事情上面去。

卢士摩先生就听从了这类建议。他虽是一家商店的经理，但现在每天下午都把时间消磨在俱乐部中，而不是在自己的办公室里。卢先生的最终职务症已到了晚期：他几乎酗酒成性，两次差点儿因心肌梗塞而一命呜呼，另外还患有早期肥胖症，并且一向有消化不良的毛病。

听了医生的建议，他开始打高尔夫球，并且着了迷。他没有一天下午不是在球场上度过的，把全部精力都用在这项运动上了，幸而进步极快。有一天，他正开着高尔夫球车去球场时，突然死于脑血栓。

这个例子告诉我们，如果卢先生的病痛并没有得到多少减轻，他却少受了最终职务症候的困扰，“既然没有办法，干脆不去想它好了！”改患了高尔夫球瘾。这种疗法看来的确有些效果。

这些稍懂得动脑筋的医生虽然还不甚清楚，但他们似乎已经明白了一点：工作不能胜任是各种症状的病源。于是，他们力图使自己的病人在工作之外的另一个领域中得以施展才智，并且感觉到自己并非能力不如人。

关于最终职务症候，我们再说一句：对这种症候的研究似乎有着越来越大的社会学意义，因为这些症状好象已经成

了官运亨通的外在标志。患者甚至可能向别人吹嘘自己的诸种病症。假如其溃疡症更为严重，或者心脏状况比别人更糟糕，这似乎说明他曾比别人显得更有能力。最终职务症候竟然引起了某些人的嫉妒，以致一些“健康人”为了叫别人知道他们也升到了最终职位，干脆也来个东施效颦。

第十二章，最终职务上的非病理表现

您一定会这样想：“要是在一个等级体系中看得出谁已经升到了他的最终职位，那就好了。很可惜，谁也不能轻而易举地把一个职员病历弄到手，看他有没有最终职务的症候。不过，下面的一些非病理表现也可以帮助您发现点儿什么。

桌上物品摆设的变化

这是等级体系研究所注意的重要现象之一。

职员若是工作胜任，他的桌上一般只有工作必需的那些书籍，纸张和用具。升到最终职位之后，他桌上的用品摆设就大不相同了，完全失去了过去的条理，有用的和无用的都混在一起。

打电话癖

一个职员会认为他的不称职是由于不能与其他同事及下属保持密切联系。为了改变这种状况，他叫人在自己的办公

桌上装好几部电话，至少还得有一部内部呼叫电话，加上各种摇柄，灯光显示器，按钮，扩音器，甚至还有录音机。这位职员很快就会习惯同时使用两个或多个电话机，而且电话越多越爱打。这种病症一般发展极快，不久便到了不可救药的地步。

恐纸症

有这么一种职员，他们绝不愿在自己的办公桌上见到一本书或一张纸。严重的，在整个办公室内都不允许有一个纸头儿。这极可能是因为每见到它们，这些职员便想起了那么多自己不能胜任的工作来。所以，这种对纸的恐惧心理也不足为怪了。

可是，他们却还有自己的道理呢，他们觉得办公桌上干干净净，可以给人留下自己办事从不拖泥带水的印象。

牍 癖

这种人与恐纸症患者正好相反。他们在自己的办公桌上堆满了书籍，文件和纸张（其中大部分当然是没有用的）。不管他们自己是否有意识地这样做，至少给人的印象却很可能是他们的工作太多了，谁来了也做不完，所以万一没做好，他们自己也实在是无能为力。

文件整理癖

有些人专爱整理各种文件，唯恐哪一份材料找不到了。

他们日复一日地整来理去，忙得不亦乐乎，让别人看得眼花缭乱，无暇顾及他们所做的是否重要，他们自己当然更不知道了，由于终日被待归档的文件所支配，他们实际上是生活在过去的一切中，把现在的一切反而向后推。

巨桌癖

这种人梦寐以求的不过是一张比别人的更大一些的办公桌或工作台。

恐桌症

具有这种病状者不能容忍在自己的办公室里见到桌子。这一症状一般只见于等级体系中的最高级职员。

在研究过程中，我有许多时间是在一些机构或公司的高级领导办公室外的等候厅里度过的，在那里询问刚从办公室里出来的那些顾客和职员。这使我了解到了达到最终职位者的某些听来有趣的心理行为。

自我怜悯

在不少报告会上，常可以见到高级干部向听众抱怨自己的处境。

“没人能了解我”，“大家都不愿与我配合工作”，“有谁能知道，上面来的压力有多大，而下面人的工作又多么不称职？这让我怎么办呢？我怎么能把每件事处理得又快又好

呢？”

这种自怜中通常还流露出抱怨者的怀旧感情，他总是回忆起自己未升至高位之前，工作得心应手的那一段美好时光。

这种复杂心理还有一个很有意思的特点：抱怨者虽然觉得往日花红胜于今，目前自己实在是代人受过，然而一叹再叹，唏嘘感慨之余，却绝无意将自己的位置拱手让与他人。

流程图癖

我不止一次地发现过，许多由于晋升而变得不称职的干部，对于图表，特别是作业流程图，有种特殊感情。工作中再细小的环节，也要严格按照图上的线段和箭头指示来完成，至于这样会不会耽误整个工作，或者造成全局的损失，却似乎无关紧要。患者办公室的墙上挂满了这类图表，来访者常常发现，办公室的主人将工作抛于脑后，在图上各种符号前面陷入了深深的沉思。

反复无常症

有些人升到了自己的最终职位后，为了掩盖自己的无能，指挥下属时采取“玩跷跷板”的方法。

比方说，一个干部收到了一份报告，随即把它放在一边，对送报告的人说：“我没时间读这种玩艺儿。你讲讲大概内容，尽量简短些。”

如果一位下属口头提出一个建议，这个干部却不等他说

完就叫起来：“你不把它写出来让我怎么考虑呢？”

一个充满自信的雇员会因为上级的粗暴无礼而茫然失措，优柔寡断者却会被上级突然的亲近弄得丈二和尚摸不着头脑。这种“玩跷跷板”的做法其实是不能胜任工作的领导干部自我保护的一种措施。

作为下属的职员们会一致认为：“简直没法和这种人共事。”

躲躲闪闪，怕做决定

有这种症状的人做不出任何适当的决定。他们总是或者把皮球踢来踢去，或者权衡再三，反正是下不了决心。他们为自己开脱的借口可不少，或曰“要通过民主方式解决”，或曰“需要有一个全面的分析”，等等。通常他们总是等着别人做出决定，或者干脆等到时机已过，再无做什么决定的必要了。

据我的观察，这种人同时还患有恐纸症。他们有三种办法摆脱文件或公文的困扰：其一，往下传；其二，向上报；其三，请外人办。

按照第一种方法，文件会传给一个下级职员，同时附上一道命令：“不要为这类小事打搅我。”下属便不得不做出一个他的职责范围以外的决定。

“向上报”的时候，需要稍稍机灵一点儿。必须先把文件研究透了，找出哪怕是很小的有争议的细节，然后推给上一级机构去处理。

“请外人办”很简单：把象这些不称职者一样的一些人召集起来，组成一个委员会，大家共同做出决定，少数服从多数。还有一个这种做法的演变形式，就是派一个人到街上去做一番民意测验，了解一下普通百姓对需要解决的那个问题有何看法。

曾经有过一个政府机构职员，遇到了一个他自己难以决定的问题。最后，他用十分特殊的方式把它解决了：夜里，他把那份卷宗带出去扔掉了。

说笑话消磨时间

升到最终职位的人似乎有说不完的笑话，而且常把工作放在一边，讲个不停。

兴土木以树政绩

有些人朝思暮想的是建成点儿什么，好留下一个永不磨灭的纪念。他们对自己主持兴建的项目从各方面加以关心。大大小小的等级体系中都有这种人，但是政治机构和大学教育机构中最多。极端的表现就是建造规模宏大的陵墓或者高耸的塑像。古埃及人和当代的加利福尼亚人似乎都有这种倾向。

有些不太了解情况的人把这种心理称为“建筑癖”。确切地说，我们上面所说的与“建筑癖”还有区别。后者多是那些以慈爱为怀者的心理，他们希望改善教育、公众健康，以及宗教事业的物质条件。当他们求助于这些问题的专家们的咨询

时，他们发现并不能得到什么有益的建议。只在一点上专家们的意见是一致的，那就是绝对有必要增加新建筑。搞教育的，卫生机构的负责人和主教们所希望的，是由自己主持落成一座新建筑，以留名于后世。于是他们把资金用于建筑，而不是用于培养人或增加新的活动内容。

宗教活动，卷六十四：

艾城教会发现教徒人数不断减少，感到形势令人担忧。教会研究了各种关于改变现状的建议。有些人说，应该把牧师换掉，因为现在的牧师布道时尽唱老调子，离现实生活太远了。教会便请了一些宗教界的权威人士来布道，内容包括性革命，代沟，战争的毫无意义和新道德观念等。有些保守的教徒立刻威胁说，若不马上停止这种荒诞的布道，他们便不再到教堂来了。最后，教会负责人一致认为，应该新建一座壮观的教堂。新堂落成了，来的教徒似乎仍然寥寥无几。教会考虑请一个更有口才的牧师来，但也不大可能，因为按照给老牧师的待遇，绝对请不到比老牧师强多少的人。另外，教会还准备为新教堂配备一架巨大的管风琴，并建立一个新的社会活动中心，但不可能改善牧师的待遇。

总之，有些达到最终职位者有种兴土木以留名后世的病态心理，而“建筑癖”患者虽是出以公心，动机善良，却只晓得盖新房子。

各种小毛病

一旦升到了最后的职位，一个人的小毛病似乎突然多了起来。在此仅举数例：咬指甲，用手指或铅笔在桌子上敲来敲去，把手指骨节弄得“嘎嘎”一阵响，不停地玩弄一支钢笔或曲别针，不时伸伸懒腰，拉拉橡皮筋，或者一阵阵的无名长叹，等等。有时，“病人”似乎盯住了空中什么东西，不知内情者还以为他在为自己肩上的重任而沉思。研究等级体系的人可不会有这么幼稚的印象。

特殊的讲话方式

有些人升到自己的最终职位后，讲话时更多地是使用字母和数字，而很少用字和词。比方说：“F、O、B、在N、Y、的CIUB参加802的定稿。”

等听的人弄明白了(假如他能够的话)这句话的意思是：“F、O、布莱姆先生在纽约的布恩多克大学教育中心参加802法律草案的定稿”，他却来不及发现讲话的人实际上所知甚少。这种惯用缩写语的人时常把普通的话讲得玄而又玄，别人听不明白，他们的目的也就达到了。

他们中有些人，在自己的最终职位上再不动脑筋了，至少大大地减少了他们用在思考上的精力。为了掩饰自己的无所用心，他们把一些无足轻重的话不厌其烦地重复着，有地位的人则讲一些在任何场合都能用的套话。不论听众是什么样的人，只要把讲话中个别词语稍加改动，这一类套话就总是不失魅力。

我曾经去翻过别人的字纸篓^①，发现了一些这种万能讲话的草稿片断。恕我不提作者的名字吧，即便如此，他的处境也已不很妙了。我的目的是教育人，而非羞辱人。

“先生们（或女士们，先生们）：

在这动荡的时刻，我很荣幸能够同诸位讲一讲……。我们在这方面的成就是空前的。我们为在地方上取得的成绩而骄傲，但我们还十分敬佩在地区，在全国，乃至国际上都做出了贡献的那些人们。

对于他们经过百折不挠的努力而创造出来的种种奇迹，我们绝不能低估其意义，但我们也绝不可以认为现在我们能够解决过去几代伟人都未能解决的问题，不然我们就显得有些狂妄自大了。作为结束语，我开诚布公地讲一讲我的观点。我支持进步，我热爱进步，我要为进步而奋斗！但是我说的进步，是真正的进步，不是那种似是而非的东西，也不是为了赶时髦而做的表面上的改变。要取得这种真正的进步，朋友们，我们必须坚定不移地继承和发扬我们的光荣历史传统，从中汲取无穷的力量……”云云。

在您的周围找一找我所描述的这些症状吧。它们会帮助您了解您的同事。但是最困难而艰巨的任务，似乎是做一番自我分析。研究等级制度的人，先得对自己有所了解。

① 现在这种翻字纸篓的调查方法已不大易行了。一些公司在办公室的纸篓上加了锁，以防竞争对手来把它们的好主意偷了去。一个清洁工每晚来把纸篓倒净，将里面的东西拿出去付之一炬。

第十三章 不称职者如何保持心情愉快和身体健康

当一个职员不再能胜任工作的时候，他的晋升指数^①也就降到了零。这一章里，我们来看一看不同职员在这种处境里有何不同的反应。

有时候，一个职员明白自己已升到了最终职位，工作越发不能应付裕如了。过去真是有些眼大肚子小，现在该说是船到码头车到站了。

但有时候，面对这种令人不堪忍受的处境，一个职员往往分不清什么是不称职，什么是懒惰。他觉得自己做得还不够，而且深感愧疚。

他想象，假如加倍努力，在新职位上遇到的困难总是可以被克服的，他也完全能胜任工作。于是，他忙碌起来，忘了工间喝咖啡时的小憩，常常连午餐也误了，工作没做完便带回家，晚上或周末加班。

① 晋升指数是一个职员晋升希望的数字表示。指数降到零，意味着晋升无望。关于晋升指数，详见拙作《彼得类型》。书中专门研究了不称职行为的数学衡量问题。

不久，他就有了若干最终职务症候。劝君切莫效仿这位仁兄。

不少职员绝不会感到自己已不能胜任工作。他们仍在自己的位置上轻松愉快地干着，等待着有朝一日又被晋升。心情既畅，便无病痛。

您一定觉得奇怪：“他们怎么做到的呢？”

比方说，一个职员可以不完成他份内的工作，而是干另外一些他做得得心应手的事情，来代替本职工作。这种“救命稻草”被称为“替代法”，具体表现多种多样：

替代法之一：永无尽头的准备工作

一个称职的人要做一项重要工作时，会立刻开始干起来。不称职者却喜欢在次要问题上大做文章，把全部精力投入先期各项准备工作。比较行之有效的做法包括：

首先是寻找各种理由，说明进行某项工作确有必要。不称职者自然从不积累什么资料。他的座右铭是：“乱忙无益”，或“遇事莫急”。慢慢地去找说明工作之必要性的各种理由吧，等找齐了，原来必要的也变得不必要了。

比如说，如果需要组织救济饥民，那么先认真研究一下他们的需要究竟有哪一些。待研究终于取得了结果，饥民们只怕已再不需要救济了。

也可以反复地推敲到底采用哪一种方式完成任务更好一些。假设经过一番先期调查,对于工作的必要性已无疑问了,惯用替代法的职员却需要选择出完成任务的最优方案。至于选择要花多少时间,那完全是另外一个问题。这种做法实际上是用手段的选择代替了工作目的,比起东躲西闪,拒不做任何决定的那种做法来,尚算不得太恶劣。

另外,可以征求专家意见,以保证选中的方案是最佳的。于是专家们被请来组成一个委员会,共同研究要解决的问题。这种做法还有一个变形,就是去问那些已经过世了的专家,所谓“寻找先例”。

最后,就象通常人们所说的那样:“让我们从开始的地方开始吧。”不过,这样做需要格外细心:要认真研究准备工作的每一阶段,仔细计算所有备用件的储备,单据报表的库存量,燃料和原材料的准备情况,资金是否充裕,等等,以便先扎稳了阵脚再发起“总攻”。

我们来举一个例子,其中上面几种做法都被用上了。斯温格先生是莱波公司社会部的副主任。大家认为他十分能干,因为他比其他任何人都更能说服政府有关机构和慈善团体,使它们为地方上的事业慷慨解囊。

后来,反贫困运动开始了,斯先生被任命为公司反贫困活

动的协调主任。公司领导是这样考虑的：既然斯先生很能理解社会上层的人们，他也一定能很好地帮助社会下层的百姓。

我写这几行字的时候，斯先生正在四处奔走，为建造一座慈善事业大厦筹集资金，忙得不可开交。大厦建成后，将作为斯先生及其下属们的办公大楼（“让我们从开始的地方开始吧”）。

斯先生说：“要使贫困的人们看到，政府并没有忘记他们。”他手上有许多活动项目可以开展，他先得组织起一个反贫困委员会（“征求专家意见”），筹集资金，用来进行一次关于贫困问题的民意测验（“寻找必要性”），并将周游西方列国，研究一下别人是如何准备，怎样开展类似活动的（“选择最佳方式”）。

我们不得不承认，斯先生工作起来夜以继日，在新的职位上依旧春风得意，真诚地相信自己正在做一件意义深远的大事业。别人向他建议利用自己已经取得的成功，参加议员竞选，他总是非常谦逊地谢绝了。总之，斯先生是把替代法用得极其成功的一个例子。

替代法之二：专门在细节琐事上下功夫

迪万斯集团有一家工厂濒临破产，把格莱德曼先生升作该厂的经理，让他设法提高产量，增加利润。

格先生不能胜任，这一点他自己很快就意识到了，于是立刻便放弃了提高生产率的一切努力，把工作重点完全转移到了调整工厂内各办公室之间的关系上面。

他每天都在努力避免或解决领导与下属之间的矛盾，尽量使大家心情轻松愉快，把工厂变成他所说的“幸福的大家庭”。

幸好，他任命了一个很能干的副经理，多米尼先生。经过副经理的多方努力和斡旋，生产很有起色。有人向格先生祝贺，他自己也为此“成绩”而骄傲。应该说，格先生也是把替代法用到家了，因此也落得个心情舒畅。

专心于繁琐小事者有个信条：“只管拣你的芝麻，西瓜反正丢不了。”

特莱德维尔先生是艾城初级学校很能干的一位副校长，人很聪明，治校做到了纪律严明，深孚众望。当了校长以后，他便显得不称职了，因为他缺少与学生家长协会、记者、教育监察员和学校理事会成员打交道的艺术。结果，学校的名声渐渐地不如以前了。

这位校长想出了一个很巧妙的把精力放在细节上的办法。为了解决学校里人员行走不便的问题，他绞尽了脑汁，想要改变经常出现的拥挤，碰撞，以及走廊和楼梯上时常有大股人流的状况。

他把大比例尺的学校建筑平面图仔细地研究了一番，设计出了一个复杂的人员流动系统。之后，他叫人在楼道的地板上和墙上分别划上白线和红绿色箭头，规定任何学生不得越过白线。那么，当老师派一个学生到对面教室去传一个通知，学生不能越过白线，只好走到走廊尽头，绕过白线端点，折回到对面的教室。

特先生常在教学楼中徘徊，查看他的人员流动系统。他还为专业杂志撰写了介绍文章，请其他的注重细节的同行们来校参观。目前，他正专心于编写一部巨著，专门讲这个问题，并配有大量附图和照片。

他很忙，忙得很快活，也活得很健康，丝毫没有任何最终职务症候。这自然是得益于把精力全放在细节上的做法。

替代法之三：以虚代实

婉德夫人是艾城学校的数学教师，她向来把大部分课上时间用来向学生们解释数学如何如何重要。她向他们讲数学的历史，它的现状，及其将来可能的发展。至于学习数学，学生们只得多做家庭作业了。

婉德夫人的课的确讲得生动有趣，大部分学生都认为她是个好教师。他们把功课没学好的原因归咎于这门课本身的难度。

夫人自己也感觉良好，她觉得只有不称职的那些同事们的嫉妒才会成为她晋级的障碍。所以，她总是一副心满意足的样子。

婉德夫人这种做法用起来时还可以有其他形式，而且有时有些人无意之间就用起这种替代法来了。并原则非常简单：避实就虚。不过，这种方法虽然可以给使用它的人以自我满足，上级或老板却未必有同感。

各种政治家把这一手法运用得最为熟练。他们大谈民主制度(或君主制度，或共产主义，或封建制度，视情况而定)

的光荣历史，其神圣，其深远意义，但是自己却无甚实际表现，也不尽他们自己理应承担的义务。

此法在艺术界也有广泛使用。艾城有一位画家，名叫费莱斯科，曾经有过几幅相当有味道作品。然而忽一日，似乎失了灵感，于是摇身一变而成了报告大师，专向听众们高谈阔论艺术之价值。也有那么一些蹩脚作家，终日不离咖啡馆，时而也在大庭广众前报告一番，谈文学的意义，说某些作家何处出了败笔，自然也要讲一讲他自己即将动笔的几部力作。

替代法之四：以偏代正

这种做法堪称大胆，也正因为大胆才有时得以行得通。

准备工作没完没了，注意细节琐事，或者以虚代实，虽然完成不了什么真正有益的工作，或者至少不是做了本应做的事情，但那些职员毕竟做了一些，或讲了一些与他们的本职工作有关的事情。不大用心的观察者，甚至同事，一般不容易察觉这些人使用了替代手法，而无真正的工作成效。

以偏代正者则不然，他连表面上在做工作的样子都不装。

赫尔普斯先生是一家齿轮公司的董事长。他把很多时间用于参加慈善活动委员会的会议，组织募捐，开办慈善事业，鼓励工人义务服务，并监督那些从事慈善事业的专职雇员。他到自己在公司里的办公室去只是为了在重要文件上签个字。

不务正业，赫先生便有空与过去他的老对手，梅里特先生，频繁往来，两人成了非常好的朋友。梅先生是另一家齿

轮公司的终身副董事长，现在也是各种慈善活动的积极分子，而且也是时而到自己的办公室打个照面，算交了差。

大学的理事会，议会中的各类委员会，以及形形色色的调查委员会，是这种以偏代正者的理想去处。

在工商业公司中，这种表现几乎只能在高级职员身上见到。但是在家庭中，却是另一番景象了。有些家庭主妇实在“不称职”，既非贤妻，亦非良母，独有所好，剩下丈夫与孩子，实在对不起，请好自为之。

替代法之五：以代理职务为托辞

一个不称职的高级雇员，特别在等级层次较多的那些机构中，时而也会被任命临时代理某一部门主任或某一委员会主席。这项临时工作不同于该雇员的正常职责。

那么他将如何做法呢？该雇员已不再需要过问他本来负责的工作（再说他也负责不了，因为他已经不能胜任了），在新的职位上，他也有充分理由不做具体工作。

“我不能做这个决定。这要待到正式的主任来了再说。很快就要任命了。”

惯用这种借口的人，可以年复一年地在不同的临时职务上混日子，自己却心安理得。

替代法之六：选择“重点”

善选择“重点”的人一发现自己不能胜任本职工作，就干脆将其抛于脑后，而把精力和时间统统集中在一个细节问题

上，所谓“重点”。若自己觉得可以应付裕如了，便继续做下去，不然，就把问题划分得更细，专门研究其中一个更窄的方面。

艾城画廊的负责人名叫内罗尔，他既不致力于收集作品，也不积极举办展出，更不过问画廊的财务，当然也无暇顾及画廊的整理和修缮。他大部分时间都在画廊的框架装饰室里工作，要不然就是为他编写的《画框的历史》一书作些研究。据最新消息，内罗尔先生发现自己在框架装饰室并不能了解到所有他想要知道的东西，于是，他毅然决定重点研究制做画框时所用的或将要使用的各类胶水。

有一位历史学家，对于十六世纪欧洲宗教改革最初三十分钟内发生的一切事了如指掌，因而成了这方面的绝对的世界权威。

有些医学专家潜心研究全球仅发现了三、四例的一种病症，或者人体的极其微小的一部分，结果也落得医史留名。

一个徒有虚名的文学院士，未必能道出一部文学作品的价值和意义，却很可以写出洋洋洒洒的一篇论文，题曰：某某大作中逗号用法之比较研究。

我所举的这些例子，以及您自己肯定也想起来的其他一些，说明替代法对于职员们来说，的确是升到最终职位后最令人满意的一种适应方式。若能成功地运用此方法，则可以避免最终职务症候的出现，职员自己也就可以在自己并不胜任的职位上，心情愉快，身体健康，平安无事地干到退休。

第十四章 “创造性的不称职”

也许对于读者来说，我的彼得原理讲的全是一套令人失去信心的哲学。一想到随着最终职位而来的各种身体上的不适与心理反常，您没有打个寒噤吗？我非常理解您的心情，我这就送您一把能斩乱麻的快刀，作为礼物。

与其怨天尤人，不如自己行动起来。

您可能会说：“那当然了，一个人可以拒绝被晋升，而继续干自己力所能及的事情，也就不会有不愉快的时候了。”

干脆拒绝被晋升的做法，叫做彼得回避法。不错，表面上看来，这没什么难做，但我只发现了一个成功的例子。

索耶先生是一家建筑公司的架子工，由于他工作尽心尽力而且聪明能干，公司领导几次想提升他做监工。

索耶对自己的老板十分尊重，不愿违抗其旨意。但他觉得自己做架子工的确够心满意足了，什么心也不必操，每天一到下午五点半，就把工作全抛到九霄云外去了。

他心里明白，一旦当了监工，晚上和周末他就得考虑第二天或下个星期的工作安排。所以他一概拒绝任何有关晋升的提议。

不过，需要顺便一提的是，索耶是个单身汉，而且既无近亲，又很少有至交，因此，他可以完全按照自己的意愿行事。

对于绝大多数人，事情却并非如此简单，彼得回避法也不容易行而有效。罗曼先生就没有索耶那么幸运。他是个优秀公民，模范父亲，也拒绝了一次晋升。

他的太太立刻就吵闹起来，大叫道：“怎么不为孩子们，不为他们的前途想想啊？邻居们要是知道了，会怎么说？要是你还爱我，你不会这么没上进心，这么没有抱负的，……呜，呜——”

为了确切地了解邻居们对此事的看法，罗曼太太把自己心境不佳的缘故透露给了几个可靠的朋友。消息很快在街坊四邻中传了开来。罗曼先生的小儿子为了捍卫父亲的名誉，与自己的一个小伙伴打了一架，那小伙伴损失了两颗牙。打了一顿官司之后，罗曼家付了1100美元的牙科诊费。

罗曼先生的丈母娘也摇动三寸不烂之舌，终于说得罗曼太太提出离婚要求。在孤独和失望的双重打击下，罗曼先生自杀了。

看来，拒绝晋升绝不能保证心情舒畅和身体健康。我的所有研究结果表明，彼得回避法对于大部分人来说绝非上策。

在研究艾迪俄尔公司各工厂中的职务等级结构和晋升率的过程中，我发现了一种很能说明问题的现象。环绕公司总

部的花园被维护得非常好。碧草茵茵，百花斗妍，看得出园工一定很能干。我见到了园丁，绿耶先生，一个快活而和气的。人。看得出，他对园中的一花一草都有种说不出的感情，甚至“爱花园及工具”。园艺无疑是世界上他最喜爱的事业了。

什么事他都做得不错，只除了一桩：他没有不把买花买种子的发票和收据弄丢的时候。订货方面倒还没有大问题。

没有收据，不好结帐。绿耶先生为此不止一次地受过经理的训斥，每次他都含乎其辞地回答经理。

“我也许把那些纸头儿和灌木一块儿栽下去了。”

“没准温室里的耗子把这些纸片儿都吃了，也说不定。”

由于他这个特殊的缺点，当需要任命一个新的花园监工时，没人提到绿耶先生的名字。

我同绿耶聊了好几次。他总是客气而有礼貌地一口咬定，纸头儿们绝不是故意弄丢的。我去问他的太太，她告诉我说，绿耶先生把与他自己的财产有关的各种文件和证件等保存得很好，对自己的花园和暖房中的一切支出了如指掌。

另一次，我见到了克拉耐尔铸造厂的仓库保管员梅塞先生。他的小办公室里简直乱得一塌糊涂。不过我却发现，虽然办公室里高高叠起的无用卷宗摇摇欲坠，地上放着不少装满废旧票据的纸箱，文件夹中露出尚未整理的材料或早就该扔掉的公文等，但这一切并不影响梅塞先生把仓库管理得井井有条。

我总也没弄清楚，梅塞先生如此做法，是不是在有意使自己显得能力有限，以避免有朝一日被任命为仓库管理主任。

这儿还有一个比较特别的例子。斯贝尔先生是个好教师，虽然在专业上很少有人超过他，但是学校总监或校长的职位却似乎与他从无缘份。我不大明白，于是便调查了一番。

一位教育监察员告诉我说：“斯贝尔有耐竟连领工资都忘了。每隔三个月，我们就得提醒他一次，把自己的工资领走，免得我们帐上麻烦。我真弄不懂，有人居然不要工资。”

我还想多了解一些情况，便又提了一些问题。

“不，不是的，我们完全信任他，”别人回答道，“但是，我们自然会想到，他是不是还有其他收入。”

我以为有人怀疑他有些非法行为。

“绝对不怀疑！根本就不会！斯贝尔是个出类拔萃的教师，而且为人正派，这是有目共睹的。”

最后，我猜想，学校领导不会信任斯贝尔先生的，因为他把自己的开支安排得过于天衣无缝了，以致不必急于领了工资来应付某些支出。总之，在某种意义上，斯贝尔先生确有不能不让人担心之处：他与其他人不同！凭这一点，就不能提拔他。

斯贝尔热爱自己从事的教育工作，同时也从未有人建议提拔他做行政管理工作，这会是一种简单的巧合吗？

这种故意表现出来的能力有限，我已经研究过好几例了，但是我尚不能确定，这些人如此做法是出于明确的主观愿望，还是为一种潜意识的动机所决定的。

有一点是清楚的：这些职员拒绝被晋升不是采用回避方

法（我们刚刚看到了，弄得不好，结局实在出人意料），而且设法使人觉得自己不配得到提拔。

终于发现了！有一个绝对行之有效的方法，可以避免升到自己最终不能胜任的位置上。它能够使您在工作中和生活上都保持愉快的心情，也绝少受疾病的困扰。这种方法叫做“创造性的无能”，或者“创造性的不称职”。

且不管绿耶先生，梅塞，斯贝尔，以及其他许多处境类似的职员们是不是有意识地避免了升到自己的最终职位，重要的是，他们能否教会我们如何解决这个性命攸关的问题。

（“性命攸关”一词用得并不轻率，因为适当的方法有时真能救您一命。）

简言之，这种方法的要旨是：让别人觉得您已经到了不称职的地步了。

只要您表现出一种或几种最终职务的非病理特征，别人就会有所感觉了。园丁绿耶似乎患了“恐纸症”；仓库保管员梅塞好象得了“胰癖”；斯贝尔领工资时总是一拖再拖，很象患了重症“怕做决定”病，虽然其症状看来有些奇怪。

如果一个职员能够发现自己在某一方面可以表现得不称职，但又不影响完成自己份内的主要工作，那么，采用“创造性的不称职”方法，就可以取得理想的效果。

若干技巧

坐办公室的职员若不期望晋升，只须使同事们发现他每日工作结束之后，没有把抽屉关上的习惯。在某些机构中，

仅此一条，就可以使人再不用指望得到提拔了。

假如您显得十分小器，极其吝啬，也可以免于被晋升。您总想着关灯，关水龙头，从地上，甚至从字纸篓中捡曲别针和橡皮筋之类的东西，一边还嘟嘟囔囔，嫌别人没有节约之美德，您还想着受到什么官儿的器重和提拔？笑话。

不介入政策

只要您向公司社会活动公益金或办公室的公共活动基金坚决不交一分一文，不同别人一道去喝工间咖啡，同事们去食堂，您自己带饭，有同事结婚，您拒不凑份儿，有人要将为退休者凑钱买个礼物，您只作看不见，再加上其他一些别人看不惯的小毛病，如果大家对您依然一致信任，遇晋升机会领导还考虑到您，那可真乃咄咄怪事了。

“汽车战术”

一个很能干的部门经理不想升官去做自己不熟悉的工作，于是，他不时地把自己的汽车停放在车场内公司董事长的专车停放处。另有一位则总驾驶一辆一钱不值老掉了牙的破车，一副寒酸相。他们工作上没的说，不能为这点儿小毛病而处罚他们，但也不会加以提拔了。

在衣着服饰上做文章

大部分人都在原则上完全同意“人不可以貌相”的道理，不过，现实生活中以外表取人的例子却俯拾皆是。外表也正

是“创造性的不称职”方法可以被充分发挥的领域之一。

男职员们用起来比较有效的做法包括：穿上式样新奇古怪，或者旧得毛了边的，或者不很干净的衣服，留上长发，脸上刮得十分马虎（什么地方可能割破了，贴上块橡皮膏，旁边特意留下一点已干的血迹，或者留下一块未经剃须刀耕耘过的土地），等等。

女职员们可以涂太少或者过多的口红，特意留一种令别人看了不舒服的发式。洒一点儿怪味冲天的香水，或者叮铃咣啷地戴上一堆新潮首饰，同样能够奏效。

下面是在研究中观察到的^①一些采用“创造性的不称职”方法典型事例，您或许能从中受到点儿启发。

F先生在公司每年一度的盛大晚会上向老板的女儿求婚。姑娘刚刚在欧洲学成归来，F先生过去从未见过她。自然，他得不到姑娘的芳心，而且，也很自然，以后的晋升也免了。

同一个公司的L小姐，也在这个晚会上，为了触怒老板太太，便模仿她那种尖锐的笑声，而且故意让那位夫人听见。

P先生请自己的一个朋友往办公室打电话威胁他。在同事们众目睽睽之下，P先生装腔作势，绝望中低声下气地请求道：“求您再略宽限几天，”最后几乎哭了出来：“千万别让我太太知道！她知道了会去死的呀！”这是P先生惯开的一种趣

① 至少是我认为观察到了，“创造性的不称职”方法的高明之处在于，谁也不知道，甚至连经验丰富的等级体系研究专家也不知道，这种不称职的表现是不是真的出于无能。

味不高的玩笑，还是一种“创造性的不称职”的出色表演呢？

本章开头处，我们曾提到过使用彼得回避法很成功的架子工索耶先生。几个月以来，他买了不少廉价的小说，送给自己的同事们和上级，每次还加上几句讲无责任可负如何轻松，做一般工作如何快乐的个人体会。后来，他又不厌其烦地问得了他的礼物的那些人，是不是已读过了他送的书，有什么感想，真正读懂了没有，等等。

最后，索耶先生宣布，再不会有人提议让他晋升了。唯一的使用彼得回避法成功例子也不存在了，我多少感到失望。不过，使我觉得安慰的是，在避免晋升的两种方法中，“创造性的不称职”远比彼得回避法高明而有效得多。

仔细研究一下本书的第十二章，您会得到关于“创造性的不称职”的具体做法的不少启发。不过，我觉得应该牢记关键点：一定不要让人察觉您有意逃避晋升。

比如，您可以不时嘀咕几句：“也不能太过分了吧！咱们这儿总是那种人升官儿，真有本事的却从来捞不着晋级！”

您有勇气这样做吗？倘若您还没有因晋升而变得不称职，您会发现自己可以在某些方面表现出能力的不足。您得找到这些方面，并且把自己的无能统统暴露出来。这样，您就能够留在您称职的位置上，痛痛快快地干您做起来得心应手的，而且也确实有益的工作。

我看，做到“创造性的不称职”与拚命争取晋升一样，需要花大的气力，而且做起来也可以趣味无穷。

第十五章 达尔文主义的广延·彼得疗法

直到现在,我们讲的都是人们在工作中的称职和不称职,以及他们在这个工业化而且相当复杂的社会中为了生活而采用的各种手段与战术。彼得原理能不能帮助我们理解这个范围之外的一些现象呢?比如说,从进化论的角度看,人类能否保住它今天所达到的地位,或者继续进步呢?

在生命的等级体系中,人类有过许多次“晋升”。从洞穴猿人到石器时代,铜器时代,铁器时代,等等,每一次升级都使人这一物种增加了生存和发展的能力与希望。

人类中高傲自大的分子们认为这种发展是无止境的。我觉得,人类在生物等级体系中也有可能变得与自己所达到的地位不相称。已经有一些动物,曾经数目很多,几乎一时“主宰”着我们这个星球,后来都灭绝了。而正是使它们能够“主宰”世界的那种力量本身的特点,使得这些动物种类变得再无生存的能力了。恐龙可以说是个很好的例子。

在人类社会和文明的发展史中,我们也能找到这样的例

争。过去曾经是城市国家的一些民族，升到帝国一级之后，便再不知如何管理自己了。甚至一些殖民地国家升到自由独立国家的一级后，也有过类似的现象。也有一些在困境与艰难的条件中艰苦奋斗，取得了成绩的民族，却不知道在改善了的条件下如何消化已取得的成功，也不再珍惜财富了。

人是聪明而灵巧的。但是若不留心，这种聪明和灵巧却很可能成为人类自掘坟墓的工具，帮助人类从生物等级体系中消失。而且，我们已能看到两种不容乐观的迹象了。其一，人类素质的相对退化；其二，通过计算机表现出的无能。

什么是人的素质相对退化呢？让我们来看看吧。

一个社会总是通过学校来教育和造就其新成员的。我在前面讲了许多与教师们有关的问题，现在来谈谈学生们。

学校里的升级制度曾是彼得原理的突出体现。一个学生只要还能满足考试要求，就会一级级地向上升。一旦不能满足要求了，他就需要留级；再不合要求，仍留一次级，或者说，该学生也就等于留在自己不称职的位置上了。

校长和教师已经不喜欢这种制度了，因为不合格的学生多了，学校的名声要受到损害。一位校董曾对我说过：“我真想让这些又懒又笨的学生也升级。那些聪明的多升一级不就行了吗？这样，学校的整个水平就提高了。留级生多了，别人说起来，总是讲学校的平均水平很差。”

这种自相矛盾的政策当然行不通。于是，校方干脆把不合格的学生也当作合格的，让他们也升级。他们为自己开脱

说，这样能够免使孩子们因失败而受到心灵上的创伤。实际上，他们所做的不过是对不及格的学生们来一次“伪装晋级”。

结果如何呢？现在毕业班学生的水平实际上只相当于过去高中二年级的水平。也许，很快还降到相当过去的高中一年级水平。而且，这个过程还会无休止地继续下去。

我把这种现象称作“人的素质相对退化”。

为什么文凭现在并不说明一个人的能力了？其原因正在于此。过去，假如一个中学生不能升到高中一年级，我们可以推想，这个学生至多有初中三年级的水平。不能升入大学二年级的，我们就当他是大学一年级水平算了。

可是现在不行了。现在的文凭只说明一个学生受了多少年教育，并不说明其实际水平。

过去，中学毕业文凭已经证明一个人能力不同凡人了。再早一些，不是能读会写的人就被委以重任吗？稍后，人们发现，越来越多的笨蛋也学会了读书写字，于是提拔人的要求也就相应地提高了。今天，仅有中学文凭，想要得到高级职位几乎不可能了。

不仅中学文凭，其他级别的文凭也同样。学士学位的价值也不如过去了。唯有博士头衔尚受到重视。不过，好景也不会太长久，因为，现在不是又有了所谓“博士后”学位吗？以后，大概还会有“后博士后”，“继后博士后”，……

教育质量的相对下降还有另一个表现，这就是，在不少大学中有学生教学生的现象（即高年级学生给新生讲课）。

五十年前在小学中受过舆论谴责的也是这种做法。

这种急于升级的现象在其他领域中也有发生，而且结果也一样。因为人们需要更多的工程师，学者，教授，宇航员，还有汽车，苹果等，而且越快越好，于是标准就被降低了，最后必然造成人的素质的相对退化。

另一种值得注意的迹象，是通过计算机表现出来的无能。

一个醉汉走路肯定不稳。只要他是步行，那么跌跤的可能仅威胁着他自己。要是他驾驶着一辆汽车，那么在自己撞断了骨头之前，他说不定还会找几个陪他受罪的人。无庸赘言，由一个人掌握的手段越强大，那么因他的称职或不称职而带来的利益或造成的损失也越大。

计算机使用不当之例十一：

一家齿轮公司的董事佛格先生，能力极平庸，却常常抱怨公司里的经理、职员和会计们实在无能。他根本不懂，公司里的这套人马与其他公司的人员相比，工作上无可厚非，其中不少人都是称职的，办事效率不低，正是因为有他们公司才得以生存。他们把佛格先生的指示统统过滤一遍，剔除那些最好不予理睬的命令，留下可能对公司有益的，并采取适当的实施措施。

佛格听说可以在计算机上编出程序，代替办公室里的相当一部分人来完成工作，而且能够因此而提高工作效率，增

加公司的盈利。他叫人买了计算机，安装起来，然后辞退了显得多余了的那些人。

很快，佛格先生发现工作反而不如以前那样迅速了，结果不免令人失望。实际上，他忽略了两个问题。一方面，机器对于含糊不清的指令的唯一反应，就是亮起指示灯，等待更清楚明确的命令。而佛格的命令却一向是模棱两可的，怎样理解都行。另一方面，不懂得灵活行事，是机器的又一个缺点。机器的记忆中没有用来奉承人的一套语汇。它从来不说“是，董事长先生；是，经理先生，我马上办好”。即使指令十分愚蠢，只要给得清楚，机器便忠实执行。这家公司的情况越来越不妙了，可谓江河日下，一年以后，便宣告破产了。假如不是佛格自己提议使用并亲自控制计算机，情形也许不致如此。

还有一些更加耸人听闻的例子：

魁北克的教育部门曾经错付过275846美元的助学金。这个差错是由有计算机辅助的机构本身的工作不胜任造成的。

纽约一家银行的计算机出过一次故障，指示灯闪个不停，结果整整二十四个小时，所有帐户上的三十亿美元无法管理。

有一家航空公司用计算机打印出的配餐单上印着，需要加6000份，而实际上只需加10份。结果公司的库存中增加了5990听薄荷香型巧克力酱罐头。

1966年有一次调查统计，据说当时在英国已安装使用的

计算机中，70%都被认为是商业上的失败。

有的机器对于静电十分敏感，以致于一有穿尼龙衫的女秘书走近，它就会出错儿。

我们怎样解释这些现象呢？原因可能有三种。第一，机器本身不适用。或者说，是人们让它做它实际上做不了的事情。第二，机器适用，而使用者或编程序者不称职。第三，起初，机器工作得不错，人们便想，何不用它做更难做的事呢？于是，机器“力所不及”，错误越来越多。似乎彼得原理还能适用于计算机！

人类的第一个错误：发明了轮子

追求更加美好的生活，是人的天性。但是，美好的理想是不可能通过盲目的手段来实现的。今天，我们这个星球上还剩下多少洁净清彻的江河湖泊？被炭黑染过的大气散发着汽油的臭味。土壤和水源被污染。自然界中诸多生物面临着来自人类的种种威胁。昔日宁静的郊野，一块块地变成了垃圾场。……

眼见到这种“进步”，不免使人对于人类能否继续生存产生疑问。科学的发展的确改善了人们的生活条件，但是，这仅是一个方面。原子弹也是科学的研究结果之一。假如，有一日，哪位拿着它的蠢货一阵冲动，一切恐怕便又要从洪荒时代重新开始。

您也许有过这种经历：有时候，您极不情愿去赴一个约

会，您就想方设法避免它。对于等级体系的研究，可以告诉人们如何避免大家都不愿意赴的那个最后约会。

为了维护学校名誉而不惜降低毕业生质量，为使自己赶上时髦而使用计算机，以及其他许多诸如此类的现象，都说明人们往往颠倒了手段与目的的位置。似乎在一个体系中所做的大部分工作的目的，仅在于维持该体系的存在。等级体系的研究使我们对人的本质特点有了新的了解，它表明了各种等级体系越繁衍越多，而人们一方面竭力维护它们的存在，另一方面却在不知不觉中为它们的灭亡创造条件。在某种意义上，彼得原理与等级体系的研究为其他社会科学的学科也可以提供某些启发。

彼得疗法

人的素质相对下降的趋势是不可避免的吗？人类的生存与发展将因此而受到危害吗？回答这个问题之前，我们先应该知道：“人类生存与发展的目的究竟是什么？”在我的一次题为“未来就在你前面”的报告会上，我对学生们说：“假如事先你们不知自己向何处去，那么到头来很可能发现自己原来走错了方向。”

假如我们存在的目的只是最终使人类走向灭亡，那么彼得原理也就实在是多余的了。如果我们要继续生存，要改善自己的命运，那么，彼得疗法会告诉您，从预防到治疗应该如何做。比如说：

彼得免疫法指的是避免升到不能称职的位置上。

彼得的减轻痛苦疗法可以使已经不能胜任工作的那些人益寿延年，心情愉快。

彼得的安慰疗法是让不称职者的某些能力在其他方面有所表现，以藉安慰。

一、彼得免疫法：预防为主

在等级体系研究的意义上，所谓预防免疫，就是在最终职务症候尚未出现或者人的素质开始明显地相对下降之前，采取一定的措施来避免它们。

具体地说，就是要学会从反面考虑问题，多想想事情可能带来的危害。假如我们在第十章中见过的那个玛赫先生事先对当经理后会遇到的种种麻烦有所考虑，假如他问过自己：“上级将对我如何要求？下属们对我有什么期望？我的太太想得到的又是什么？”再设身处地为自己想一想，他还会接受经理的职位吗？很可能，他也就不至于象后来那样疲于奔命，左右为难了。

玛赫先生人并不笨，他完全可以事先考虑到晋升的种种不利后果，想到规章制度本身不乏矛盾之处，但又必须依上级旨意执行，想到自己与朋友们的关系会因此受到损害，另外，必须加入高层干部的俱乐部，得准备晚礼服，并为太太新买一个衣柜，还有其他随着晋升而来的各种压力。这样，他就会觉得，自己现在的职位已经满好了，他得知道适可而止，而且，他现在的生活习惯，兴趣和健康，比其他东西更值得珍惜。

读者自己也可以遇事从反面来考虑问题，比如说，您可以自问道：“我会很乐意为我的老板的老板干活儿吗？”别想着您的上级了，而要考虑您的上级的上级。为一个比您高出两个级别的人工作会带给您什么乐趣吗？如果您能对这些问题有满意的回答，预防最终职务症候的目的也就达到了。

如果考虑到许多文职官员，政府机构，甚至国际组织的不称职，我们马上就能意识到这种多想想不利后果的思考方法的重要性所在了。它能够帮助我们避免人的素质相对下降，避免用我们自己的手来毁灭我们创造的这个世界。

在人类尚未有足够的控制能力之前，盲目的“进步”可能会造成大气严重污染，会带来核战争的威胁，会引起人口与经济的不平衡，等等。多想一想“进步”的不利后果，是一种审慎的态度。彼得免疫法能够帮助人们避免那种“病态的进步”。

二、彼得的减轻痛苦疗法

还是用教育系统中的现象作为例子吧。上面曾讲过，教育质量下降的原因之一是不少不合格的学生被允许升级。为了保证毕业生的质量，我们对不合格的学生不好采用“侧面装饰”方法。

现在，一个不合格的二年级学生也可能升入三年级。若使用“侧面装饰”法，则可以让这个学生从二年级升入一个“专业研习班”，让他有机会专门重新学习过去没有学好的那部分科目，同时听起来，又不完全是留级。只要学生个人

刻苦努力，并且教课方法适当，专项科目水平达到标准后，他又可以回到三年级了。即使不能入三年级，有了专业研习结业证书，学生的父母也不至于对他大发雷霆。对于那些到了毕业年龄而综合考试不能及格者，也可以发给专业结业证书。

这样，能力较弱者总有个相对体面的出路，同时其他学生又不受到什么影响，学校的文凭也就不会越来越不值钱了。

这种减轻痛苦的疗法，有助于杜绝能力水平没有达到标准也能升级的那种现象。

三、彼得的安慰疗法

采用这种中性疗法，可以避免晋升所带来的一些令人不快的结果。

在第十三章中，我们曾提到过婉德夫人的例子。这位教师的实际能力有限，授课时不讲数学的具体内容，却大谈数学的重要意义等。这是一种以虚代实的做法，也是彼得安慰疗法的基本原则。

不称职的工人们不应一心一意期望着晋级，而应该举行各种报告会，向别人介绍讲解劳动的光荣与神圣。那些当老师难免误人子弟者，应该把精力和时间用在宣传教育的意义之上。蹩脚的画家可以开办各类艺术欣赏讲习班。不合格的宇航员则应注意培养自己的写作能力，致力于科学幻想小说的创作。就象爱情上面不幸的人很会唱爱情的颂歌一样。

所有这些人都懂得自我安慰。虽然他们所做的未必有大的用处，但是他们不影响别人，不妨碍其他称职的同事们所做的工作。采用彼得的安慰疗法，可以避免一个机构中可能会出现的工作脱节，甚至整个机构瘫痪。

采用这一系列的疗法之后，结果如何呢？

由于预防和免疫，许多人不至于一直升到他们不能胜任的位置上，从而能够为社会的进步做出贡献。不然，他们可能做不成什么有用的事情，而且自己也感到失望。有了减轻痛苦和安慰疗法，已经不称职者不会妨碍其他人的工作，同时自己也可以免受种种最终职务症候的困扰，保持心情的舒畅。

这样一来，曾专门为最终职务症候患者操心奔忙，不时还要替他们弥补过失的那些数以十万、百万计的人们，就可以自由地去做更有意义的工作。这可以节省出多少时间啊？从而，又可以解放出多少热情和创造力？把这些创造力，这些时间用于建造城市间的方便而舒适的交通系统；或者用于建设污染更少些的电厂，发现新的无污染能源并通过研究使其进入实用阶段；或者提高汽车的安全性，改进设计，创造出高质量产品，或者美化城市，街道和公路，或者研究推广肥力更强又不破坏土壤结构的新型肥料，或者发展垃圾回收和利用，等等，人们的生活又将发生多么大的变化啊？

您也一定认为，如果单纯追求数量上的丰富，人类的成就便没什么可以值得骄傲的了。人类的进步标志之一，甚至

可以说是最重要的标志，就是生活质量的提高。

结束语

讲到现在，您一定明白了：您个人的幸福，健康和事业上的真正成功，都取决于您对于彼得原理的理解程度，取决于您如何应用我们在等级体系研究中得出的各种结论和提出的那些建议，以解决您所遇到的问题。

我写此书的目的，在于为了使您能够懂得并且能够应用彼得原理。至于怎样使用它，那可完全随您的便了。